

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич  
Должность: врио ректора  
Дата подписания: 16.09.2022 10:00:53  
Уникальный программный ключ:  
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»

Утверждаю:  
Руководитель ООП:  
Чегринцова С.В.  
22.06.2022 г.



Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)  
Управление персоналом организации

Специальность

38.05.01 Экономическая безопасность

Специализация

Управление экономической безопасностью хозяйствующих субъектов

Для студентов 3 курса очной формы обучения  
3 курса заочной формы обучения

Составитель: Ст.преподаватель Д. Ю. Бородин

Тверь, 2022

## **I. Аннотация**

### **1. Цель и задачи дисциплины (или модуля)**

Цель освоения дисциплины «Управление персоналом организации» заключается в получении обучающимися базовых знаний в области управления персоналом организации в условиях рыночных отношений, наработка практических навыков решения внутриорганизационных, межличностных, межгрупповых проблем в учебных ситуациях.

Главным результатом изучения курса является получение теоретических знаний в области работы с различными категориями персонала в условиях современной организации, а также практических навыков управления основными областями кадровой деятельности, создания внутриорганизационной атмосферы конструктивного сотрудничества, обеспечивающей повышение эффективности производства, развитие творческой инициативы, усиления конкурентных преимуществ организации (предприятия) и повышения уровня безопасности ее хозяйственной деятельности.

Задачами освоения дисциплины (модуля) являются:

- формирование у обучающихся представлений о целях и методах управления персоналом организации,
- формирование у обучающихся представлений об основных направлениях управленческой деятельности в сфере управления персоналом,
- формирование у обучающихся представлений о мотивации трудовой деятельности, навыков стимулирования и развития творческой инициативы работников,
- формирование у обучающихся умений анализировать и корректировать кадровую политику организации в соответствии со стратегией развития предприятия,
- формирование у обучающихся знаний и навыков формирования структурных подразделений по управлению персоналом предприятия,
- формирование навыков преодоления конфликтных ситуаций и сопротивления персонала нововведениям.

### **2. Место дисциплины (или модуля) в структуре ООП**

Дисциплина относится к Блоку 1 учебного плана по специальности по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность специализация «Управление экономической безопасностью хозяйствующих субъектов». к части формируемой участниками образовательных отношений.

В содержательно-методическом плане данная дисциплина связана с дисциплинами: «Трудовое право», «Разработка управленческих решений» «Основы безопасности труда», «Теория организации», «Теория и практика управления», «Конфликтология», «Организационное поведение» и «Стратегический менеджмент» и позволяет более глубоко переосмыслить

знания и развить навыки, полученные при освоении дисциплин профессионального цикла, а также для ряда элективных дисциплин.

### **3. Объем дисциплины (или модуля):**

**Для очной формы обучения:**

4 зачетные единицы, 144 академических часа, **в том числе**

**контактная работа:** 56 часов, лекции 28 час., практические 28 час.,  
**самостоятельная работа:** 61 час., **контроль:** 27 час.

**Для заочной формы обучения:**

4 зачетные единицы, 144 академических часа

**контактная работа:** лекции 8 час, практические занятия 6 час.

**самостоятельная работа:** 121 час., контроль: 9 час.

### **4. Планируемые результаты обучения по дисциплине (или модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
ПК.1 Способен осуществлять руководство самостоятельным структурным подразделением, командами, проектами, организацией в сфере экономической безопасности	ПК.1.3 Управляет ресурсами самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации

### **5. Форма промежуточной аттестации – экзамен.**

### **6. Язык преподавания: русский.**

**II. Содержание дисциплины (или модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**1. Для студентов очной формы обучения**

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		Лекции	Практические (лабораторные) работы	
1. Предмет, задачи, содержание и основные понятия курса «Управление персоналом организации».	5	2		3
2. Эволюция теоретических подходов к управлению персоналом	10	2	4	4
3. Кадровая служба современной организации	7	2	2	3
4. Кадровая политика организации	6	2		4
5 Кадровое планирование	6		2	4
6. Привлечение и отбор персонала в организацию	8	2	2	4
7. Расстановка и адаптация персонала	8	2	2	4
8. Организация труда персонала организации	6		2	4
9. Мотивация и стимулирование персонала	12	4	4	4
10. Оценка персонала организации	10	4	2	4
11. Управление поведением персонала в системе социально- трудовых отношений	8	2	2	4
12. Корпоративная культура организации	6		2	4
13. Карьера и управление развитием персонала	8	2	2	4
14. Высвобождение персонала организации	5	2		3
15.Трудовые споры и конфликты: профилактика и разрешение	6		2	4

16. Текучесть кадров в организации	6	2		4
<b>ИТОГО</b>	<b>117</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>61</b>
<b>Контроль</b>	<b>27</b>			

## 2. Для студентов заочной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		Лекции	Практические (лабораторные) работы	
1. Предмет, задачи, содержание и основные понятия курса «Управление персоналом организации».	8	1		7
2. Эволюция теоретических подходов к управлению персоналом	8	1		7
3. Кадровая служба современной организации	8	1		7
4. Кадровая политика организации	8	1		7
5 Кадровое планирование	9		1	8
6. Привлечение и отбор персонала в организацию	8	1		7
7. Расстановка и адаптация персонала	9		1	8
8. Организация труда персонала организации	9		1	8
9. Мотивация и стимулирование персонала	8	1		7
10. Оценка персонала организации	8	1		7
11. Управление поведением персонала в системе социально-трудовых отношений	8,5		0,5	8
12. Корпоративная культура организации	8,5		0,5	8
13. Карьера и управление развитием персонала	9		1	8
14. Высвобождение персонала организации	8,5	0,5		8
15.Трудовые споры и конфликты: профилактика и разрешение	9		1	8

16. Текучесть кадров в организации	8,5	0,5		8
<b>ИТОГО</b>	<b>135</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>121</b>
Контроль	9			

**Учебная программа дисциплины  
Содержание разделов и тем по дисциплине.**

**1. Предмет, задачи, содержание и основные понятия курса  
«Управление персоналом организации».**

Труд. Социальные функции труда. Связь труда с другими видами человеческой деятельности. Трудовые отношения. Рынок труда, занятость и безработица.

Трудовая деятельность и особенности управления ею. Понятия «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы», «кадры» и «персонал». Основные характеристики персонала. Трудовой потенциал личности и трудовой потенциал организации. Задачи и содержание курса «Управление персоналом». Место дисциплины «Управление персоналом» в ряду управленческих наук.

**2. Эволюция теоретических подходов к управлению персоналом.**

Становление теории управления персоналом в конце XIX – начале XX века. Классическая школа управления персоналом. Вклад М. Вебера, Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, Г. Форда, Ф. и Л. Гилбретов, А. Файоля в развитие теории управления персоналом. Основные направления и характеристики классической школы (направление научного управления, «административное» направление, «бюрократическое» направление)

Развитие теории управления персоналом в 1920-е – 1930-е годы. Формирование «Школы человеческих отношений». Вклад Г. Мюнстерберга, М. Фоллета, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергера и Ч. Барнарда в развитие теории управления персоналом. Основные характеристики «Школы человеческих отношений».

Развитие теории управления персоналом в 1950-е годы. Бихевиористское направление в теории управления персоналом. Вклад А. Маслоу, Д. Макгрегора, Ф. Герцберга, Р. Лайкерта, К. Арджириса в развитие теории управления персоналом.

Развитие теории управления персоналом в 1970-е – 1990-е гг. Вклад М. Армстронга, Е. Лоулера, Дж. Пфедфера, М. Хьюзелида, С. Вуда. в становление «школы управления человеческими ресурсами».

Вклад Т.-В. Шульца и Г.-С. Беккера в развитие теории человеческого капитала.

**3. Кадровая служба современной организации**

Понятие «кадровой службы организации». Главная задача кадровой службы организации. Функционал кадровой службы современной организации. Управление трудовыми отношениями. Документационное оформление трудовых отношений. Кадровое обеспечение кадровой службы.

Документационное обеспечение кадровой службы. Нормативно-методическое и информационное обеспечение кадровой службы. Организационная структура кадровой службы современной организации. Место кадровой службы в структуре организации. Типы структур кадровой службы, их достоинства и недостатки.

#### **4. Кадровая политика организации**

Понятие, принципы, структура кадровой политики организации. Широкое, узкое и оперативное понимание кадровой политики. Разработка кадровой политики. Место и роль кадровой политики в структуре политики организации. Соотношение кадровой стратегии и кадровой политики организации. Цель, содержание и функции кадровой политики. Основания для типологизации кадровой политики. Типологии кадровой политики.

#### **5. Кадровое планирование**

Понятие и сущность кадрового планирования. Кадровый контроллинг и кадровое планирование. Структура кадрового планирования. Цели кадрового планирования. Основное правило кадрового планирования.

Виды кадрового планирования. Факторы кадрового планирования. Маркетинг персонала. Нормирование труда и расчет потребности в персонале. Оперативный план работы с персоналом.

#### **6. Привлечение и отбор персонала в организацию**

Понятие «набора» персонала в организацию. Этапы набора: привлечение персонала в организацию; отбор персонала, наем персонала. Технологии привлечения персонала. Формирование кадрового резерва в широком смысле слова.

Источники найма персонала. Особенности использования внутренних и внешних источников привлечения человеческих ресурсов. Методы и процедуры отбора кандидатов на должность. Наем персонала. Заключение трудового договора. Работа по совместительству. Нетипичные формы занятости.

#### **7. Расстановка и адаптация персонала**

Внутриорганизационные трудовые перемещения. Понятия «подбор» и «расстановка» персонала. Принципы расстановки персонала. Исходные данные для отбора и расстановки кадров.

Профориентация персонала. Адаптация персонала. Задачи адаптации. Типы адаптации. Этапы адаптации. Условия успешности адаптации. Управление процессом адаптации.

#### **8. Организация труда персонала организации**

Сущность и задачи организации труда. Научная организация труда (НОТ). Экономическая, психофизиологическая, социальная задачи НОТ. Содержание и принципы научной организации труда. Разделение труда и кооперация. Структурирование производственных процессов. Специализация и многопрофильность. Нормирование труда. Рациональная организация рабочего места. Проблемы безопасности.

## **9. Мотивация и стимулирование персонала**

Понятия «мотив», «мотивация», «стимул» и «стимулирование». Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Структура трудового мотива. Виды мотивов к труду. Основные теории мотивации. Содержательные и процессуальные теории.

Сущность и цель стимулирования. Последствия стимулирования. Системы стимулирования трудовой деятельности персонала. Функции и формы стимулирования. Материальное и нематериальное стимулирование. Виды стимулов. Материальное денежное и неденежное стимулирование. Заработная плата и ее виды. Премирование. Нематериальные стимулы и их значение в современной организации.

## **10. Оценка персонала организации**

Профессиональная эффективность работников. Основные подходы к оценке производительности труда. Понятие «эффективности труда». Общая характеристика методов оценки работников и их деятельности. Аттестация работников. Правила проведения аттестации. Этапы аттестации, анализ результатов аттестации, использование результатов аттестации для принятия кадровых решений.

## **11. Управление поведением персонала в системе социально-трудовых отношений**

Содержание социально-трудовых отношений и место управления персоналом в их регулировании. Коллективный договор как основа регулирования социально-трудовых отношений на предприятии. Этика деловых отношений и профессиональная этика. Общие закономерности межличностных отношений в малых и больших группах. Взаимодействие формальных и неформальных групп и их влияние на социально-трудовые отношения. Правила внутреннего распорядка организации. Должностная инструкция. Дисциплина. Санкции. Субординация и социальная дистанция.

## **12. Корпоративная культура организации**

Понятие «корпоративная культура». Развитие корпоративной культуры как инструмента управления персоналом. Внешний облик сотрудника. Дресс-код и корпоративный стиль компании. Роль коммуникаций в управлении персоналом. Основы риторики и культура делового общения. Этика телефонного общения. Правила критики. Организационная культура.

## **13. Карьера и управление развитием персонала**

Понятие, виды и модели карьеры в организации. Мотивы карьерного роста. Этапы карьеры. Планирование карьеры.

Понятие «развитие персонала». Затраты на персонал и их эффективность. Подготовка, повышение квалификации, переподготовка. Современные методы обучения, переобучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. «Кадровый резерв» в узком смысле. Работа с кадровым резервом. Планирование и порядок зачисления в кадровый резерв.

