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

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)
Кафедра менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.
Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

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

Б1.В.ДВ.02.01 Управление человеческими ресурсами
(код и наименование РПД)

Упр. чел. ресурсами
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора – 2025

Красногорск, 2024 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00DAA02066BBB2FFF23A159B9219BEBE55
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 23.10.2023 до 15.01.2025

Автор –составитель:
доц., д.ф.н., профессор кафедры менеджмента _____ Понуждаев Э.А.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
канд. психол. наук, доцент, заведующий кафедрой _____ Выпряжкина И.Б.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Управление человеческими ресурсами*» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

Протокол от «30» августа 2024 г. № 01

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы....4
2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы....5
3. Содержание и структура дисциплины....6
4. Фонд оценочных средств по дисциплине....15
4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации....15
4.2. Материалы текущего контроля успеваемости....15
4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации....38
4.4. Методические материалы....63
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины....65
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»....68
6.1. Основная литература....68
6.2. Дополнительная литература....68
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы....69
6.4. Интернет-ресурсы, справочные материалы....69
6.5. Периодические издания....69
7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....69

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

1.1. Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК – 3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей	УК – 3/1	

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	Код этапа	Результаты обучения
-Обеспечение системы стимулирования, мотивации и развития сотрудников в коллективе; -Операционное управление в подразделениях организации.	УК–3/1	*знания:* – базовой терминологии (тезауруса), ключевых функций и процессов HR-менеджмента; – основ социальной психологии и кросс-культурного менеджмента, выступающих ядром эффективной профессиональной деятельности руководителей всех уровней
		умения: – реализовывать базовые функции и процедуры HR-менеджмента, включая формирование и развитие рабочих команд; – разрабатывать и осуществлять мероприятия в области кадрового обеспечения системы УЧР; – анализировать и оценивать морально-психологический климат и деловую активность персонала в организации; – выявлять противоречия между теорией и практикой HR-менеджмента, осуществлять поиск и выбор оптимальных (в т.ч. эвристических) решений в стандартных и нестандартных ситуациях с учетом отечественного и зарубежного опыта
		навыки: – применения инструментов НОТ и организационного дизайна для эффективного управления кадровыми (HR) ресурсами предприятия (организации); – установления и поддержания деловых контактов с учетом различных факторов (образование, возраст, социальный статус, гендерные, этнические и пр. аспекты)

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 «Управление человеческими ресурсами» относится к части дисциплин, формируемых участниками образовательных отношений, блока 1 учебного плана (дисциплины по выбору, ДВ.2) направления подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент», 2 семестр. Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы.

Освоение дисциплины опирается на комплекс теоретических знаний, умений и навыков, полученных в процессе освоения гуманитарных и социально-экономических дисциплин на программах бакалавриата, а также на знания, навыки и умения, полученные в ходе изучения дисциплин: Б1.О.01 «Современный менеджмент» (1 семестр), Б.1.О.06 «Теория организации и организационное поведение», Б1.В.07 «Профессиональные навыки менеджера» (1 семестр).

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**				
		Всего	**Семестры**			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***32***		***32***		
лекционного типа (Л)		***8***		***8***		
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***24***		***24***		
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)		***4***		***4***		
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***108***		***108***		
Промежуточная аттестация	**форма**	***зачёт с оценкой***		***зачёт с оценкой***		
	час.	***4***		***4***		
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***144/4***		***144/4***		

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	**Объем дисциплины, час.**			
	Всего	**Курс**		
		1	2	3
Заочная форма обучения				
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:	***12***		***12***	
лекционного типа (Л)	***4***		***4***	

лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***8***		***8***	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***132***		***132***	
Промежуточная аттестация	**форма**	***зачёт с оценкой***		***зачёт с оценкой***	
	час.	***4***		***4***	
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***144/4***		***144/4***	

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Персонал и человеческие ресурсы организации как объекты управления	11,5	0,5		2		9	П, Д
Тема 2	Общие принципы, методы и стили управления: сравнительный анализ	11,5	0,5		2		9	П, Д
Тема 3	Система управления персоналом и человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования	11,5	0,5		2		9	П, Д
Тема 4	Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	11,5	0,5		2		9	П, Д
Тема 5	Кадровый потенциал и кадровая политика организации	11,5	0,5		2		9	П, Д
Тема 6	Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров	11,5	0,5		2		9	П, Д
Тема 7	Профессиональная ориентация, социализация и	11,5	0,5		2		9	П, Д

	адаптация персонала							
Тема 8	Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала	11,5	0,5		2		9	П, Д
Тема 9	Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда	12,0	1		2		9	П, Д
Тема 10	Оценка деловой активности кадров и эффективности управления человеческими ресурсами организации	12,0	1		2		9	П, Д
Тема 11	Этика и психология делового общения	12,0	1		2		9	П, Д
Тема 12	Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)	12,0	1		2		9	П, Д
Промежуточная аттестация		4						Зачёт с оценкой
Всего:		**144**	**8**		**24**		**108**	**4**

№ п/п	**Наименование тем (разделов)**	**Объем дисциплины (модуля), час.**						**Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**				**СР**	
			Л	**ЛР**	**ПЗ**	**КСР**		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Персонал и человеческие ресурсы организации как объекты управления	11,75	0,25		0,5		11	П, Д
Тема 2	Общие принципы, методы и стили управления: сравнительный анализ	11,75	0,25		0,5		11	П, Д
Тема 3	Система управления персоналом и человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования	11,75	0,25		0,5		11	П, Д
Тема 4	Кадровое, информационное, техническое и правовое	11,75	0,25		0,5		11	П, Д