## **14. Высвобождение персонала организации**



Понятие высвобождения персонала организации. Виды высвобождения персонала. Увольнение работника из организации. Трудовой кодекс РФ об увольнении работника из организации. Особенности увольнения по инициативе работодателя. Особенности увольнения по инициативе работника. Особенности увольнения в следствие выхода на пенсию. Система мероприятий по высвобождению персонала.

### **15. Трудовые споры и конфликты: профилактика и разрешение**

Понятие «социально-психологическая напряженность», «конфликт», «конфликтная ситуация», «трудовые споры». Структура конфликта. Функции, типы, уровни конфликтов. Модели конфликтов. Динамика конфликтов. Трудовые споры и конфликты: порядок разрешения. Профилактика конфликтов в организации.

### **16. Текучесть кадров**

Движение персонала. Понятие «текучесть кадров». Текучесть и мобильность. Сущность, основные причины, виды текучести кадров на предприятии. Последствия текучести кадров. Анализ текучести кадров. Расчет индекса текучести кадров. Методы сокращения текучести кадров.

## **III. Образовательные технологии**

Учебная программа – наименование разделов и тем <i>(в строгом соответствии с разделом II РПД)</i>	Вид занятия	Образовательные технологии
Тема 1. Предмет, задачи, содержание и основные понятия курса «Управление персоналом».	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) Метод кейс-технологий Методы группового решения творческих задач
Тема 2. Эволюция теоретических подходов к управлению персоналом	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Методы группового решения творческих задач Информационные (цифровые) технологии Технология критического мышления
Тема 3. Кадровая служба современной организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация

	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Методы группового решения творческих задач Технология критического мышления
Тема 4. . Кадровая политика организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач
Тема 5. Кадровое планирование	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач Кейс-технологии
Тема 6. Привлечение и отбор персонала в организацию	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Технология критического мышления Метод контрольных вопросов Дискуссионные технологии
Тема 7. Расстановка и адаптация персонала	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Технологии проблемного обучения Проектные технологии Информационные (цифровые) технологии
Тема 8. Организация труда персонала организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Технология критического мышления Методы группового решения творческих задач, мозговой штурм
Тема 9. Мотивация и стимулирование персонала	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация

	Практическое занятие	Кейс-технология Технология критического мышления
Тема 10. Оценка персонала организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Технологии проблемного обучения Метод группового решения творческих задач
Тема 11. Управление поведением персонала в системе социально-трудовых отношений	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Кейс-технология Технология критического мышления
Тема 12. Корпоративная культура организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Метод группового решения творческих задач Тестирование
Тема 13. Карьера и управление развитием персонала	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Технология критического мышления Метод группового решения творческих задач Дискуссионные технологии
Тема 14. Высвобождение персонала организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Технологии проблемного обучения
Тема 15. Трудовые споры и конфликты: профилактика и разрешение	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Технология критического мышления Метод группового решения творческих задач Дискуссионные технологии
Тема 16. Текучесть кадров в организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация

	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Технологии проблемного обучения
--	----------------------	---

Все виды занятий могут осуществляться в очном формате в аудиториях, лабораториях и других помещениях, в режиме электронного обучения, а также с применением дистанционных образовательных технологий.

Под электронным обучением понимается организация образовательной деятельности с применением информации, содержащейся в базах данных, и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, информационно-телекоммуникационных сетей, направленных на организацию и повышение качества взаимодействия обучающихся и преподавателей.

Под дистанционными понимаются образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и преподавателей.

В режиме электронного обучения и в случае применения дистанционных образовательных технологий обучающимся предоставляется доступ к электронной информационно-образовательной среде ТвГУ независимо от места их нахождения.

#### **IV. IV. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации**

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации

##### **Планы практических занятий**

#### **Тема 1. Эволюция теоретических подходов к управлению персоналом**

##### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте основные положения, сформулированные представителями классической школы управления персоналом.
2. Охарактеризуйте основные положения, сформулированные представителями школы человеческих отношений.
3. Охарактеризуйте основные положения, сформулированные представителями бихевиористской школы.
4. Охарактеризуйте основные положения, сформулированные представителями школы управления человеческими ресурсами.
5. Охарактеризуйте основные положения, сформулированные представителями школы человеческого капитала.
6. Заполните следующую таблицу:

<b>Название школы</b>	<b>Представители</b>	<b>Основные тезисы</b>
<b>1.</b>		
<b>2.</b>		
<b>3.</b>		
<b>4.</b>		

## **Практические задания**

### **Задание 1**

Подготовьте командные Power Point презентации о вкладе в развитие теории управления персоналом следующих ученых и практиков управления: М.Вебер, Ф.Тейлор, Г.Форд, Р. Мертон, Э. Мэйо, А. Маслоу, Ф. Герцберг, М.Армстронг, Г.-С.Беккер. Презентация должна содержать не менее 10 и не более 15 слайдов, затрагивая следующие аспекты темы: 1.Краткие биографические данные 2. Суть взглядов данных авторов на проблемы управления персоналом 3. Новизну их подхода к вопросам управления персоналом 4. Недостатки подхода 5. Практическую значимость их предложений. В презентационной команде должно быть 2-3 человека.

## **Тема 2. Кадровая служба современной организации**

### **Контрольные вопросы:**

1. Существует ли принципиальная разница между «отделом кадров», «службой по управлению персоналом» и «департаментом человеческих ресурсов»? Ответ обоснуйте известными Вам примерами.
2. Сформулируйте главную задачу кадровой службы организации. Во всех ли организациях ставится данная задача?
3. Каким образом в функционале кадровой службы можно на практике разделить управление трудовыми отношениями и документационное оформление трудовых отношений?
4. Опишите оптимальное документационное, нормативно-методическое и информационное обеспечение кадровой службы.
5. Опишите основные типы организационных структур кадровой службы современных организаций, указав на их достоинства и недостатки
6. Охарактеризуйте организационную структуру кадровой службы ТвГУ.
7. Что представляет собой кадровое обеспечение кадровой службы современной коммерческой организации?

## **Практические задания**

### **Задание 1.**

#### **Кейс «Конфликтный HR-директор»**

Алексей Кунгуров «Евроменеджмент», Анна Несмеева, Руководитель кадрового портала JobCenter.ru //www.directorinfo.ru «Директор-инфо» № 28'2003

Генеральный директор известного рекламного агентства (штат 80 человек), считавший, что основным ресурсом компании — кадрами — надо грамотно управлять, принял в штат HR-директора. Новый специалист имел не только престижное образование, но и приличный опыт работы в солидных компаниях. Вводя HR-директора в должность Генеральный директор заявил: уровне «все должно работать, меня ничего не должно касаться», предоставив

ему тем самым полную свободу действий. Однако очень скоро между ним и новым HR-директором разгорелся конфликт.

Буквально полтора месяца спустя генеральный директор, сомневаясь в том, что персонал отработывает свою зарплату, начал жестко контролировать момент прихода сотрудников на работу и штрафовать опоздавших. «Наши клиенты приступают к работе с 9:30, следовательно, и все наши сотрудники должны быть к этому времени на своем рабочем месте», — объяснил он свое решение.

Довод был понятный, и мера вполне оправдана. Но только, если бы сотрудников было достаточно для выполнения всех заказов и они не задерживались по причине нехватки рук на работе на 2–3 ч. Именно этот довод приводил HR-директор, предлагая ввести повременную оплату труда или скользящий график. Генеральный директор настоял на своем. Не будучи согласным с принятым решением, HR-директор не смог донести до сотрудников его позитивный смысл. Довольно быстро осознав свою бесполезность и невозможность что-то изменить, HR-директор покинул компанию, уведя с собой 4-х ведущих сотрудников. Компания понесла существенные убытки и потеряла часть рынка.

*Задача:* предложите изменения в линиях поведения Генерального директора и HR-директора, позволяющие избежать негативного сценария развития событий.

### **Тема 3 Кадровое планирование**

#### **Контрольные вопросы:**

- 1) Дайте определение и поясните сущность кадрового планирования
- 2) Как соотносятся понятия «кадровое планирование» и «кадровый контроллинг»?
- 3) Перечислите и охарактеризуйте структурные элементы кадрового планирования
- 4) Какие цели обычно ставит руководство компании в процессе кадрового планирования?
- 5) Сформулируйте основное правило кадрового планирования. Поясните, что оно означает.
- 6) Каким образом нормирование труда определяет направленность кадрового планирования? Поясните на примерах.
- 7) Какие виды кадрового планирования выделяются в профессиональной литературе?
- 8) Каково значение маркетинга персонала в кадровом планировании организации?
- 9) Что такое «оперативный план работы с персоналом»?

#### **Практические задания**

##### **Задание 1. Кейс СКОЛЬКО ДНЕЙ В НЕДЕЛЮ РАБОТАТЬ?**

И.ФАСЕЕВ, Международный центр дистанционного обучения - ЛИНК

Шесть месяцев назад Светлана Чистякова стала директором агентства страховой компании в одном из подмосковных городов. Страховая

компания «Надежда» занималась страхованием автомобилей, частных домовладений и недавно начала развивать накопительное страхование жизни. Светлана имела высшее образование, окончила факультет радиоизмерительной техники. Недавно ей исполнился 31 год. Со страховым делом она познакомилась, когда участвовала в разработке АСУ для государственной страховой организации. Один из заместителей директора этой организации и пригласил ее в «Надежду» четыре года назад, когда организовал эту частную компанию. Сначала она занималась внедрением компьютерных программ, потом, окончив курсы страхового дела, стала сотрудником отдела развития региональной сети. После полутора лет работы в отделе ей предложили возглавить один из региональных офисов.

Сотрудники агентств работали по 40-часовой рабочей неделе. Недавно в центральной конторе начал работать новый заместитель генерального директора по персоналу. Он провел исследование расходования рабочего времени и установил, что в отдельных агентствах непроизводительные затраты рабочего времени составляют 25-30% за счет отгулов, отлучек по личным делам в течении рабочего дня и т.п. Кроме того, он выдвинул идею непрерывной работы агентств в течение рабочей недели. Все это он предлагал осуществить с помощью перехода на 10-часовой рабочий день, с тем чтобы у сотрудников увеличилось количество выходных дней для решения личных проблем, а непроизводительные затраты рабочего времени были сокращены. При этом предоставлялось право, самим агентствам устанавливать график работы сотрудников при условии, что агентства будут открыты до 20 час. вечера ежедневно, не будут закрыты на перерывы с 12 до 16 часов, так как в это время обычно обеденные перерывы у работников других предприятий. Все это было частью новой программы формирования образа фирмы, ориентированной на клиентов. Фирма выдвигала лозунг - «Вы всегда найдете нас в Ваше свободное время!».

Светлана решила обсудить это предложение со своим заместителем. Георгий поддержал эту идею. «И вообще, - сказал он - по-моему, ты слишком либерально относишься к ним. Надо быть жестче. Мало ли у кого какие проблемы». Когда же Светлана захотела посоветоваться с коллективом по этому вопросу, Георгий сказал: «Ты что, С ума сошла? Тебе же платят за то, чтобы заставлять людей работать, не так ли?»

Светлана задумалась. Действительно, не каждому из сотрудников эта схема может понравиться. С другой стороны, насколько ей самой этого хочется? И так постоянно приходится перерабатывать. Редко когда удается уходить с работы вовремя. Значит ей придется работать еще больше. С другой стороны, почему центр должен диктовать, как работать агентствам? Не достаточно ли установить нормативы производительности?

### **Возможные вопросы к конкретной ситуации**

1. Какого стиля управления склоны придерживаться действующие лица?
2. Подходит ли эта ситуация для принятия группового решения?

3. Какие управленческие навыки следует получить Светлане и как оценить эффективность работы и обучения каждого сотрудника?
4. Перечислите преимущества и недостатки четырехдневной рабочей недели?
5. Какие рекомендации дали бы вы Светлане?

#### **Тема 4. Привлечение и отбор персонала в организацию**

##### **Контрольные вопросы:**

1. Сформулируйте понятие «набора персонала в организацию». Поясните сущность «кадрового резерва» в широком смысле.
2. Поясните разницу между категориями «привлечение персонала», «отбор персонала», «наем персонала» (в узком смысле).
3. Охарактеризуйте основные источники найма персонала.
4. Охарактеризуйте основные методы и процедуры отбора кандидатов на должность.
5. Опишите последовательность процедур при заключении трудового договора.
6. В чем особенность работы по совместительству? Поясните с помощью примеров.
7. Что принято считать «нетипичными формами занятости»?

##### **Практические задания**

#### **Задание 1 Тест по теме «Привлечение, отбор и найм персонала».**

##### **1. Принцип параллельности означает:**

- А) приспособленность системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
- Б) выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени
- В) упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения
- Г) одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышение оперативности управления персоналом
- Д) своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения

##### **2. Содержание принципа прогрессивности заключается в следующем:**

- А) при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
- Б) чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает
- В) соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
- Г) своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих отклонения
- Д) выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени

##### **3. Найм на работу — это:**

- А) мероприятия, направленные на владение ситуацией на рынке труда



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

В) ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией

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

**4. Основной задачей при найме на работу персонала является:**

А) удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении

Б) распределение вновь нанятых работников по рабочим местам в соответствии с их уровнем квалификации

В) ознакомление персонал с особенностями организационного механизма управления

Г) привлечение как можно большего числа претендентов на вакантное место

Д) повышение степени привязанности работника к организации

**5. Возможны следующие источники найма работника:**

А) внешний

Б) промежуточный

В) смешанный

Г) внутренний

Д) временный

**6. К недостаткам временного найма (с точки зрения нанимающей организации) относится то, что:**

А) организации не приходится выплачивать им премии

Б) организации не приходится обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе

В) временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы

Г) временный работник обычно не знает специфики работы организации

Д) широкие возможности выбора

**7. В проведении отбора кандидатов на замещение вакантной должности принимают участие:**

А) непосредственный руководитель

Б) профессиональный психолог

В) помощник руководителя

Г) помощник юрисконсульта

Д) менеджер по персоналу

**8. Основная цель первичного отбора состоит в:**

А) изменении статуса человека в организации

Б) отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности

В) установлении требований к кандидатам на вакантную должность

Г) рациональном распределении работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам

Д) доведении до сотрудников сообщения о приеме

**9. Наиболее распространенными в настоящее время методами первичного отбора персонала являются:**

- А) собеседование
- Б) анализ резюме
- В) тестирование
- Г) анализ анкетных данных
- Д) графологическая экспертиза

**10. Открытые вопросы на собеседовании предполагают**

- А) ответы "Да" или "Нет", либо сообщение конкретных сведений
- Б) развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками
- В) подсказку, какой тип ответа ожидается
- Г) избежание недопонимания или неверного понимания
- Д) демонстрацию того, что кандидата внимательно слушают

**11. Методы первичного отбора называют:**

- А) социологическими
- Б) нормативными
- В) анкетными
- Г) бесконтактными
- Д) автобиографическими

**12. К классическому пакету заявительных документов относятся следующие документы:**

- А) автобиография
- Б) трудовой договор
- В) личный листок по учету кадров
- Г) резюме
- Д) медицинское заключение

**13. Анализ анкетных данных позволяет выявить следующую информацию о кандидате:**

- А) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям
- Б) данные о послужном списке кандидата
- В) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей
- Г) готовность к принятию дополнительных нагрузок
- Д) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации

**14. Наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата является:**

- А) заключение графологической экспертизы
- Б) резюме
- В) медицинское заключение
- Г) образовательные свидетельства
- Д) отзывы и рекомендации

**15. Анализ образовательных свидетельств позволяет сделать некоторые заключения о кандидате. К таковым относятся:**

- А) общительность кандидата
- Б) выяснение области интересов кандидатов
- В) социокультурный уровень
- Г) лень, недостаточная сила воли
- Д) отсутствие интересов

**16. Начальным этапом процесса найма персонала является:**

- А) определение источников и путей покрытия потребности в персонале
- Б) проведение собеседования с кандидатом
- В) анализ содержания и требования работы
- Г) установление требований к кандидату на должность
- Д) проведение тестирования

**17. Для обнаружения того способа поведения, который является наиболее важным для выполнения профессиональных обязанностей, необходимых на данном вакантном месте наиболее успешно применять:**

- А) собеседования
- Б) рабочие задания
- В) тесты
- Г) графологическая экспертиза
- Д) анализ документов

**18. Основными причинами недостоверности тестов могут быть:**

- А) отсутствие должной подготовки кандидата
- Б) незнание предпочтений кандидата
- В) изменение условий тестирования
- Г) большой объем теста
- Д) изменения в самом испытуемом

**19. Проекционные тесты предназначены для получения:**

- А) общего представления о личности
- Б) представления об интересах и мотивах поведения
- В) способности действовать в экстремальных ситуациях
- Г) информации о семейных отношениях,
- Д) информации о физическом развитии

**20. Содержанием этапа планирования интервью является:**

- А) вопросы об уровне знаний кандидата о предприятии для выяснения "интенсивности его интересов",
- Б) установление контакта
- В) анализ спецификации работы
- Г) изучение заявления и резюме кандидата и отмечание пунктов, которые являются сомнительными или показывают сильные и слабые стороны кандидата
- Д) выяснение личного, семейного и социального фонда кандидата (вопросы о происхождении и занятиях в свободное время)

**21. К основным ошибкам интервью относятся следующие:**

- А) попытка интервьюера установить контакт с кандидатом

- Б) поспешность суждения о кандидате
- В) очень высокая разговорная активность со стороны интервьюера
- Г) детальное выяснение специфики прошлой деятельности кандидата деятельности
- Д) необходимость в найме

**22. При проведении беседы по найму следует руководствоваться следующими рекомендациями:**

- А) не обязательно получать всю нужную информацию в полном объеме, выводы о заявителе можно сделать по первому впечатлению
- Б) оказывать давление на заявителя
- В) помнить о требованиях, предъявляемых характером работы
- Г) беседу следует вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора
- Д) внимательно слушать, что и как говорит заявитель

## **Тема 5. Расстановка и адаптация персонала**

### **Контрольные вопросы:**

1. Охарактеризуйте сущность внутриорганизационных трудовых перемещений.
2. Дайте определение расстановки персонала.
3. Перечислите и кратко охарактеризуйте принципы эффективной расстановки персонала.
4. Какова главная цель профориентационной работы в организации? Перечислите основные задачи профориентации.
5. Охарактеризуйте сущность адаптации персонала. Какие виды адаптации обычно выделяют литературе?
6. Охарактеризуйте содержание, цели и условия успешной адаптации
7. Охарактеризуйте основные методы адаптации и социализации персонала. критерии успешности адаптации.
7. Перечислите критерии профессиональной адаптированности.

### **Практические задания**

#### **Тест. «Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала»**

**1. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседа с работником в режиме "вопрос-ответ" называется:**

- А) анкетный опрос
- Б) критический инцидент
- В) интервью
- Г) ранжирование

Д) шкалирование

**2. Метод, позволяющий выявить наивысшие рейтинги различных сотрудников по тому или иному показателю оценки, через последовательное сравнение сотрудников друг с другом называется методом \_\_\_\_\_**

А) попарного сравнения

Б) принудительного распределения

В) альтернативных характеристик

Г) упорядочения рангов

Д) управления по целям

**3. Социальная структура коллектива не включает следующие показатели:**

А) возраст

Б) образование

В) социальное положение

Г) уровень жизни

Д) занимаемая роль в коллективе

**4. Ролевая структура коллектива определяет состав и структуру следующих ролей:**

А) творческих ролей

Б) коммуникационных ролей

В) поведенческих ролей

Г) главных ролей

Д) второстепенных ролей

**5. В группу творческих ролей не входят следующие роли:**

А) организатор

Б) лидер

В) генератор идей

Г) эксперт

Д) критик

**6. Профессиональная ориентация представляет собой систему мер по:**

А) профинформации

Б) профконсультации

В) профотбору

Г) профадаптации

Д) все варианты ответов верны

**7. К основным формам профориентационной работы не относятся:**

А) профессиональное просвещение

Б) профессиональная адаптация

В) профессиональная информация

Г) профессиональная консультация

Д) профессиональный отбор

**8. Одной из важнейших задач профориентации является:**

А) содействие быстрым структурным сдвигам в занятости

Б) содействие дополнительному освоению профессиональных возможностей

В) включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями

Г) включение работника в систему организационного механизма управления

**9. Оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов называется:**

А) профессиональный отбор

Б) профессиональная информация

В) профессиональная консультация

Г) профессиональная адаптация

Д) профессиональное просвещение

**10. Профорientация имеет целью:**

А) формирование у молодежи личностных ориентаций и интересов с учетом потребностей развития производства

Б) управление занятостью

В) приведение в соответствие личностных ориентаций с возможностями развития организации

Г) изменение знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды

**11. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности, называется:**

А) вторичная адаптация

Б) психофизиологическая адаптация

В) единичная адаптация

Г) первичная адаптация

Д) открытая адаптация

**12. Психофизиологическая адаптация характеризует:**

А) приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения; налаживание контактов

Б) приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса

В) приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда

Г) усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления

Д) обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации

**13. К факторам, влияющим на профессиональную адаптацию, относят:**

А) правила трудового распорядка

Б) степень готовности рабочего места к трудовому процессу

В) характер и содержание труда в данной профессии

Г) нормы взаимоотношений в коллективе

Д) уровень организации и условия труда

**14. Организационно — административная адаптация позволяет работнику:**

- А) ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией
- Б) ознакомиться с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения в организационной структуре
- В) включиться в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями
- Г) ознакомиться с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины

**15. Переход новичка к стабильной работе происходит на этапе \_\_\_\_**

- А) действенной адаптации
- Б) функционирования
- В) ориентации

**Тема 6 . Организация труда персонала организации**

**Контрольные опросы:**

- 1) Раскройте сущность и задачи организации труда.
- 2) Поясните понятие «научная организация труда (НОТ)», раскройте содержание и основные принципы НОТ.
- 3) Охарактеризуйте экономическую, психофизиологическую и социальную задачи НОТ.
- 4) Поясните на примерах механизм функционирования разделения труда и кооперации.
- 5) Поясните смысл разбивки производственных процессов на отдельные операции
- 6) Поясните, каким образом связаны между собой специализация и многопрофильность?
- 7) Поясните, что представляет собой нормирование труда. Какие нормы Вы знаете?
- 8) Каковы основные принципы рациональной организации рабочего места?
- 9) Перечислите основные меры, предпринимаемые работодателями в целях повышения безопасности труда.

**Практические задания.**

**Задание 1. Кейс «ПРОБЛЕМЫ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЮТСЯ МЕНЕДЖЕРЫ, РАБОТАЮЩИЕ ЗА РУБЕЖОМ**

Вы — группа менеджеров, которым поручен менеджмент в порту «Х» в Японии. Реализация проекта рассчитана на два года, а члены ваших семей присоединятся к вам через месяц после вашего прибытия в Японию.

Вы собрались для «мозгового штурма», чтобы обсудить возможности и проблемы, с которыми столкнетесь во время своего пребывания в Японии, и для того, чтобы разработать план, который позволит вам и членам ваших семей успешно приспособиться к жизни в этой стране. Для начала вы определите три основные проблемы, связанные с японским проектом: понимание японской культуры, установление хороших межличностных

отношений с менеджерами, сотрудниками и гражданами этой страны, отыскание способов, позволяющих членам вашей семьи лучше приспособиться к жизни в Японии.

Для каждой из трех указанных проблем перечислите конкретные возможности и трудности, которыми, по вашему мнению, вам придется управлять, чтобы успешно приспособиться к жизни в Японии.

Какие из них вы считаете наиболее трудными? Какие самые легкие?

Перечислите действия, которые вы можете предпринять, чтобы сделать ваш переезд в Японию и пребывание там более легким:

- (а) до прибытия в эту страну;
- (б) после прибытия;
- (с) до и после прибытия туда членов вашей семьи.

Как вы думаете, какую помощь и поддержку может оказать вам ваша организация во время вашей работы в Японии?

После подготовки вы должны описать план действий, выработанный вами. Таким образом, вы создаёте прототип плана, которым организации могут воспользоваться, чтобы переезд их сотрудников в другую страну был по возможности легким и продуктивным.