	обеспечение системы управления персоналом							
Тема 5	Кадровый потенциал и кадровая политика организации	11,75	0,25		0,5		11	П, Д
Тема 6	Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров	11,75	0,25		0,5		11	П, Д
Тема 7	Профессиональная ориентация, социализация и адаптация персонала	11,75	0,25		0,5		11	П, Д
Тема 8	Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала	11,75	0,25		0,5		11	П, Д
Тема 9	Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда	12,5	0,5		1		11	П, Д
Тема 10	Оценка деловой активности кадров и эффективности управления человеческими ресурсами организации	12,5	0,5		1		11	П, Д
Тема 11	Этика и психология делового общения	12,5	0,5		1		11	П, Д
Тема 12	Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)	12,5	0,5		1		11	П, Д
Промежуточная аттестация								Зачёт с оценкой
	Всего:	**144**	**4**		**8**		**132**	

** Примечание (формы текущего контроля успеваемости): опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), практикум (П), задание (З), кейс (К), деловая игра (ДИ).*

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[2];

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[3];

[2] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[3] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[4];

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[5];

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

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

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Раздел 1. Теоретико-методологические основы управления ресурсами человека		
Тема 1	Персонал и человеческие ресурсы организации как объекты управления	Исходные понятия (тезаурус): «человек», «общество, «субъект», «объект», «деятельность», «труд», «управление», «структура», «система», «коммуникация», «позиция», «статус», «внутренняя установка», «роль». Специфика ключевых понятий: «кадры – персонал – человеческие ресурсы». Феноменология человека: генетико-субъектно-функциональный подход. Генетические (биологический и культурный, материальный и духовный), субъектные (индивидный, групповой, институциональный, государственный, регионально-континентальный, глобальный), функциональные (деятельность – сознание – отношения) аспекты научного исследования человеческого бытия. Культурно-историческая эволюция человека: Homo naturalis – Homo sapiens – Homo faber – Homo politicus – Homo moralis – Homo esteticus – Homo economicus – Homo existentialis – Homo humanus. Особенности управления людьми в рабовладельческом, феодальном, капиталистическом (индустриальном), информационном (постиндустриальном) обществах. «Дополнительные» аспекты человеческого бытия (Homo amoris, Homo agressius, Homo ludens) и их влияние на эффективность трудовой деятельности персонала.
Тема 2	Общие принципы, методы и стили управления: сравнительный анализ	Мировоззренческие основы управления человеческими ресурсами: теологические концепции, иррационализм, космизм, бихевиоризм, экзистенциализм и персонализм, материализм. Методологические основы управления персоналом: фундаментальные идеи, концепции, теории и школы менеджмента первой половины XX века. Система «научного управления» Ф.У. Тейлора, классическая (административная) школа А. Файоля, концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера, школа «человеческих отношений» Э. Мэйо. Развитие организационно-управленческой мысли во второй половине XX века: школа поведенческих наук, теория принятия решений и количественный подход, системный и ситуационный подходы, теории стратегии, инноваций и лидерства. Философия организации: американский, европейский и японский опыт формирования и совершенствования корпоративной и национальной культуры. Россия в XXI веке: проблемы и перспективы развития. Основные модели организации труда в современном

[4] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[5] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		российском обществе: («профессионал», «совместитель», «зебра», «айсберг»). Понятие принципа. Основополагающие принципы управления персоналом (преемственности, инновации, целостности, верификации, амбивалентности) и их значение в современных условиях. Понятие метода и методологии. Сущность и специфика административных, финансово-экономических и социально-психологических методов управления персоналом. Понятие стиля управленческой деятельности. Сравнительный анализ авторитарного, демократического и либерального стилей управления. Классификация стилей управления (по Т. Бойделлу): конфронтационный, поддерживающий, теоретический, практический, планирующий, оценивающий, интегрирующий.
Раздел 2. Специфика управления трудовыми ресурсами в условиях рынка		
Тема 3	Система управления персоналом и человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования	Факторы, определяющие структуру, содержание и механизмы управления организацией. Система управления организацией (СУО) и основные подсистемы и элементы. Цели, функции, организационная структура и варианты включения подсистемы управления персоналом в СУО: мировой опыт. Особенности функционирования управленческих подразделений (отделов, служб): кадров, организации производства, труда и заработной платы, обучения персонала, социально-бытового и технического обеспечения. Система управления персоналом (СУП) и система управления человеческими ресурсами (СУЧР): общее и особенное. Организационное проектирование системы управления персоналом (СУП). Методы исследования текущего состояния организации и эффективности управления: самоанализ, наблюдение, беседа, интервью, изучение документов, сравнение. Методы разработки и построения СУП: экспертно-аналитический, сравнений и аналогий, структуризации целей («дерево целей»), параметрический, имитационного моделирования, функционально-стоимостный, матричный. Классификация переменных, влияющих на развитие организации, Р. Лайкерта: каузальные (организационная структура, контроль, политика, обучение, поведение руководителей); промежуточные (установки, восприятие, мотивация, квалификация, работа в командах, межгрупповые отношения); результирующие (повышение производительности, увеличение объема продаж, сокращение издержек, лояльность потребителей, рост доходов). Модель Мак-Кинси «7S». Виды изменений в организации (обычные текущие изменения, умеренные преобразования, радикальные преобразования, перестройка организации) и программы их реализации. Тактические способы проведения организационных изменений и внедрения нововведений (конкуренция, компромисс, приспособление, сотрудничество, самоустранение). Понятие когнитивного диссонанса. Классификация типичных реакций на внедрение инноваций (по А.В. Филиппову): активное принятие, пассивное принятие, выжидание, активное неприятие, противодействие. Основные категории персонала в плане готовности к восприятию новшеств (по Ф. Котлеру): «новаторы», «ранние последователи», «раннее большинство», «запоздалое большинство», «аутсайдеры». Модель управления организационными изменениями Л. Грейнера: давление и побуждение – посредничество и переориентация внимания – диагностика и осознание проблем – нахождение нового решения – эксперимент и выявление последствий – получение поддержки изменений. Формы сопротивления работников организационным