## **Тема 7. Мотивация и стимулирование персонала**

### **Контрольные вопросы:**

1. Проанализируйте содержание понятий «мотив», «мотивация», «стимул» и «стимулирование». В чем различия между ними?
2. Опишите структуру трудового мотива.
3. Охарактеризуйте различные виды мотивов к труду.
4. Охарактеризуйте основные теории мотивации (содержательные и процессуальные теории).
5. Дайте характеристику психоаналитическим теориям мотивации труда.
6. Какова сущность стимулирования трудовой деятельности? Какова основная цель стимулирования?
7. Опишите основные последствия стимулирующего воздействия менеджмента на персонал.
8. Охарактеризуйте системы стимулирования трудовой деятельности персонала.
9. Дайте развернутую характеристику видам стимулирования трудовой деятельности.
10. Поясните суть заработной платы, указав ее виды, и премирования.
11. Охарактеризуйте нематериальные стимулы трудовой деятельности.

### **Практические задания**

#### **Задание 1. Кейс СОЗДАНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ**

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную европейскую компанию с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании — услуги.



Текущая текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить, «в компании “белые” зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 долларов США после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно около 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

### **Вопросы**

1. Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.
2. Предложите структуру пакета немонетарной мотивации.
3. Какие шаги вы будете предпринимать, какие ресурсы вам понадобятся для реализации намеченной программы?

Какие плюсы и минусы для персонала компании вы видите в предложенной вами программе?

Задание 2. Тест «Мотивация и стимулирование сотрудников»

#### **1. Мотивация — это \_\_\_\_**

- А) совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности
- Б) побуждение работника трудиться с полной отдачей
- В) формирование определенной мотивационной структуры человека в интересах предприятия

#### **2. Большинство работников в современной России относится к типу работников \_\_\_\_**

- А) ориентированных преимущественно на содержательность и общественную значимость труда
- Б) преимущественно ориентированных на оплату труда и другие нетрудовые ценности
- В) у которых значимость разных ценностей сбалансирована

#### **3. Мотивация по теории Ф. Тейлора предполагала \_\_\_\_**

- А) премии за перевыполнение квоты (нормы)
- Б) выплату тем, кто перевыполнял квоту, большей оплаты за каждый произведенный предмет
- В) гибкую сдельную оплату труда

#### **4. Экономический метод мотивации предполагает \_\_\_\_**

- А) выплату фиксированной заработной платы работникам
- Б) выплату зарплаты, состоящей из фиксированной (базовой) ставки и переменной части, зависящей от дохода предприятия
- В) регулярную выплату премий

#### **5. Премирование должно осуществляться за \_\_\_\_ (отметьте два критерия)**

- А) качество
- Б) снижение потерь рабочего времени
- В) количество (перевыполнение плана)

**6. Система вознаграждения "по принципу кафетерия"**

предполагает \_\_\_

- А) бесплатные обеды всем сотрудникам фирмы
- Б) выбор самим сотрудником пакета льгот, который его наиболее устраивает
- В) кофе в начале рабочего дня за счет фирмы

**7. Делегированию подлежит:**

- А) рутинная работа
- Б) установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов
- В) специализированная деятельность
- Г) руководство сотрудниками, их мотивация
- Д) частные вопросы

**8. "Работа по приоритетам" означает использование следующих принципов:**

- А) непрерывности
- Б) планирования рабочего времени
- В) принципа Парето
- Г) принципа Эйзенхауэра
- Д) метода усложняющихся заданий

**Тема 8. Оценка персонала организации**

**Контрольные вопросы:**

1. Каковы основные критерии профессиональной эффективности работников?
2. Охарактеризуйте основные научные подходы к оценке производительности труда.
3. Раскройте сущность и содержание понятия «эффективность труда».
4. Дайте общую характеристику методов оценки работников и их деятельности.
5. Что представляет собой аттестация работников?
6. Каковы основные правила проведения аттестации персонала?
7. Опишите этапы аттестации и алгоритм анализа результатов аттестации.
8. Какие кадровые решения принимаются руководством организации на основании результатов аттестации?

**Практические задания**

**Тест «Оценка персонала организации»**

**1. Деловая оценка — это:**

- А) анализ затрат, связанных с наймом персонала
- Б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала

- В) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места
- Г) сравнение работников и показателей их деятельности между собой
- Д) установление функциональной роли работника

**2. Процесс деловой оценки персонала не предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:**

- А) разработка методики деловой оценки и привязка к конкретным условиям организации
- Б) формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника
- В) определение места и времени проведения деловой оценки
- Г) предварительное исследование социально-психологического состояния коллектива
- Д) проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки

**3. Предварительным этапом проведения деловой оценки является:**

- А) обобщение информации, полученной на предыдущем этапе
- Б) сбор предварительной информации по индивидуальной, необобщенной оценке сотрудника со стороны субъектов оценки
- В) проведение оценочной беседы и подведение ее результатов
- Г) формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию
- Д) подготовка руководителя к оценочной беседе с подчиненными сотрудниками

**4. Центральным вопросом деловой оценки является:**

- А) написание характеристик на оцениваемых
- Б) подбор экспертов
- В) установление показателей деловой оценки
- Г) проведение деловой оценки
- Д) подведение итогов деловой оценки

**5. К показателям деловой оценки относят:**

- А) результативность труда
- Б) физические данные работника
- В) профессиональное поведение
- Г) личностные качества
- Д) производственные отношения

**6. В оценке результативности труда следует различать так называемые:**

- А) активные показатели
- Б) жесткие показатели
- В) пассивные показатели
- Г) узкие показатели
- Д) мягкие показатели

**7. Под условиями достижения результатов труда понимаются главным образом способности или желание к выполнению общих функций управления по отношению к:**

- А) другим объектам воздействия
- Б) самому себе
- В) другим объектам воздействия и самому себе
- Г) определенным членам коллектива
- Д) руководителю

**8. Явной функцией деловой оценки является:**

- А) придание большего веса принятым ранее кадровым решениям
- Б) углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями;
- В) эмоциональная разрядка недовольства деятельностью подчиненных
- Г) придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы
- Д) установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли

**9. Невербальный тест — это тест на \_\_\_\_\_**

- А) понимание взаимосвязей различных предметов
- Б) понимание текста, речи
- В) общий интеллект при ссылке на общие умственные и мыслительные способности кандидата,
- Г) специфический интеллект

**10. Метод оценки персонала, предполагающий сравнение сотрудников между собой лишь по отдельным показателям называется:**

- А) ранжирование
- Б) критический инцидент
- В) шкалирование
- Г) упорядочение рангов
- Д) парные сравнения

**11. Центр оценки это:**

- А) здание в центре города, в котором проходит оценка персонала
- Б) специально оснащенная комната в кадровой службе
- В) процесс установления стандартизированной оценки профессионального поведения персонала
- Г) анализ кадровых данных
- Д) анализ взаимоотношений в коллективе

**12. Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется:**

- А) критический инцидент
- Б) интервью
- В) упорядочение рангов
- Г) парные сравнения
- Д) самооценка

**13. Метод оценки персонала, предполагающий проставление оценок по шкале с балльными оценками называется:**

- А) анкетный опрос
- Б) интервью

- В) ранжирование
- Г) шкалирование
- Д) упорядочение рангов
- Е) парные сравнения

**14. Метод оценки персонала "ранжирование" предполагает:**

- А) беседу с работником в режиме "вопрос-ответ"
- Б) анкетный опрос работников разных категорий
- В) сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания
- Г) проставление оценок по шкале с балльными оценками
- Д) сотрудники сравниваются между собой лишь по отдельным показателям
- Е) сотрудник сравнивается с другим, работающим в паре

**15. Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств, называется:**

- А) анкетный опрос
- Б) интервью
- В) шкалирование
- Г) парные сравнения
- Д) самооценка

**16. Вербальный тест — это тест на**

- А) понимание взаимосвязей различных предметов
- Б) понимание текста, речи
- В) общий интеллект при ссылке на общие умственные и мыслительные способности кандидата,
- Г) специфический интеллект

**Тема 9. Управление поведением персонала в системе социально-трудовых отношений**

**Контрольные вопросы:**

1. Раскройте содержание социально-трудовых отношений. Какую роль в их регулировании играет управление персоналом организации?
2. Каким образом коллективный договор обеспечивает регулирование социально-трудовых отношений на предприятии?
3. Укажите основные принципы профессиональной этики
4. Охарактеризуйте общие закономерности межличностных отношений в малых и больших группах.
5. Каково воздействие формальных и неформальных групп на социально-трудовые отношения?
6. Каким образом правила внутреннего распорядка организации и должностная инструкция регулируют социально-трудовые отношения?
7. Раскройте понятие «дисциплина». Каким образом трудовая дисциплина способствует достижению целей организации?
8. Что такое «субординация»? Каким образом социальная дистанция способствует соблюдению субординации сотрудниками?

**Практические задания**  
**Задание 1. Тест «Управление поведением персонала»**

- 1. Персонал предприятия как объект-субъект управления означает, что персонал \_\_\_\_**
- А) управляет предприятием
  - Б) участвует в решении проблем, касающихся их непосредственной работы
  - В) участвует в принятии решений и реализует эти решения
- 2. "Управление без приказаний" означает \_\_\_\_**
- А) убеждение персонала с помощью авторитета руководителя
  - Б) свободу персонала поступать по своему усмотрению
  - В) увлечение персонала идеей лидера
- 3. Главная цель управления персоналом фирмы — \_\_\_\_**
- А) получение максимальной отдачи от персонала
  - Б) предоставление персоналу наибольшей свободы действий
  - В) максимальное сближение интересов работника и фирмы
- 4. Эффективность управления фирмой зависит от управления персоналом на \_\_\_\_%.**
- А) 20
  - Б) 80
  - В) 50
- 5. Методами прямого действия являются \_\_\_\_ методы управления персоналом.**
- А) организационно-распорядительные
  - Б) экономические
  - В) социально-психологические
- 6. Метод управления персоналом В. И. Бовыкина предполагает \_\_\_\_**
- А) достижение тождества интересов предпринимателя и всех работников предприятия
  - Б) возможность увольнения Работника в любой момент Работодателем
  - В) регулярное премирование работников
- 7. Партициптивно-кооперативный стиль управления предполагает \_\_\_\_**
- А) превращение работника в субъект-объект управления
  - Б) управление работниками делами предприятия
  - В) участие работника в прибылях
- 8. Причины перехода к новому стилю управления персоналом — \_\_\_\_**
- А) появление нового работника и новых форм организации труда
  - Б) приход на предприятие нового руководителя
  - В) усложнение управления производством
- 9. Кадровое обеспечение системы управления персоналом — это \_\_\_\_**
- А) необходимый количественный состав работников службы управления персоналом организации

- Б) необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации
- В) эффективность работы службы управления персоналом организации
- 10. Статус большинства руководителей кадровых служб — \_\_\_\_**
- А) вторые лица в организации (вице-президенты компаний)
- Б) руководители отделов по управлению персоналом
- В) менеджеры низшего звена управления
- 11. Наиболее распространенный метод расчета численности работников кадровой службы — \_\_\_\_**
- А) метод многофакторного корреляционного анализа
- Б) экспертный метод
- В) метод расчета по трудоемкости работ
- 12. Документы, обработанные на компьютере, имеют юридическую силу.**
- А) нет
- Б) не всегда
- В) да
- 13. Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом — \_\_\_\_**
- А) правовое регулирование трудовых отношений
- Б) защита интересов собственников
- В) защита интересов работников
- 14. Принципы управления персоналом — это \_\_\_\_**
- А) научно обоснованные предписания, как следует поступать руководителю организации
- Б) основные правила, которые должны соблюдаться менеджерами при принятии решений в определенных условиях и на соответствующих уровнях
- В) практика управления лучших менеджеров
- 15. Высшее звено управления должно уделять основное внимание \_\_\_\_**
- А) оперативному руководству
- Б) решению стратегических вопросов управления
- В) финансовым вопросам
- 16. Эволюция функций среднего звена управления выражается в \_\_\_\_**
- А) уменьшении внимания к руководству персоналом
- Б) увеличении роли аналитических и прогностических функций
- В) усложнении функции контроля
- 17. Основной функцией мастера является \_\_\_\_**
- А) создание и поддержание оптимального социально-психологического климата в рабочем коллективе
- Б) эффективная организация труда
- В) обеспечение выпуска качественной продукции
- 18. Делегирование полномочий — это \_\_\_\_**
- А) четкое распределение прав и обязанностей в коллективе

- Б) наделение работника правом самостоятельно действовать и принимать решения в рамках определенной сферы деятельности
- В) предоставление работнику определенных полномочий с сохранением ответственности за работу вышестоящего руководителя

**19. Необходимость делегирования полномочий обусловлена \_\_\_\_\_**

- А) необходимостью высвобождения творческого потенциала работника
- Б) изменением условий труда
- В) ростом квалификации сотрудников

**20. Принцип единоначалия согласуется с принципом делегирования полномочий.**

- А) да
- Б) иногда
- В) нет

**Тема 10. Корпоративная культура организации**

**Контрольные вопросы:**

1. Что такое «корпоративная культура»? Какие принципы характеризуют корпоративную культуру преуспевающих компаний?
2. Какие компоненты принято выделять в корпоративной культуре? Какие компоненты относятся к основным?
3. Опишите требования к внешнему облику делового человека. Приведите 3 аргумента за и 3 аргумента против жесткого «дресс-кода». В каких компаниях он, по Вашему мнению, необходим, а в каких – излишен?
4. Охарактеризуйте основные принципы риторики. Обсудите их в своей команде и разработайте 5 ключевых правил проведения презентации.
5. Каковы основные этапы и правила проведения деловой беседы? В чем особенности проведения деловой беседы по телефону. Каким образом изменили правила проведения бесед новые технологии (SKYPE, ZOOM, MS TEAMS и т.д)?
6. Что такое критика? Как правильно высказывать критические замечания на работе? Можно ли критиковать своего начальника? Почему?
7. Бывают ли в корпоративной культуре субкультуры? Приведите примеры
8. Каковы характеристики корпоративной культуры? Какие типы корпоративных культур выделяют в научной литературе? Охарактеризуйте их.
9. Какие методы поддержания корпоративной культуры выделяя в научной литературе ?