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		изменениям (рациональные, эмоциональные, социальные). Модель К. Левина и матрица «отношение к изменению / сопротивление изменению». Методы преодоления сопротивления организационным изменениям: представление информации, участие и вовлечение, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляция и кооптация, явное и неявное принуждение. Перспективные направления развития организаций: гибкие (модульные) организационные структуры, интегрированные информационные системы, системы управления качеством, оптимизация и стабилизация кадрового состава, вовлечение работников в управление.
Тема 4	Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	Сущность, цели, задачи, методы и алгоритм кадрового обеспечения СУП. Определение количественного состава и качественных характеристик управленческого персонала. Специфические требования к кадровому обеспечению СУП в различных сферах деятельности (бизнес, политика, наука и образование, культура). Основные задачи информационного обеспечения СУП. Проектирование подсистемы информационного обеспечения СУП: организация информационной загрузки руководителей и специалистов, информационных потоков и документооборота. Содержание, движение и носители информации по персоналу. Организация делопроизводства в кадровой службе. Состав основной документации по управлению персоналом: личная карточка, листок по учету кадров, трудовой договор (контракт), трудовое соглашение, трудовая книжка. Классификация организационно-технических средств управления персоналом. Основные задачи, показатели и направления проектирования технического обеспечения СУП. Состав проектной документации. Сущность и содержание правового и нормативно-методического обеспечения СУП. Правовая база СУП: законы, указы, постановления. Классификация документации. Нормативная база СУП: постановления, инструкции, нормативы, стандарты и т.п. Должностные лица и органы, осуществляющие правовое обеспечение СУП.
Тема 5	Кадровый потенциал и кадровая политика организации	Сущность, содержание и специфика реализации кадрового потенциала предприятия. Объективные и субъективные факторы, способствующие и препятствующие реализации кадрового потенциала. Понятие кадровой политики предприятия (организации). Основные элементы кадровой политики: тип общественной системы и форма власти, стиль руководства, философия организации, регламентация труда, коллективный договор. Соотношение стратегии управления организацией, стратегии управления персоналом и кадровой политики. Ориентация стратегии управления персоналом на качество человеческих ресурсов, обеспечивающих конкурентное преимущество. Виды стратегии развития организации и соответствующие им HR-стратегии. «Управленческая решетка» Р. Блейка – Дж. Моутон и ее значение. Реализация кадровой политики и стратегии управления персоналом. Функции и роль администрации предприятия. Направления реализации кадровой политики: оптимизация численности сотрудников организации, развитие (повышение качественных характеристик) персонала, формирование, поддержание и совершенствование организационной культуры предприятия, мотивация персонала. Оценка эффективности реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.
Раздел 3. Технологии управления человеческими ресурсами организации		