**Практические задания**

**Задание 1. Кейс ОБЩЕСТВО РАВНЫХ**



Сергей Иванов не совершает много ошибок, но... "Привет, Александр, - здоровается с утра Сергей Иванов, заглядывая в кабинет Александра, - У тебя есть минута? Я только что поменял обстановку в своем кабинете. Пойдем, посмотришь. У меня есть кое-какие новые классные идеи!"

Александр всегда были интересны новые идеи Сергея Иванова. Он всегда расценивал его как отличного профессионала в своем деле. Александр зашел с Сергеем в его кабинет и замер от удивления.

Действительно все до неузнаваемости изменилось! Исчез рабочий стол Сергея ("под орех", стол марки Б, предназначенный для руководителей среднего звена), вместе с ним не стало телефонного столика.

Фактически, комната стала почти пустой, за исключением большого круглого белого стола, который обычно можно увидеть в кафе. Вокруг стояли шесть вращающихся стульев.

"Правда, красиво?! Насколько я знаю, я первый из начальников на нашем заводе, кто все это придумал. Самое главное здесь - это форма: нет ни первых рядов, ни задних. Словом, никаких проблем со статусом. Мы все здесь можем сидеть и эффективно общаться, обсуждая рабочие проблемы". Такими были комментарии Сергея Иванова об изменении обстановки в своем кабинете.

Мы? Общаться? Эффективно? Что же, кажется, Сергей недавно ходил на семинары по вопросам совершенствования стиля управления, которые устраивала одна из американских ведущих тренинговых компаний. Тема семинара обозначалась как "participative management". Сергею всегда нравилось считать себя настоящим демократом по духу, более того, он не раз повторял, что демократичный стиль руководства способствует более эффективной работе.

Сергею так нравился новый стиль своего кабинета, что он не мог удержаться от дальнейших комментариев: "Видишь ли, Саша, - продолжал Сергей, присаживаясь за установленный им самим большой круглый стол, - основной ошибкой в ныне существующем стиле руководства является то, что все основное общение происходит в одну сторону - сверху вниз. Мы, руководители, отдаем распоряжения подчиненным, но при этом мы совершенно игнорируем потенциал обратной связи. Но то, что у нас, руководителей, более высокий статус и уровень ответственности, совершенно не значит (Александр отметил про себя слово "совершенно"), что мы лучше своих подчиненных. Поэтому, насколько я понимаю, необходима двусторонняя коммуникация: сверху вниз и снизу вверх".

"И для этого нужен стол из кафе?" - спросил Саша, реально озадаченный новой обстановкой кабинета Александра. "Да!, - ответил Сергей. - Мы, руководители, не можем на все знать ответ, и я не знаю, почему до этого семинара я не понимал такой простой истины. Ну, давай, например, возьмем, ну... тех рабочих, которые работают на тех станках. Я уверен, могу поклясться, что каждый из них наверняка знает парочку вещей,

которые мне и в голову бы не пришли. Поэтому я и решил перестроить свой кабинет, чтобы превратить его в место, обеспечивающее полную обратную связь". "Да, действительно, это что-то новое," - единственное, что мог произнести Александр.

Несколько дней спустя, проходя мимо кабинета Сергея, Александр был удивлен еще больше. Все нововведения, предложенные Сергеем, исчезли. Исчез большой белый стол, исчезли крутящиеся кресла. Вместо всего этого в кабинете стояла прежняя мебель. На старом месте стоял стол "под орех", появился все тот же телефонный столик. Старые стулья. Вся прочая мебель. Все стало так, как и было. Саша был удивлен, увидев, что прежний рабочий стол Сергея, его мебель и телефонный столик опять стояли на своих местах.

Будучи очень удивленным и не застав в кабинете хозяина, Александр отправился к секретарю Сергея Иванова. Он все же хотел узнать, что случилось, и почему мебель была возвращена обратно. "Что случилось с круглым столом Сергея?" - спросил Александр у секретаря. "Ты имеешь в виду тот стол, за которым мы должны были сидеть и высказывать ценные идеи?" - спросила секретарь. "Все, что я знаю, - продолжала она, - так это то, что через два дня после того, как Сергей поставил этот стол, здесь проходил сам генеральный директор. Он заглянул в этот кабинет и долго стоял там. Затем он подошел ко мне. Ты же знаешь, как он краснеет, когда сильно сердится. Так вот, в этот раз он так рассвирепел, что стал абсолютно бледным. И когда он говорил со мной, мне казалось, что он вообще не открывал своего рта. Я едва слышала его, потому что он говорил очень-очень тихо. Он сказал: "Убрать это. Немедленно. Поставить обратно мебель Иванова в его кабинет. А его самого пришлите ко мне".

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как вы охарактеризуете культуру в этой компании? Какие ценности являются преобладающими?
2. Почему не удался эксперимент Сергея Иванова с обстановкой? В какой степени Сергей использовал нужные инструменты для того, чтобы улучшить общение и участие сотрудников завода в решении производственных проблем?
3. Что бы вы порекомендовали сделать Сергею, чтобы изменить его отношения с подчиненными?

Возможна ли такая ситуация, что менеджер может изменить культурные ценности, если остальные работники организации и особенно высшее руководство, не соглашаются на это?

### **Тема 11. Карьера и управление развитием персонала**

#### **Контрольные вопросы:**

1. Раскройте сущность понятия «карьера». Охарактеризуйте виды и модели карьеры.
2. Проанализируйте наиболее часто встречающиеся мотивы карьерного роста.

3. Охарактеризуйте основные этапы карьеры. Каким образом возможно планировать карьеру?
4. Раскройте сущность понятие «развитие персонала».
5. Что подразумевают под затратами на персонал? По каким критериям судят об их эффективности?
6. Раскройте сущность понятий «подготовка», «профессия», «квалификация» «повышение квалификации», «переподготовка».
7. Охарактеризуйте современные методы обучения, переобучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
8. Поясните сущность узкого значения понятия «Кадровый резерв»  
Охарактеризуйте основные принципы работы с кадровым резервом.

### **Практические задания**

#### **Задание 1. Кейс «Требую повышения»**

(«Кейсы с ответами по управлению персоналом» – Репозиторий Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королёва)

Используйте для оценки социально-личностных компетенций претендентов на должность специалиста, ведущего специалиста или HR-менеджера. С помощью него вы определите:

- модель поведения человека, нацеленность на карьерный рост, готовность принимать ответственность;
- умение выполнять сложную работу, если требуют обстоятельства;
- исполнительность, управляемость, самокритичность.

### **Ситуация**

Вы несколько лет работаете в фирме в отделе обучения персонала. Обязанности однообразны, а вы не отвечаете за результат, так как совместно с другими специалистами выполняете работу по поручению менеджера отдела:

- получаете заказ на обучение, вносите его в базу планирования;
- подготавливаете список сотрудников на обучение, повышение квалификации по заявкам управляющих подразделений;
- вносите данные и передаете заявку руководителю.

Вы дошли до стадии, когда стало скучно. Вы не хотите увольняться, так как есть возможность отпрашиваться, а в коллективе хороший психологический климат. В последнее время чувствуете, что неудовлетворенность усиливается, вы хотите выполнять сложную работу, которая не зависит от других. Вы уверены, что менеджер мог бы предложить место повыше. В ответ на просьбу о повышении он сказал, что ответит через пару дней.

Через два дня руководитель предложил следующие условия:

- по результатам работы он не видит оснований для повышения, но предлагает в течение следующих месяцев выполнять функции ведущего специалиста;
- распоряжение о повышении сделают, если справитесь с работой;
- оплата не изменится, но если работа выполняется качественно и в срок, вы получите премию.

### Вопросы и задания

- Оцените предложение менеджера по каждому пункту.
- Какие условия хотели бы изменить?
- Предложите свой вариант решения.

### Тема 12. Трудовые споры и конфликты: профилактика и разрешение Контрольные вопросы:

1. Раскройте сущность понятий «социально-психологическая напряженность», «конфликт», «конфликтная ситуация», «трудовые споры».
2. Опишите структура конфликта, да развернутую характеристику каждому структурному элементу.
3. Опишите функции, типы, уровни конфликтов.
4. Охарактеризуйте основные модели конфликтов.
5. Опишите динамику конфликтов.
6. Опишите возможный порядок разрешения трудовых споров и конфликтов в организации.
7. Охарактеризуйте мероприятия по профилактике конфликтов в организации.

### Практические задания.

#### Задание 1. Кейс УПРАВЛЕНИЕ «СОКРАЩЕНИЕМ» В ФИРМЕ «ЭФФЕКТ»

И. МАКАРОВА Институт молодежи

Вы руководите отделом маркетинга коммерческой фирмы «Эффект», которая занимается производством и реализацией разнообразной продукции кожгалантереи. В фирме нет профсоюза.

Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы Вам необходимо уволить одного из работников отдела. Все работники занимают одинаковую должность «маркетолог» И получают примерно одинаковую заработную плату.

Квалификационные характеристики на каждого из кандидатов на сокращение представлены в таблице. Обоснуйте Ваши дальнейшие действия по разрешению данной управленческой ситуации; попробуйте сформулировать проблему; предложите варианты ее решения и разработайте план по осуществлению выбранного варианта действия.