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 6	Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров	Объективные причины кадрового планирования. Основные категории персонала организации: руководители, ведущие специалисты, технические исполнители, рабочие. Факторы, влияющие на численность и соотношение основных категорий персонала. Политика в области найма персонала. Анализ внутренних и внешних источников привлечения персонала. Отбор персонала: цели, этапы, процедуры. «Стандартные» методы оценки профессиональной пригодности работников: преимущества и недостатки. Индивидуальный подход в отборе персонала. Сущность подбора и расстановки кадров. Принципиальные отличия подбора кадров от отбора персонала. Основные принципы и пути совершенствования подбора и расстановки кадров. Деловая оценка как инструмент подбора кадров.
Тема 7	Профессиональная ориентация, социализация и адаптация персонала	Сущность, цели и задачи профессиональной ориентации. Основные формы профориентации: просвещение, информация, консультация. Специфика управления профориентацией: мировой опыт. Диалектика процессов социализации и адаптации и условия их оптимизации на уровне предприятия и его структурных подразделений (цехов, отделов, служб). Специфика организационной социализации (упреждающей, приспособительной, ролевой, управленческой). Основные типы личности (обычный, социальный, реалистический, исследовательский, инициативный, артистический) и программы их реализации. Социометрия, трансактный анализ Э. Берна, IQ-метод Г.Ю. Айзенка и методика измерения ценностно-ориентационного единства Р.С. Вайсмана: возможности и ограничения. Основополагающие факторы дифференциации персонала (пол, возраст, уровень образования, этническая и религиозная принадлежность) и их учет в деятельности современного менеджера. Гендерные аспекты и гендерные управленческие стратегии (индифферентная, патриархатная, феминистская, андрогинная). Сексизм как мировоззрение и практика: мировой опыт и отечественные реалии. Проблемы «двойной занятости» женщин и гендерного равенства на внутрифирменном уровне, пути и средства их решения.
Тема 8	Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала	Профессиональное и персональное развитие сотрудника. Характеристики незрелости (пассивность, зависимость, ограниченное число моделей поведения, примитивные интересы, краткосрочная перспектива, подчиненное положение, «отсутствие» самосознания, низкая самооценка) и зрелости (активность, независимость, разнообразные поведенческие модели, глубокие интересы, долгосрочная перспектива, главенствующее положение, самосознание и самоконтроль) личности. Проблема «умный, но бедный»: российская специфика. Понятие, основные этапы и виды деловой карьеры. Примеры управления деловой карьерой в российских и зарубежных организациях. Моделирование карьерного роста с учетом жизненного цикла (ЖЦ) организации и личности. Ошибки начинающих руководителей. Преимущества и недостатки основных способов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров: на рабочем месте; в специализированных фирмах и научно-образовательных учреждениях – очно, очно-заочно и заочно; дистанционно. Объективные и субъективные предпосылки формирования системы непрерывного обучения и развития персонала. Общая характеристика процесса обучения. Основные принципы дидактики (целеустремленность, научность, практическая направленность; сознательность, активность и самостоятельность обучающихся; наглядность; систематичность, последовательность и комплексность; обучение на высоком уровне трудностей; прочность овладения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		знаниями, навыками и умениями; коллективизм и индивидуальный подход). Система интенсивного обучения и развития кадров (по А.А. Золотареву): преподаватель (менеджер), обучающийся, цели, содержание, методы, средства и формы обучения, учебно-научная материальная база. Общедидактические методы (по И.Я. Лернеру): информационно-рецептивный, репродуктивный, проблемного изложения, исследовательский, эвристический. Формы обучения (лекция, семинар, беседа, дискуссия, практическое занятие, обучающая программа, эксперимент, деловая игра, блиц-задача (мозговой штурм, конференция идей), показ (демонстрация), самостоятельная работа) и их возможности в рамках профессиональной подготовки и переподготовки кадров. Сущность, содержание и особенности воспитания в современных условиях. Принципы воспитания (целеустремленность, взаимосвязь с деятельностью, воспитание в коллективе и посредством коллектива, индивидуальный и дифференцированный подход, опора на положительное, сочетание требовательности с уважением личного достоинства работника). Система воспитательных методов. Личный пример руководителя – исходный элемент процесса воспитания подчиненных. Убеждение, упражнение, поощрение и принуждение (наказание) как методы воспитания. Воспитание и самовоспитание.
Тема 9	Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда	Потребности человека и мотивы его поведения. Сущность, содержание и специфика процессов стимулирования и мотивации. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Теория иерархии потребностей А. Маслоу, ERG-теория мотивации К. Альдерфера, теория «X – Y» Д. Макгрегора, теория приобретенных потребностей Д. Макклеланда и двухфакторная модель Ф. Герцберга. Теория подкрепления мотива (Э. Торндайк, Б. Скиннер, Дж. Херманн, Дж. Комаки), теория справедливости (С. Адамс), теория ожидания (В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер), целевая теория мотивации (Э. Локе), модификация поведения (Ф. Лютенс, Р. Крейтнер). Основные методы стимулирования (денежный, целевой, обогащение труда, партисипативность): сравнительный анализ. Программы стимулирования профессиональной деятельности персонала и специфические приемы мотивации (оплата по результатам труда, участие в доходах, участие в собственности, надбавки, единовременные бонусы, определяемая знаниями оплата труда, гибкие рабочие графики). Индивидуальный подход к работнику как прием мотивации. Диалектика руководства и лидерства. Лидерство как уникальный сплав качеств и атрибут авторитетного сотрудника, играющего центральную роль в организации совместной деятельности и регулирования взаимоотношений в группе. Универсальная и ситуативная концепции лидерства. Оптимальное количество лидеров в организации: мировоззренческая и методологическая дилемма.
Тема 10	Оценка деловой активности кадров и эффективности управления человеческими ресурсами организации	Понятие деловой оценки. Периодичность оценки деловой активности персонала. Объекты и субъекты деловой оценки. Разработка методологии, методики и программы оценки профессиональной деятельности сотрудников и подразделений организации. Основные методы и процедуры деловой оценки кадров. Роль линейного руководителя в организации и проведении аттестации подчиненных. Основные методы снижения субъективности и неполноты оценки. Документационное сопровождение, подведение итогов и использование результатов деловой оценки кадров. Высвобождение и увольнение персонала: современные реалии и методы, применяемые в российских и зарубежных организациях. Основные причины увольнения персонала в соответствии с трудовым законодательством РФ. Методы работы администрации с работниками, увольняющимися по собственному желанию. Методы

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		работы администрации с сотрудниками, достигшими пенсионного возраста. Некоторые подходы к оценке эффективности управления персоналом: системный, ситуативный, субъективный, шаблонный, волюнтаристский.
Тема 11	Этика и психология делового общения	Феноменология делового общения: коммуникативный, интерактивный и перцептивный аспекты. Генетико-субъектно-функциональная (ГСФ) концепция и ее возможности в HR-менеджменте. Пути и средства повышения эффективности невербальных, вербальных и письменных коммуникаций. Понятие имиджа. Биологические, эстетические и нравственные основания конструирования индивидуального делового имиджа. Корпоративная (организационная) культура и имидж. Общая характеристика делового этикета. Особенности поведения в различных странах и регионах мира. Основные формы делового общения (беседа, совещание, переговоры). Стратегические установки, тактика и техника делового общения.
Тема 12	Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)	Понятие конфликта. Классификация конфликтов. Причины, структура и динамика конфликтов. Функции конфликтов в организации. Значение конструктивных и деструктивных конфликтов для эффективного функционирования организации. Этапы анализа, «количественные» и «качественные» методы исследования конфликтов. Основные причины индивидуальной и групповой конфликтности работников. Методика диагностики конфликтных отношений в группах. Особенности формирования и развития конфликтов в различных сферах: служебной (производственной), семейно-бытовой, досуговой. Конфликты типа «руководитель – подчиненный», инновационные конфликты, межгрупповые конфликты в организации. Прогнозирование и профилактика конфликтов. Технология упреждения конфликтов и оптимальные управленческие решения. Медиация и этика управления конфликтной ситуацией. Переговоры как способ разрешения конфликтных ситуаций

4. Фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Управление человеческими ресурсами» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: опрос (О), практикум (П), дискуссия (Д).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводиться в форме зачета.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Глоссарий к учебно-методическому комплексу для проведения выборочных контрольных опросов по дисциплине

Тема 1. Персонал и человеческие ресурсы организации как объекты управления

Деятельность	сознательная активность (человека), направленная на достижение определенной цели
Внутренняя установка	субъективное восприятие человеком его фактического положения в группе, авторитета и влияния на других людей
Личность	(лат. persona), носитель определённых биологических и социально-культурных сил, способностей, качеств; 1) совокупность свойств, присущих данному человеку, составляющих его индивидуальность; 2) человек с ярко выраженной индивидуальностью
Позиция (должность)	официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других людей
Роль	нормативно заданный, ожидаемый и/или коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека (например, «лидер», «аутсайдер», «середняк», «козел отпущения», «новичок», «оптимист», «пессимист», «скептик», «всезнайка»)
Роли (в менеджменте)	образцы поведения; принятые на себя добровольно или под влиянием различных факторов (условия внешней среды, морально-психологический климат в организации) способы поведения менеджера; по версии Г. Минцберга менеджер исполняет 10 основных ролей: наблюдатель, проводник, оратор, глава, лидер, связующее звено, предприниматель, пожарный, распределитель ресурсов, участник переговоров
Статус	степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы; С. может не совпадать с позицией (должностью) сотрудника в организации; (например, один или несколько заместителей руководителя могут быть более статусными, т.е. более влиятельными, в организации)
Субъект управления	лицо (личность, группа), принимающее управленческие решения
Объект управления	лицо (личность, группа), исполняющее управленческое решение

Функции (управления)	(лат. functio), значение, назначение чего-л.; направление деятельности в соответствии с назначением какой-либо организации; круг задач, обязанностей какого-либо должностного лица; основные Ф. менеджмента: планирование, организация, стимулирование (мотивация), контроль, координация, делегирование и др.

Тема 2. Общие принципы, методы и стили управления: сравнительный анализ

Авторитарный стиль	руководство, основанное на безоговорочном подчинении, подавлении инициативы работников, ограничении демократии (прав и свобод личности)
Демократический стиль	руководство, основанное на принципах коллективизма, равноправия, всемерном поощрении личной инициативы и творчества работников, предоставлении им широкого круга прав и свобод
Индивидуальный стиль	1) присущий конкретному руководителю «почерк» управления подчиненными, система профессиональной деятельности, основанная на личном опыте управления различными организациями; 2) способность руководителя анализировать текущую ситуацию, прогнозировать будущее и выбирать наиболее эффективный стиль решения проблем (например, авторитарный, демократический, либеральный)
Либеральный стиль	руководство, в котором преобладают делегирование полномочий и терпимость к сложившемуся порядку вещей, снисходительность к подчиненным, что нередко приводит к попустительству и самоустранению должностных лиц от управления организацией
Метод	(греч. metodos – путь исследования, теория, учение) способ достижения цели, решения задачи (теоретической или практической); традиционно М. управления подразделяют на группы: 1) финансово-экономические; 2) административно-правовые = организационно-распорядительные; 3) социально-психологические
Методика	определённая совокупность методов, приёмов и средств, обеспечивающая практическое решение какой-л. задачи (например, М. обучения лётчика, спасателя, врача)
Методический	связанный с методикой (например, М. приём активизации внимания студентов)
Методологический	связанный с методологией (например, М. концепция развития организации в условиях кризиса, М. анализа финансовой устойчивости предприятий и т.п.)
Методология	система организации теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе; М. управления – это система законов, принципов и методов, обеспечивающая достижение целей организации
Принципы (управления)	(лат. principium – основа, начало), 1) основные, исходные положения какой-либо учения, теории, науки, мировоззрения; 2) внутреннее убеждение личности или группы людей, взгляд, точка зрения, определяющие нормы поведения (деятельности)
Стиль управления	устойчивая система характерных подходов, способов и приемов, отражающая индивидуальный почерк руководителя в реализации им управленческих функций и формируемая под влиянием внутренних и внешних факторов; выбор стиля или комбинации стилей руководства осуществляется в

	соответствии с критериями оптимальности: тип личности руководителя, тип личности подчиненного, профиль (специфика) и размер организации, её структура, конъюнктура рынка и другие

Тема 3. Система управления персоналом и человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования

Внешняя среда (фирмы)	система факторов и субъектов отношений, влияющая на организацию определённым образом: а) непосредственно (микросреда) или б) опосредованно (макросреда)
Внутренняя среда (фирмы)	система, которая обеспечивает эффективную деятельность организации, преобразование её ресурсов в конечную продукцию (товары, услуги, работы); основными элементами В.с. являются: менеджеры (высшего, среднего, низшего) уровней, персонал и организационная (корпоративная) культура
Деловая репутация (фирмы)	синтетический показатель, отражающий результативность организации в масштабе страны, региона, города, области; система, фундаментальной основой которой выступает организационная (корпоративная) культура; другими элементами Д.р. являются: стиль управления и авторитет руководителя, имидж и известность компании
Макросреда (менеджмента)	совокупность материальных и духовных факторов, оказывающих влияние на деятельность организации (состояние экономики, демографическая ситуация, политика, право, мораль, наука, религия)
Микросреда (менеджмента)	подсистема субъектов, имеющих непосредственное отношение к деятельности организации (поставщики, посредники, клиенты, конкуренты, контактные аудитории)
Организационная культура	«дух» и «душа» организации; система формальных и неформальных правил (соответственно: норм и ценностей), а также история организации, наиболее важные события и её «герои», формирующие определенный тип мышления и поведения сотрудников организации
Организационная структура	= организационная структура управления (ОСУ) = организационно-управленческая структура (ОУС); совокупность взаимосвязанных элементов (административных органов, основных и вспомогательных подразделений, служб), образующих единый «каркас» организации; различают линейные, функциональные, продуктовые, матричные, сетевые, круговые, многомерные, виртуальные и другие типы О.С.
Система	(от греч. systema – целое, составленное из частей) – это множество элементов, находящихся в определенных отношениях (связях) друг с другом и образующих целостность, единство; систему определяют и как совокупность взаимосвязанных действующих, или взаимодействующих, элементов
Цель (организации)	планируемый результат деятельности фирмы; например, финансовые цели (доходность, прибыльность) являются атрибутами любых коммерческих организаций (а иначе, зачем такая фирма нужна её владельцу!), но при этом миссии организаций-конкурентов могут весьма отличаться

Тема 4. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом

Кадровое обеспечение	комплекс мероприятий, направленных удовлетворение потребностей организации в кадрах (человеческих ресурсах), соответствующих определенным количественным и качественным требованиям, в связи с текущими потребностями
Информационное обеспечение	комплекс мероприятий, связанных со сбором, обработкой (анализ, оценка), хранением и использованием информации для решения управленческих задач
Правовое обеспечение	комплекс мероприятий, обеспечивающих «встраивание» организации в правовое поле и ее функционирование с соблюдением норм действующего национального, межгосударственного и международного права
Техническое обеспечение	комплекс мероприятий, обеспечивающих техническую поддержку деятельности организации с помощью специалистов в области компьютерной и оргтехники, программного обеспечение и т.п.