Квалификационные	Кандидаты на сокращение			
	Миронова	Колесников	Филимонов	Колосова

характеристики	Вера Владимировна	Валерий Федорович	Георгий Николаевич	Елена Михайловна
<b>Возраст</b>	34	27	45	51
<b>Образование</b>	высшее экономическое	среднее спец. учится на вечернем отделении экономического вуза	высшее техническое	Высшее экономическое
<b>Стаж работы в</b>	6 лет	2 года	4 года	12 лет
<b>Семейное положение</b>	Разведена, имеет двух детей-школьников	Холост, на иждивении мать-пенсионерка	Женат, имеет 18 летнего сына-студента	Замужем, взрослые дети
<b>Отношение к работе</b>	Ответственный сотрудник, но работает медленно	Хороший работник, инициативен, предприимчив	Хороший работник, обязателен, аккуратен	Средний работник, недостаточно инициативна
<b>Отношения в коллективе</b>	Коллеги относятся к ней хорошо, общительна, но подвержена перепадам настроения	Всегда готов помочь, приятен в общении	Принципиален, интроверт, не очень ладит с коллегами	Пользуется авторитетом в коллективе, общительна, всегда готова помочь
<b>Перспективы карьеры</b>	Хотела бы сохранить прежнюю должность	Хотел бы получить лучшую должность после окончания вуза	Хотел бы получить лучшую должность	Хотела бы сохранить прежнюю должность

## Задание 2

### Тест Конфликты и текучесть кадров

**1. Уровень текучести кадров учитывает \_\_\_\_**

- А) уволившихся по собственному желанию работников
- Б) работников, уволенных по инициативе администрации
- В) всех работников, уволившихся и уволенных с предприятия

**2. Текучесть кадров — это результат ухода \_\_\_\_**

- А) работников с предприятия
- Б) одних работников и прихода других в организацию
- В) работников из одного подразделения в другое

**3. В мобильном коллективе меньше предпосылок эффективного труда, потому что в нем \_\_\_\_**

- А) отсутствуют общие нормы поведения
- Б) меньше квалифицированных работников
- В) ниже уровень вовлеченности работников в задачи компании

**4. Надо стремиться к полному отсутствию текучести кадров.**

- А) да
- Б) нет
- В) иногда

**5. Основными причинами ухода с предприятия в России являются \_\_\_\_ (укажите две причины)**

- А) неудовлетворенность условиями труда

- Б) обезличенность работника на фирме
- В) низкая оплата труда
- Г) нестабильность рабочего места

**6. Абсентизм — это \_\_\_**

- А) неудовлетворенность работой
- Б) отсутствие на рабочем месте без уважительной причины
- В) недоброкачественный труд

**7. Цель "выходного интервью" (интервьюирование работников, решивших покинуть предприятие) — \_\_\_**

- А) выяснение того, куда они уходят
- Б) определение причины их ухода
- В) выяснение, на каких условиях они останутся на предприятии

**8. В современных условиях необходимо \_\_\_**

- А) повышение квалификации отдельных работников предприятия
- Б) непрерывное обучение персонала
- В) непрерывное профессиональное обучение и развитие персонала

**9. Потребности организации в профессиональном развитии персонала в большинстве случаев определяет \_\_\_**

- А) руководитель организации
- Б) кадровая служба
- В) сами сотрудники

**10. Более эффективным в XXI веке является \_\_\_ профессиональное обучение и развитие.**

- А) традиционное
- Б) интегрированное
- В) точечное

**11. Увольнение — это:**

- А) прекращение трудового договора между администрацией и сотрудником
- Б) доведение до сотрудников сообщения об увольнении
- В) вид деятельности, связанный с сокращением персонала вследствие закрытия предприятия
- Г) прекращение соглашения между подразделениями на ведение совместной деятельности

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

- А) высвобождение персонала
- Б) увольнение персонала
- В) сокращение числа занятых
- Г) условное высвобождение персонала

**13. Призыв работника на военную службу относится к виду увольнения, который имеет название:**

- А) соглашение сторон
- Б) увольнение по инициативе работника

- В) увольнение по инициативе работодателя
- Г) выход на пенсию
- Д) обстоятельства, не зависящие от воли сторон

**14. Экономия рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда, сокращения потерь рабочего времени — это:**

- А) высвобождение персонала
- Б) увольнение персонала
- В) сокращение числа занятых
- Г) условное высвобождение персонала

**15. Заявление работника об уходе относится к виду увольнения, который имеет название:**

- А) соглашение сторон
- Б) увольнение по инициативе работника
- В) увольнение по инициативе работодателя
- Г) выход на пенсию
- Д) обстоятельства, не зависящие от воли сторон

**16. Неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание относится к виду увольнения, который имеет название:**

- А) соглашение сторон
- Б) увольнение по инициативе работника
- В) увольнение по инициативе работодателя
- Г) выход на пенсию
- Д) обстоятельства, не зависящие от воли сторон

## **2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации**

### **Типовые контрольные задания для экзамена**

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
ПК.1 Способен осуществлять руководство самостоятельным структурным подразделением, командами, проектами, организацией в сфере экономической безопасности.	ПК.1.3 Управляет ресурсами самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации.

--	--

Вид промежуточной аттестации - теоретические вопросы, тестовые, ситуационные задания (кейсы), рефераты.

Способы проведения: письменный, устный.

## Тестовые задания

### Вариант 1

- 1) **Корпоративная культура основана на:**
  - а) особенностях производства;
  - б) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
  - в) принятых в обществе формах поведения;
  - г) правилах, определяемых только руководством организации.
  
- 2) **Методами управления персоналом выступают...**
  - а) организационно-распорядительные, демократические, либеральные;
  - б) административно-командные, демократические;
  - в) организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;
  - г) все выше перечисленное.
  
- 3) **Ваш сотрудник отличается большой работоспособностью, активностью, может работать «запоем». Обычно, вслед за подъемом активности наступает период депрессии, упадка сил. Особенно, когда его усилия не подкрепляются успехом. Во взаимоотношениях с коллегами может быть вспыльчив, прямолинеен, однако умеет влиять на окружающих. Скорее всего, Вы будете поручать ему работы:**
  - а) работы с ярко выраженной цикличностью;
  - б) спокойные, монотонные работы;
  - в) всегда активные, требующие постоянной работы с людьми;
  - г) однообразные, не требующие частой перестройки с одних заданий на другие.
  
- 4) **Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...**
  - а) мотивированием;
  - б) поощрением;
  - в) манипулированием;
  - г) стимулированием.
  
- 5) **Процессуальные теории мотивации основываются на:**
  - а) представлении, что человек по природе своей ленив;



- б) иерархии потребностей;
  - в) концепции значимости для человека процесса и выполнения работы;
  - г) концепции «гигиенических факторов».
- б) **Содержательные теории мотивации основываются на:**
- а) концепции потребностей работника;
  - б) оценке соотношения усилий и получаемого результата;
  - в) анализе процесса выполнения работы;
  - г) представлении о справедливости вознаграждения.
- 7) **Источники покрытия потребности в персонале:**
- а) незаконная коммерческая деятельность;
  - б) «свои» люди и зарубежные партнеры;
  - в) биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации;
  - г) обязательное государственное распределение молодых специалистов.
- 8) **Составляющие стратегии управления персоналом:**
- а) отбор, оценка, стимулирование, развитие персонала;
  - б) идеи, мысли, правила, процедуры;
  - в) миссия, цели, задачи;
  - г) генеральная стратегия управления организацией.
- 9) **Рациональный режим труда:**
- а) научно обоснованное чередование труда и отдыха;
  - б) жесткий распорядок дня;
  - в) гибкий график работы;
  - г) минимальная загруженность работника в рабочее время.
- 10) **Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?**
- а) ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий;
  - б) ротация, ролевые игры, учебные ситуации;
  - в) копирование, деловые игры, моделирование, ротация;
  - г) деловые и ролевые игры.
- 11) **Стадии организационного проектирования системы управления персоналом:**  
**проектная подготовка, организационный общий проект, организационный рабочий проект;**
- а) миссия, цели, задачи, проект;
  - б) проектная подготовка, проектирование, внедрение;
  - в) все выше перечисленное.
- 12) **Методы построения системы управления персоналом:**

- а) системный анализ, метод сравнений, декомпозиции и т. д.;
- б) поисков и решений;
- в) «разделяй и властвуй»;
- г) ничего из выше перечисленного.

13) **Профессиограмма...**

- а) раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку;
- б) это «портрет» идеального сотрудника;
- в) тоже, что и должностная инструкция;
- г) все выше перечисленное.

14) **Суть делегирования состоит:**

- а) передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;
- в) в установлении приоритетов;
- г) в доверии к своим подчиненным.

15) **Набор персонала - это...**

- а) совокупность методов работы с персоналом;
- б) создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей;
- в) отбор из некоторого числа претендентов;
- г) определение источников покрытия потребности в персонале.

16) **Компетенция персонала:**

- а) знания, навыки, способность к общению;
- б) уровень общих знаний;
- в) способности к работе;
- г) уровень интеллекта.

17) **Планирование человеческих ресурсов - это...**

- а) процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия;
- б) процесс выбора методов планирования;
- в) совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала;
- г) совокупность различных планов.

18) **Должностная инструкция:**

- а) перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника;
- б) перечень функций работника;
- в) описание рабочего места и требований к работнику,
- г) только описание рабочего места.

- 19) **Современные концепции управления персоналом базируются ...**
- а) в основном на принципах и методах административного управления;
  - б) только на возрастающей роли личности работника;
  - в) с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности;
  - г) в большей мере на необходимости директивного управления персоналом.
- 20) **Персонал — это...**
- а) личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;
  - б) трудоспособная часть населения страны;
  - в) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;
  - г) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции.
- 21) **Представьте последовательность этапов процессов профессионального обучения:**
- а) формирование бюджета обучения;
  - б) содержание программ и выбор методов обучения;
  - в) потребность в развитии персонала;
  - г) профессиональное обучение;
  - д) определение целей обучения.
- 22) **Социальная эффективность проектов совершенствования системы управления персоналом определяется для ...**
- а) обеспечение надлежащего уровня жизни работников;
  - б) создания благоприятного психологического климата;
  - в) снижение уровня ущерба, наносимого здоровью работников.
  - г) улучшения материального благосостояния персонала.
- 23) **Оказывает наибольшее стимулирование на персонал следующая группа методов:**
- а) экономические;
  - б) организационно-распорядительные;
  - в) социально-психологические;
  - г) идеологические.
- 24) **Сущность материальной ответственности заключается в том, что...**

- а) это форма воздействия на нарушителей трудовой дисциплины через дисциплинарные взыскания: замечания, выговоры и т.д.
- б) это обязанность работника возместить причиненный им ущерб.
- в) это наказание, предусмотренное законом за совершенное преступление.
- г) это часть ресурсов организации.

25) **Сущность дисциплинарной ответственности заключается в том, что**

...

- а) это форма воздействия на нарушителей трудовой дисциплины через дисциплинарные взыскания: замечания, выговоры и т.д.
- б) это обязанность работника возместить причиненный им ущерб.
- в) это наказание, предусмотренное законом за совершенное преступление.
- г) это часть полномочий.

26) **Сущность коучинга заключается в том, что это**

- а) современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги.
- б) процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.
- в) совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма.
- г) совокупность форм обучения.

27) **Сущность тимбилдинга заключается в том, что это...**

- а) процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствования профессиональных навыков обучающегося;
- б) современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги;
- в) совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма;
- г) элемент сетевого маркетинга.

28) **Кадровая политика – это:**

- а) система теоретических взглядов, идей, требований и принципов;
- б) философия фирмы;
- в) комплекс мероприятий по управлению персоналом;
- г) система оценочных критериев по управлению персоналом.

29) **Не является базовым направлением кадровой политики.**

- а) планирование трудовых ресурсов;
- б) определение механизма оплаты труда;
- в) формирование рынка труда;
- г) набор персонала;
- д) профориентация, адаптация, обучение.

**30) Назовите основные стратегии управления персоналом.**

- а) стратегия динамичного роста;
- б) стратегия стабилизации;
- в) стратегия ликвидации;
- г) стратегия изменения курса.

## **Вариант 2**

### **1. Перечислите цели управления персоналом**

- д) производственно-технические;
- е) коммерческие;
- ж) экономические;
- з) социально-психологические.

### **2. Определите цель кадровой политики организации (фирмы).**

- а) своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности;
- б) определение численности персонала;
- в) формирование системы должностного роста;
- г) выработка требуемого поведения персонала.

### **3. Стратегия управления персоналом – это ....**

- a. разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и её ресурсные возможности;
- b. совершенствование работы аппарата управления;
- c. набор целевых воздействий на систему управления персоналом;
- d. поддержание психологического климата, благоприятствующего эффективному функционированию трудовых коллективов и предприятия в целом.

### **4. Различают следующие формы обучения:**

- а) на рабочих местах;
- б) кадровая форма обучения;
- в) в учебном центре предприятия;
- г) в специализированных учебных центрах вне предприятия.

**5. Принцип ..... формирования кадровой политики на стадии разработки обеспечивает преимущественные условия развития наиболее значимых элементов:**

- а) комплексности;
- б) перспективности;
- в) адаптивности;
- г) приоритетности.

**6. Назовите административные цели оценки эффективности трудовой деятельности:**

- а. перевод на другую работу;
- б. повышение в должности;
- с. изменение статуса;
- д. понижение в должности;
- е. увольнение с работы.

**7. Не является менеджером.**

- а) специалисты;
- б) руководители;
- в) рабочие;
- г) технические исполнители.

**8. Не является направлением организации управленческого труда.**

- а) разделение и кооперация труда;
- б) совершенствование условий труда у работников управленческого аппарата;
- в) концентрация;
- г) организация и обслуживание рабочих мест.