Тема 5. Кадровый потенциал и кадровая политика организации

Направления кадровой политики	1) формулирование основных требований к персоналу; 2) планирование персонала; 3) привлечение и отбор кандидатов; 4) адаптация персонала; 5) кадровый контроль; 6) стимулирование персонала; 7) деловая карьера и развитие персонала; 8) перемещение и увольнение персонала; 9) социальное обеспечение работников
Политика (внутрифирменная)	система концептуальных представлений (идей, подходов) и стратегических установок в какой-либо сфере (финансы, производство, кадры, информация), определяющих пути и средства достижения целей организации, а также перечень непосредственных (оперативных) действий менеджеров всех уровней в соответствии с их формальными и неформальными обязанностями.
Политика (кадровая)	основная идея (концепция), стратегическая установка, а также комплекс практических мер по привлечению и развитию человеческих ресурсов, способных обеспечить достижение целей организации
Потенциал	(от лат. potentia – сила, способность, возможность) – степень мощности в каком-либо отношении, совокупность всех средств, возможностей, необходимых для чего-либо; это источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определённой цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определённой области
Потенциал (организации)	совокупность материальных, финансовых, информационно-технологических и кадровых ресурсов, которыми она фактически располагает и/или которые намерена получить в распоряжение для достижения собственных целей

Тема 6. Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров

Внешние источники	(набора кандидатов на замещение вакансий) являются: программы направления на работу, самостоятельный поиск, биржи труда и другие компании по трудоустройству, производственные ассоциации и профсоюзы, школы и колледжи, институты и университеты. Наиболее распространёнными методами и средствами, используемыми для привлечения внешних кандидатов, выступают СМИ (объявления в газетах, журналах, специализированных

	изданиях, по радио и TV), электронная рассылка рекламных объявлений, сообщения по телефону
Внутренние источники	(комплектования организации кадрами) являются: продвижение по службе, «горизонтальный» перевод по службе, чередование должностных обязанностей (ротация) и повторный наём, или возвращение бывших сотрудников; для решения кадровых проблем на внутрифирменном уровне используют *методы* информирования об открывающихся вакансиях (job posting), инвентаризации умений и навыков (создание базы данных и сбор информации о навыках и квалификации всех сотрудников) и простого уведомления сотрудников
Отбор (отбирать, отобрать)	выделить из общего числа, выбрать по какому-либо признаку (участников конкурса, экспонаты для выставки, статьи для научного сборника, песни для альбома); биол. Выделение кого-либо, чего-либо из какой-либо среды (например, естественный отбор, в процессе которого сохраняются организмы, наиболее приспособленные к изменяющимся условиям жизни; искусственный отбор – выбор человеком форм животных и растений, наиболее удовлетворяющих его потребности, лежащий в основе выделения новых и улучшения существующих пород домашних животных и сортов культурных растений)
Отбор (персонала)	разнообразные процедуры, позволяющие из определенного числа претендентов на вакантную должность выявить наиболее способных и перспективных
Рекрутинг	(значение английских слов «recruiting» и «recruitment» сходно: кадровое комплектование, наём, вербовка), по сути, рекрутинг, рекрутмент – это осуществление (в том числе рекрутинговыми компаниями) процедуры привлечения (набора) и первичного отбора; зачастую более глубокий отбор, в том числе в период испытательного срока, осуществляет организация; на же принимает решение о найме путём заключения с работником трудового соглашения (контракта)
Подбор (подбирать, подобрать)	выбирая, взять, найти нужное, подходящее, соответствующее чему-либо (например, нужных людей, команду профессионалов, а также интерьер, аксессуары, галстук под цвет сорочки и т.п.)
Подбор (кадров)	процедуры поиска и/или оценки кандидатов, способных выполнять обязанности на определенной (как правило, вышестоящей) должности
Профессиограмма	метод, позволяющий выявить и оценить определенные качества личности, его способности выполнять те или иные профессиональные обязанности; по результатам специального анализа составляют профиль конкретной личности

Тема 7. Профессиональная ориентация, социализация и адаптация персонала

Адаптация	процесс приспособления субъекта (индивида, группы) к новым условиям внешней среды, связанный с необходимостью подчиняться определенным правилам
Модели адаптации	1) *«обычная», «стандартная»* (действия в соответствии с должностными инструкциями и устными рекомендациями начальников), 2) *«социальная»* (ориентация на коллектив), 3) *«реалистическая»* (действия по ситуации), 4)

	«исследовательская» (погружение в анализ производственных, административно-управленческих, психологических и иных проблем, решаемых организацией), 5) *«инициативная»* (формулирование и аргументация новых идей, предложений, концепций), 6) *«артистическая»* (демонстрация знаний, умений и навыков, стремление создать положительный имидж); каждая модель связана с выработкой и реализацией соответствующих программ, позволяющих индивиду сглаживать углы во взаимоотношениях с начальниками и коллегами, постепенно обретая уверенность и выходя на оптимальный (крейсерский) режим своей профессиональной деятельности.
Модели социализации	1) *упреждающая* (жёсткое навязывание «правил игры», подавление всего «чуждого», что могло быть привнесено в организацию новыми сотрудниками), 2) *приспособительная* (постепенное, мягкое, эволюционное вхождение нового работника в должность с привлечением его прежнего жизненного и профессионального опыта), 3) *ролевая* («привязка» к формальным и неформальным обязанностям работника и кругу решаемых вопросов), 4) *управленческая* (спецификация и персонификация адаптационных программ для менеджеров различного уровня)
Профориентация	1) в личностном плане – это многоступенчатый процесс выявления склонности индивида к выполнению определённой деятельности, поощрения и развития его способностей, а также оказания помощи в достижении поставленных целей; 2) социальном плане – система мер, направленная на оказание помощи молодёжи в выборе профессии; 3) в общенаучном плане – комплекс психолого-педагогических и медицинских мероприятий, направленных на оптимизацию процесса трудоустройства молодёжи в соответствии с желаниями, склонностями и сформировавшимися способностями и с учётом потребностей в специалистах народного хозяйства и общества в целом
Социализация	направленное воздействие окружающей среды, в результате которого субъект осмысленно воспринимает и усваивает культурные нормы, а также осваивает и воспроизводит социальные роли

Тема 8. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала

Воспитание	процесс целенаправленного и систематического воздействия субъекта В. на объект в интересах привития тому качеств, соответствующих воспитательным целям и задачам; основными методами воспитания являются убеждение, упражнение, поощрение, наказание, личный пример
Методы обучения	согласно классификации И.Я. Лернера, основных методов обучения пять: информационно-рецептивный, репродуктивный, проблемный (метод проблемного изложения), эвристический, исследовательский; эти методы реализуют в рамках многообразных форм О., в числе которых лекция, семинар, практическое занятие, ролевая (деловая) игра, блиц-задача (мозговой штурм), коллоквиум, тьюторский практикум, лабораторная работа, (в вузе также реферат, курсовая, контрольная и дипломная работа, учебная и производственная практика) и т.п.

Обучение	процесс целенаправленной передачи исторического опыта; организация формирования знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения определенной деятельности;
Оптимальный	наилучший в имеющихся условиях; словосочетания «более оптимальный» и «менее оптимальный» не являются корректными, т.к. фактически противоречат смыслу слова О.; по аналогии с градацией слов good – better – the best (англ.) «оптимальный» в русском языке является эквивалентом превосходной степени и, следовательно, что-либо не может быть менее или более наилучшим
Принципы обучения	целесообразно подразделить на четыре группы: 1) *общие* (гуманизации, научности, системности обучения, развития, конкретности истины); 2) *принципы, относящиеся к целям и содержанию обучения* (соответствия целей и содержания обучения международным и государственным образовательным стандартам, генерализации, историзма, целостности и комплексности научных знаний); 3) *принципы, относящиеся к дидактическому процессу и дидактической системе* (соответствия ДП и ДС закономерностям (этапам) учения, ведущей роли теоретических знаний, единства образовательной, воспитательной и развивающей функций обучения, стимулирования и мотивации положительного отношения к обучению, соединения коллективной учебной работы с индивидуальным подходом в обучении, сочетание абстрактного мышления с конкретностью и наглядностью в обучении, сознательности, активности и самостоятельности обучающихся при руководящей роли преподавателя, системности и последовательности в обучении, доступности, прочности овладения содержанием обучения, 4) *принцип соответствия учебно-научной материальной базы содержанию обучения и дидактической системе*
Система интенсивного обучения	(СИО) – данная концепция была разработана под руководством А.А. Золотарева и связана с проектированием и реализацией таких образовательного программ, когда требуемые уровень и качество обучения определяются соответствующими целями и достигаются в основном собственными усилиями обучающихся, их напряженной (интенсивной, но безвредной для здоровья) интеллектуальной деятельностью; интенсифицировать обучение – значит, осуществить комплексный процесс совершенствования педагогической системы на основе использования научного знания и практического опыта в отношении каждого её элемента и системы в целом; основными элементами СИО выступают: 1) преподаватель (менеджер); 2) студент (обучающийся); 3) цели обучения; 4) содержание обучения; 5 – 7) методы, формы и средства, образующие в совокупности интенсивную дидактическую систему; 8) учебно-научную материальную базу
Эксперимент	один из основных (наряду с наблюдением) методов научного познания вообще и психолого-педагогического исследования в частности; отличается от наблюдения активным вмешательством в ситуацию со стороны исследователя, который планомерно манипулирует одним или несколькими факторами (переменными) для регистрации сопутствующих изменений в поведении изучаемого объекта