**9. Не входит в профессиональный состав кадровой службы.**

- а) менеджер по персоналу;
- б) специалисты-психологи;
- в) инженеры;
- г) специалисты по тестам;
- д) специалисты по внешним связям.

**10. Назовите функции, выполняемые менеджером по персоналу в рамках кадровых служб.**

- а) линейные;
- б) координационные;
- в) функциональные;
- г) кадровые (сервисные).

**11. Представьте обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом.**

- а) кадровая;
- б) информационная;
- в) производственная;
- г) финансовая;
- д) правовая.

**12. Определите сущность понятия «Руководители».**

- а) это менеджеры, возглавляющие предприятия и организации (или их структурные подразделения), принимающие управленческие решения и отвечающие за их выполнение.
- б) это работники, обслуживающие процесс управления, имеющие высшее специальное образование.
- в) это сотрудники аппарата управления, обладающие специальными знаниями, имеющие, как правило, образование не ниже среднего, участвующие в разработке вариантов управленческих решений.
- г) это должностные лица, наделённые соответствующими полномочиями.

**13. Оборот кадров это:**

- а) отношение уволенных за отчетный период к среднесписочной численности;
- б) текучесть кадров;
- в) численность работников, принятых на работу и зачисленных в списочный состав, или численность уволенных за рассматриваемый период
- г) совокупность принятых на работу и выбывших работников, рассматриваемая в соотношении со среднесписочной численностью работников за определенный период.

**14. Назовите методы прогнозирования потребности в персонале**

- а) экстраполяция
- б) экспертные оценки
- в) компьютерные модели
- г) балансы
- д) анализ тенденций.

**15. Мера квалификации работника определяется.**

- а) опытом;
- б) знаниями;
- в) профессиональной компетентностью;
- г) стажем работы.

**16. Расторгается индивидуальный трудовой договор (контракт) по инициативе администрации при**

- а) сокращение штата персонала;
- б) прогулы без уважительной причины;
- в) ликвидация предприятия;

- г) создание предприятия;
- д) несоответствие работника занимаемой должности.

**17. Наем персонала оформляется в соответствии с Трудовым кодексом РФ, который предусматривает следующие разновидности трудового договора (контракта):**

- а) трудовой договор (контракт) на неопределенный срок, по которому обычно принимают на работу в государственных и муниципальных предприятиях;
- б) Возобновляемый договор, предусматривающий автоматическое продление контракта;
- в) Срочный трудовой договор (контракт) на определенный срок, этот вид становится все более распространенным в условиях складывающегося рынка;
- г) Трудовой договор (контракт) на время выполнения определенной работы.

**18. Правила внутреннего трудового распорядка включают следующие разделы:**

- а) общие положения;
- б) порядок приема и увольнения работников;
- в) права и обязанности работодателя и работников;
- г) время перекуров;
- д) время отпусков.

**19. Определите сущность профессиональной адаптации.**

- а) заключается в активном освоении профессии, её тонкостей, специфики,
- б) необходимых навыков, приемов;
- в) способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях;
- г) это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям;
- д) в адаптации к условиям труда, режиму работы и отдыха;
- е) в адаптации к границам разумной инициативы.

**20. «Аутплейсмент» это ....**

- а) совокупность методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях.
- б) Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.
- в) Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.
- г) Проявление инициативы, повлекшей нарушение технологии производства.



**21. Назовите виды аттестации:**

- а) итоговая;
- б) последовательная;
- в) промежуточная;
- г) специальная.

**22. Перечислите объекты оценки при аттестации персонала:**

- а) различные стороны деятельности;
- б) специфика деятельности;
- в) результат труда;
- г) отношение к своим обязанностям;
- д) черты личности, связанные с выполнением рабочих или служебных функций.
- е) потенциальные способности к соответствующей работе.

**23. Аттестация это**

- а) метод определения квалификации и уровня знаний работника;
- б) анализ показателей деятельности работника;
- в) диагностика компетентности.

**24. Назовите основные методы обучения на рабочем месте:**

- а) инструктаж;
- б) ротация;
- в) лекции;
- г) ученичество и наставничество.

**25. Представьте методы измерения сложности труда и качество работника:**

- а) характеристика труда или работника;
- б) характеристика, исходящая из идеальных критериев;
- в) профессиограмма;
- г) сравнение с реальными критериями.

**26. Назовите мероприятия по развитию человеческих ресурсов:**

- а) поддержка способных к обучению работников;
- б) распространение знаний и передового опыта;
- в) тимбилдинг;
- г) обучение молодых квалифицированных сотрудников.

**27. Не используется в модели партнерства при планировании карьеры:**

- а) адаптация сотрудника;
- б) работа в должности;
- в) ориентация;
- г) аттестация.

**28. Карьера это**

- а) совокупности должностей, которые занимал и занимает в данный момент работник и/или может занимать;
- б) выбор субъекта;
- в) административная должность.

**29. Мотивы труда формируются при следующих условиях**

- а) Человек сам создает эти условия;
- б) Для получения этих благ необходимы личные усилия работника;
- в) Трудовая деятельность позволяет человеку получить эти блага.

**30. Процессуальная теория связана с формированием поведения работника в зависимости от стимулов.**

- а) равенства (справедливости);
- б) ожидания;
- в) постановка целей;
- г) усиления.

**Тематика рефератов**

1. Управление персоналом в системе менеджмента организации
2. Человеческий капитал и его формирование
3. Формирование персонала и определение его численности
4. Анализ движения и оценка состояния персонала
5. Сравнительный анализ подходов к управлению человеческими ресурсами
6. Стратегические решения в области управления человеческими ресурсами
7. Реализация функции планирования в управлении человеческими ресурсами
8. Роль кадровых служб в системе управления организацией
9. Кадровый маркетинг и его задачи
10. Кадровый консалтинг как элемент развития кадровых служб
11. Подходы к процессу делегирования полномочий: российские и зарубежные модели
12. Многомерные модели руководства и их особенности
13. Сравнительный анализ одномерных стилей руководства и оценка их эффективности
14. Мотивация и стимулирование труда на российских предприятиях
15. Особенности применения морально психологических методов стимулирования труда
16. Деловая беседа как форма устного обмена информацией
17. Цели и особенности проведения собраний и совещаний
18. Особенности управления внутриорганизационными конфликтами
19. Стратегия и тактика деловых переговоров

20. Оценка эффективности функционирования кадровых служб и тенденции их развития на российских предприятиях
21. Кадровый аудит и его основные объекты
22. Сравнительная характеристика методов оценки персонала
23. Кадровые интервью и организация их проведения
24. Источники и анализ первичной информации о персонале
25. Документационное обеспечение кадровой работы
26. Источники и методы привлечения персонала
27. Принципы и методы отбора персонала
28. Сущность и виды адаптации персонала
29. Роль и значение аттестации персонала в организации кадровой работы
30. Опыт США в области создания оценочных центров и особенности их создания в России
31. Повышение квалификации как форма обучения персонала
32. Коучинг как форма развивающего обучения
33. Правовое регулирование трудовых отношений
34. Управление текучестью персонала на современных предприятиях: анализ и обобщение опыта
35. Управление изменениями положения работника в организации
36. Композиция и структуризация как направления организационного проектирования
37. Централизация и децентрализация управленческих процессов: сравнительный анализ практики российских предприятий
38. Должность как первичный элемент в структуре управления организацией
39. Особенности и задачи аттестации рабочих мест
40. Условия труда и их правовое обеспечение в РФ
41. Рабочее время и анализ его использования
42. Понятие и экономическая сущность заработной платы
43. Формы и системы заработной платы: российская практика
44. Зарубежный опыт формирования заработной платы
45. Учет психологических особенностей личности в процессе управления персоналом
46. Виды трудовых коллективов и особенности управления ими
47. Личностные и деловые качества руководителя
48. Трудовая дисциплина и материальная ответственность работников
49. Управление организационной культурой: особенности российского менталитета
50. Анализ практики применения различных методов руководства управлением персоналом.

#### **Перечень вопросов к экзамену**

1. Персонал как объект управления. Категории «человеческие ресурсы», «персонал» и «кадры».

2. Понятие «трудовые ресурсы», «экономически активное население», «занятость».
3. Социально-трудовые отношения и их типы.
4. Кадровая служба и ее функции.
5. Система управления персоналом.
6. Кадровая политика организации.
7. Кадровое планирование, его содержание и виды. Определение потребности в персонале.
8. Понятие набора персонала в организацию. Этапы набора: привлечение персонала в организацию.
9. Отбор персонала. Методы и процедуры отбора кандидатов на должность.
10. Наем персонала. Источники найма персонала.
11. Заключение трудового договора.
12. Права и обязанности работодателя и наемного работника.
13. Работа по совместительству.
14. Нетипичные формы занятости.
15. Внутриорганизационные трудовые перемещения.
16. Принципы расстановки персонала.
17. Профессиональная ориентация: сущность, цели, основные направления, методы.
18. Адаптация персонала. Условия успешности адаптации.
19. Управление процессом адаптации.
20. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.
21. Системы стимулирования трудовой деятельности и мотивации персонала.
22. Трудовой потенциал работника и организации. Показатели трудового потенциала
23. Деловая карьера персонала организации.
24. Служебно-профессиональное продвижение персонала организации.
25. Работа с кадровым резервом. Планирование и порядок зачисления в кадровый резерв.
26. Общая характеристика методов оценки работников и их деятельности.
27. Аттестация работников.
28. Этапы аттестации, использование результатов аттестации для принятия кадровых решений.
29. Затраты на персонал и их эффективность. Современные методы обучения, переобучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
30. Содержание социально-трудовых отношений и место управления персоналом в их регулировании.
31. Трудовые споры и конфликты: порядок разрешения.
32. Развитие корпоративной культуры как инструмента управления персоналом.

33. Понятие высвобождения персонала организации. Виды высвобождения.
34. Увольнение работника из организации. Аутплейсмент.
35. Анализ текучести кадров. Профилактика текучести кадров.
36. Система мероприятий по высвобождению персонала.

### Критерии и шкала оценивания

Индикаторы	Критерий оценивания	Шкала оценивания
<i>ПК.1.3 Управляет ресурсами самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации.</i>	Обладает в полной мере теоретическими знаниями и практическими навыками для успешного управления ресурсами самостоятельного структурного подразделения	40
	Преимущественно овладел теоретическими знаниями и сформировал основные практические навыки для управления ресурсами самостоятельного структурного подразделения.	20
	Обладает определенными теоретическими знаниями и практическими навыками, однако испытывает затруднения при их систематизации и не всегда обнаруживает связь между теорией и практикой при попытке управления ресурсами самостоятельного структурного подразделения.	10
	Не обладает достаточным объемом теоретических знаний и практических навыков для управления ресурсами самостоятельного структурного подразделения.	0

### V. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (или модуля)

#### а) Основная литература:

1) Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Юрайт, 2021. — 278 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/477303> (дата обращения: 23.12.2021).

2) Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2021. — 249 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/471216> (дата обращения: 23.12.2021).

3) Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2021. — 431 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/468476> (дата обращения: 23.12.2021).

4) Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва :

Юрайт, 2021. — 402 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/473945> (дата обращения: 23.12.2021).

б) Дополнительная литература:

1. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. [Электронный ресурс]. — М. : Дашков и К, 2014. — 288 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/50253>
2. Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие.— М.: Евразийский открытый институт, 2009.— 312 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10884.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Мумладзе Р. Г. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник.— М.: Палеотип, 2014.— 410 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48706.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ П.Э. Шлендер [и др.].— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 319 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8597.html>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Управление человеческими ресурсами./ под ред. Ю.М. Забродина и Н.А. Носова. М., 1996.
6. Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Учеб.пособие. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 960 с.
7. Аверин А.Н. Управление персоналом. Кадровая и социальная политика в организации. М., 2005.
8. Арсеньев Ю.Л., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Технологии: Учеб.пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 192 с.
9. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Проспект, 2007. – 688 с.
10. Волгин А.П., Матирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (Опыт ФРГ). М.: Дело, 1992.
11. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учеб.для вузов. - М.: Издательство НОРМА, 2007.
12. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. М.: Дело, 1993.
13. Громова О.Н. Конфликтология. М.: ГАУ, 1993.
14. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб.пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
15. Гунин В.Н., Ивановская Л.В. Методические основы нормирования и регламентирования инженерно-управленческого труда. М.: МИУ, 1985.
16. Драккер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ.- М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
17. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб.пособие / А. П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 378 с.
18. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 1993.

19. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 235 с.
20. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2005. – 416 с.
21. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. / А. Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2015. – 524 с.
22. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб.пособ. для студентов вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова; Гос. ун-т управления. – М. КноРус, 2009. – 359 с.
23. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб.пособие / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 301 с.
24. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. – М.: Вершина, 2004. – 352 с.
25. Маслова, В. М. Управление персоналом: учеб.и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова; Финуниверситет. – М.: Юрайт, 2014. – 492 с.
26. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. - М.: «Дело», 1992.
27. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – 2-е изд., переаб. и доп. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»», 2005. – 550 с.
28. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 304 с.
29. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов. – М.: Экзамен, 2004. – 256 с.
30. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов / Под ред. Б.М. Генкина.- М.: Высш. шк., 2006.
31. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986.
32. Резник, С. Д. Персональный менеджмент: учеб. / С. Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 558 с.
33. Синк Д.С. Управление производительностью. М.: Прогресс, 1989.
34. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. М.: ГАУ, 1996.
35. Спивак В.А. Развивающее управление персоналом. – СПб.: Нева, 2004. – 440 с.
36. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. М.: 1992.
37. Технологии кадрового менеджмента: Учебно-практическое пособие / под ред. И.в. Мишуровой. – М.: МарТ, 2004. – 368 с.

38. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб.пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 365 с.
39. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 638 с.
40. Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 560 с.
41. Управление человеческими ресурсами./ под ред. Н.А. Горелова и А.И. Тучкова. СПб., 1997.
42. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятий. М.: РАУ, 1993.
43. Чистяков М.В. основы управления человеческими ресурсами: учеб.пособие. Тверь: Твер. гос. ун-т, 2015. 352 с.
44. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 208 с.
45. ШекшняС. Kaketoskazat` ro-russki? (современные методы управления персоналом в современной России). – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»», ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2003. – 232 с.
46. Экономика и социология труда. Теория и практика: учеб.для бакалавров / под ред. В. М. Масловой. – М.: Юрайт, 2014. – 539 с.
47. Якокка Ли. Карьера менеджера. Пер. с англ., М.: Прогресс, 1991.

## 2) Программное обеспечение

### а) Лицензионное программное обеспечение

#### **Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 338**

Список ПО:	Условия предоставления
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	Бесплатно
Google Chrome	Бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав №969 18.10.2018 г.
Microsoft office professional 2016	Акт приема передачи №689 от 05.07.2019 г.
OpenOffice 4.1.1	Бесплатно
Qt 5.6.0	Бесплатно
WinDjView 2.0.2	Бесплатно
ИКТС 1.21	Бесплатно
Microsoft Windows 10 Enterprise	Акт приема передачи №689 от 05.07.2019 г.

#### **Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 245**

Список ПО:	Условия предоставления
------------	------------------------



1С:Предприятие 8 (8.3.7.1873)	Акт приема-передачи №Тр034562 от 15.12.2009 г.
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	Бесплатно
Dropbox	Бесплатно
Google Chrome	Бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав №969 18.10.2018 г.
Microsoft Office профессиональный плюс 2013	Акт приема передачи №689 от 05.07.2019 г.
WinDjView 2.0.2	Бесплатно
СПС ГАРАНТ аэро	Договор №5/2018 от 31.01.2018 г.
ИКТС 1.21	Бесплатно
Microsoft Windows 10 Enterprise	Акт приема передачи №689 от 05.07.2019 г.

б) Свободно распространяемое программное обеспечение

- Adobe Reader XI
- Debut Video Capture
- 7-Zip
- iTALC
- Google Chrome
- и др.

3) Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

*(Доступ с компьютеров сети ТвГУ)*

1. ЭБС «ZNANIUM.COM» [www.znanium.com](http://www.znanium.com);
2. ЭБС «ЮРАИТ» [www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru);
3. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/> ;
4. ЭБС IPRbooks <http://www.iprbookshop.ru/>;
5. ЭБС «Лань» <http://e.lanbook.com>;
6. ЭБС BOOK.ru <https://www.book.ru/>
7. ЭБС ТвГУ <http://megapro.tversu.ru/megapro/Web>
8. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы) [https://elibrary.ru/projects/subscription/rus\\_titles\\_open.asp?](https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp?) ;
9. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.ru>,
10. Wiley Online Library <https://onlinelibrary.wiley.com/>
11. Журналы American Institute of Physics (AIP) <http://aip.scitation.org/> ;
12. Журналы American Chemical Society (ACS) <https://www.acs.org/content/acs/en.html>;
13. Журналы American Physical Society (APS) <https://journals.aps.org/about>
14. Журналы издательства Taylor&Francis <http://tandfonline.com/> ;
15. Патентная база компании QUESTEL- ORBIT <https://www.orbit.com/> ;

16. БД Scopus <https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic>
17. БД Web of Science  
[http://apps.webofknowledge.com/WOS\\_GeneralSearch\\_input.do?product=WOS&search\\_mode=GeneralSearch&SID=F51xbbgnjnOdTHHnpOs&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=F51xbbgnjnOdTHHnpOs&preferencesSaved=)
18. Электронная коллекция книг Оксфордского Российского фонда  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/tverstate/home.action>
19. Ресурсы издательства Springer Nature <http://link.springer.com/> ;
20. Архивы журналов издательства Oxford University Press  
<http://archive.neicon.ru/xmlui/> ,
21. Архивы журналов издательства Sage Publication  
<http://archive.neicon.ru/xmlui/> ,
22. Архивы журналов издательства The Institute of Physics  
<http://archive.neicon.ru/xmlui/>,
23. Архивы журналов издательства Nature <http://archive.neicon.ru/xmlui/>,
24. Архивы журналов издательства Annual Reviews  
<http://archive.neicon.ru/xmlui/> .
25. Polpred.com Обзор СМИ <http://www.polpred.com/>
26. СПС КонсультантПлюс (в сети ТвГУ);
27. ИПС «Законодательство России» <http://pravo.fso.gov.ru/ips.html>
28. Сводные каталоги фондов российских библиотек АРБИКОН, МАРС  
<http://arbicon.ru/>; КОРБИС <http://corbis.tverlib.ru/catalog/> , АС РСК по НТЛ  
[http://library.gpntb.ru/cgi/irbis64r/62/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=F&I21DBN=RSK&P21,DBN=RSK&S21FMT=&S21ALL=&Z21ID=](http://library.gpntb.ru/cgi/irbis64r/62/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=RSK&P21,DBN=RSK&S21FMT=&S21ALL=&Z21ID=); ЭКБСОН  
<http://www.vlibrary.ru>

## **VI. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (или модуля)**

1. Перечень доступных для ТвГУ информационных ресурсов:
  - Доступ к Научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU;
  - Доступ к информационно-правовой системе ФСО России "Эталонный банк данных правовой информации "Законодательство России";
  - Доступ к справочно - правовой системе "КонсультантПлюс";
  - Коллекция электронных книг Оксфордско-Российского фонда;
  - Доступ к Электронной библиотеке диссертаций РГБ;
  - Доступ к базе данных ПОЛПРЕД;
  - Доступ к ресурсам АРБИКОН (сводные каталоги российских библиотек и информационных центров);
  - Доступ к базам данных Всемирного Банка (The World Bank): World Development Indicators (WDI), Global Development Finance (GDF), Africa Development Indicators (ADI), Global Economic Monitor (GEM).
2. Имеется доступ к  
системам:

- Вопросы государственного и муниципального управления  
<http://ecsocman.hse.ru/>

- «Архив научных журналов» (создана Некоммерческим партнерством «Национальный электронно-информационный консорциум» (НП НЭИКОН))  
(<http://archive.neicon.ru/xmlui/>)

3. ТвГУ имеет подписку на коллекцию из 331 российских журналов в полнотекстовом электронном виде, в том числе:

- Вопросы статистики
- Вопросы экономики
- Государство и право
- Деньги и кредит
- Известия Российской академии наук
- Теория и системы управления
- Маркетинг и маркетинговые исследования
- Мировая экономика и международные отношения
- Финансы и кредит.

4. В ТвГУ поступают журналы в бумажном виде:

- Вестник банка России 2011-2017
- Статистический бюллетень банка России 2010-2016
- Эффективное антикризисное управление 2010-2016.

#### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Базы данных Европейского общества маркетинга (World Association of Opinion and Marketing Research Professionals) - [www.esomar.org](http://www.esomar.org)
2. Статистическая база данных ЕЭК ООН - [http://w3.unecse.org/PXWeb2015/pxweb/ru/STAT/STAT\\_\\_20-ME\\_\\_1-MEOV](http://w3.unecse.org/PXWeb2015/pxweb/ru/STAT/STAT__20-ME__1-MEOV)
3. База статистических данных «Регионы России» Росстата - [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1138623506156](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1138623506156)
4. База данных Всемирного Банка - <https://datacatalog.worldbank.org/>
5. База данных НП «Международное Исследовательское Агентство «Евразийский Монитор» - <http://eurasiamonitor.org/issliedovaniia>
6. МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал [http://www.multistat.ru/?menu\\_id=1](http://www.multistat.ru/?menu_id=1)
7. Базы данных официальной статистики Федеральной службы государственной статистики - [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/)
8. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>
9. Единый архив экономических и социологических данных [http://sophist.hse.ru/data\\_access.shtml](http://sophist.hse.ru/data_access.shtml)
10. Университетская информационная система РОССИЯ <https://uisrussia.msu.ru/>

## **VI. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины**

Организуя свою работу по освоению дисциплины, обучающиеся должны:

- использовать рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению дисциплины, по практическому применению изученного материала, по выполнению заданий в ходе текущего и промежуточного контроля, по использованию информационных технологий и др.;
- ознакомиться с методическими указаниями по дисциплине, перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

*1. Работа с источниками, указанными в разделе основной и дополнительной литературы.* В ходе изучения дисциплины обучающимся необходимо использовать: материалы, представленные преподавателем в ходе аудиторных занятий; законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность экономических агентов в исследуемой сфере; источники, указанные в разделе основной и дополнительной литературы и др.

*2. Самостоятельное изучение тем дисциплины.* В ходе самостоятельного изучения материала обучающиеся могут оформлять конспекты по изучаемой теме, которые повышают качество освоения материала, а также подготовиться к проведению промежуточной аттестации. Для наглядности и удобства запоминания материала рекомендуется активно использовать при конспектировании рисунки, схемы и таблицы.

*3. Подготовка к занятиям.* В ходе подготовки к занятиям обучающиеся должны следовать методическим рекомендациям преподавателя, учитывая что часть вопросов выносятся на обсуждение на занятиях. Одной из основных форм текущего контроля подготовки обучающихся к занятиям является устный ответ, доклад, презентация, контрольное тестирование, выполнение ситуационных заданий и др.

*4. Подготовка к промежуточной аттестации.* При подготовке к промежуточной аттестации обучающиеся должны опираться на учебный материал, полученный в ходе занятий, а также на процесс самостоятельного изучения дисциплины. В ходе промежуточной аттестации оценивается степень сформированности компетенций, указанных в рабочей программе по дисциплине. При этом учитываются результаты самостоятельной работы и результаты текущего контроля.

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., по дисциплине, заканчивающейся экзаменом, итоговая оценка складывается из суммы баллов, полученных за семестр (максимальное количество баллов – 60), и баллов, полученных на экзамене (максимальное количество баллов – 40). Распределение максимальных баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре	60
Из них:	
- индивидуальные задания	20
- презентации	6
- модульные работы	24
- проектная работа в микрогруппах	10
Экзамен	40
Итого:	100

В университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:  
 От 40 до 69 баллов – «удовлетворительно»;  
 От 70 до 84 баллов – «хорошо»;  
 От 85 до 100 баллов – «отлично».

## VII. Материально-техническое обеспечение

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает:

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория № 229, 233/2, 241 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска, стационарный мультимедийный проектор, переносной ноутбук.
Учебная аудитория № 239, 240 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска.
Кафедра управление персоналом 232 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.
Компьютерные классы 245, 338 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д.12	Столы, стулья, стационарные компьютеры, принтер.

### **VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины**

№п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины	Описание внесенных изменений	Реквизиты документа, утвердившего изменения
1.			
2.			