Тема 9. Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда

Бихевиоризм	(англ. behavior, behaviour – поведение), ведущее направление в американской психологии конца XIX – нач. XX в., буквально «наука о поведении»; Б. основан на жесткой схеме «стимул – реакция» (S – R), истолковании поведения человека и животных как совокупности двигательных и сводимых к ним ответов (реакций) на воздействие внешней среды (стимулы); в 1930-е годы представители необихевиоризма (К. Холл, Ч. Толмен) ввели промежуточные психологические переменные как опосредующее звено и усложнили схему (S – O – R)
Гигиенические факторы	(по Ф. Герцбергу) связаны с наличием или отсутствием и качеством таких элементов профессиональной деятельности, как условия труда, заработная плата, политика компании, правила (нормы) и межличностные отношения; если работник удовлетворен ими в полной или в значительной мере, тогда у него появляется возможность для включения «мотиваторов»
Мотив	внутренняя побуждающая сила, «пружина», «ответ» на внешний раздражитель, под влиянием которого субъект мыслит и действует определенным образом
Мотиваторы	(по Ф. Герцбергу), факторы, связанные с удовлетворением от труда (профессии), включая достижения, признание, ответственность и возможности карьерного роста
Мотивация	совокупность мотивов, побуждающих человека мыслить и действовать; процесс определения каких-либо значимых целей и программ их достижения на уровне индивида, социальной группы, общности
Подкрепление (мотива)	выполнение неоднократных действий, тренинг, в процессе которого правильные операции и результат поощряются, а неправильные – наказываются
Процессуальные теории	раскрывают механизм внутренней активности субъекта, причины спадов и подъемов его трудовой деятельности; основные теории: 1) ожидания (В. Врум, Л. Портер и др.); 2) постановки целей (Э. Лок, П. Друкер и др.); 3) справедливости (С. Адамс); 4) подкрепления мотива и модификации поведения (Б. Скиннер, Ф. Лютенс и др.)
Ротация	систематическое (периодическое) или эпизодическое перемещение работников на аналогичные (равноценные) должности без усложнения производственных заданий, обязанностей и т.п.; как метод управления применяется для стимулирования интереса к труду («качественный рост»); целью Р. среди менеджеров является повышение уровня профессиональной компетенции, расширение спектра знаний, навыков и умений в смежных областях для их карьерного роста в будущем (например, до появления вышестоящих вакансий)
Содержательные теории	раскрывают спектр человеческих потребностей; основные теории: 1) иерархии потребностей, «пирамида» А. Маслоу; 2) ERG К. Альдерфера; 3) приобретенных потребностей Д. МакКлелланда; 4) двух факторов Ф. Герцберга
Стимул	внешний раздражитель, «вызов», побуждающий субъекта мыслить и действовать определённым образом
Стимулирование	совокупность стимулов; процесс побуждения субъекта к определенным действиям

«Фрустрация – регрессия»	термины используются в ERG-теории К. Альдерфера и раскрывают проблемы мотивации, связанные с невозможностью субъекта удовлетворить потребности более высоких уровней (фрустрация – тревога, расстройство, переживание неудачи) и регрессией, т.е. снижением уровня притязаний (например, с E до R или с R до G)

Тема 10. Оценка деловой активности кадров и эффективности управления человеческими ресурсами организации

Критерий	(греч. kriterion – средство для суждения), признак, на основании которого производится оценка или классификация чего-либо
«Сбалансированная система»	совокупность показателей эффективности (авторы – Р. Каплан, Д. Нортон); она включает четыре группы целей: 1) финансовые (например, прибыль на обыкновенную акцию, доход); 2) связанные с потребителями (доля рынка, % повторных обращений, число жалоб и возвратов); 3) операциональные (продолжительность цикла разработки продукта, время исполнения заказа, затраты на единицу продукции); 4) процессуальные (число обученных работников, % рабочих мест, укомплектованных собственным резервом, период ротации кадров и др.)
Эффект	(лат. effectus – действие), 1) впечатление, производимое кем-либо или чем-либо на кого-либо; 2) результат каких-либо действий, следствие каких-либо причин (например, экономический Э.); средство, приём для создания определённого впечатления (шумовой Э., световой Э.)
Эффективность социальная	в стратегическом плане связана с определением необходимости проекта в масштабе общества (страны, региона, города); в рамках текущих проектов Э.с. определяется деловой репутацией компании, наличием и реализацией социальных программ и отдельных мероприятий, направленных на развитие персонала организации, отрасли, региона и общества в целом
Эффективность производства	в стратегическом плане связана с решениями относительно выпускаемой продукции (объём, ассортимент, качество); на уровне практической реализации связана с выполнением производственных планов и заданий без каких-либо серьезных нарушений количественных и качественных параметров труда (технических заданий, сроков выполнения работ, требований ISO, ГОСТ, ОСТ, ТУ)
Эффективность финансовая	в стратегическом плане связана с определением бюджета и источников финансирования проекта, себестоимости продукта, размера планируемого дохода и рентабельности, а также условий безубыточности конкретных проектов и организации в целом; оптимальный результат (для коммерческой организации) – получение чистого дохода, позволяющего наращивать объемы производства и/или сбыта, расширять ассортимент, осуществлять экспансию на внутреннем и международном рынках
Эффективность управления	результативность деятельности отдельных должностных лиц (менеджеров), возглавляющих организации или структурные подразделения, а также общая результативность менеджмента (всех управленцев) компании
Эффективность экономическая	в самом общем виде представляется как соотношение результата и затрат на его получение, «выхода» и «входа»
Эффективный	дающий эффект, приносящий результат (см. 2-е значение

Эффектный	производящий эффект, впечатляющий (см. 1-е значение)

Тема 11. Этика и психология делового общения

Вербальный	устный, основанный на словесном общении (в отличие от невербальных коммуникаций)
Деловая речь	стиль речи, опосредующий отношения субъектов бизнеса (предпринимательства) и объединяющий в снятом виде другие стили литературного языка: научный, публицистический, разговорный, официальный, художественный
Логос	термин античной риторики, раскрывающий словесные, языковые средства выразительности речи, а также логика, которую оратор использует для убеждения слушателей, достижения целей
Мораль	нравственность; форма общественного сознания, т.н. неписанное право, система ценностей и правил поведения, которая в отличие от правовых норм, не является жёсткой, обязательной для исполнения всеми и каждым, но при этом находит общественное поощрение либо осуждение и оперирует следующими понятиями: добро и зло, должное и сущее, любовь, стыд, совесть, честь, долг и пр.
Невербальный	= паралингвистический, т.е. существующий параллельно вербальным, традиционным языковым, словесным приёмам и средствам речи; основные виды Н. коммуникаций: фонационные (акустические), оптические (кинетические), знаково-символические, тактильные, проксемические, ольфакторные
Пафос	термин античной риторики, отражающий замысел создателя речи, развиваемый в процессе общения оратора со слушателями; здесь сосредоточены его позиция по излагаемой проблеме, личные убеждения
Психология коллектива	система психических явлений, возникающих в процессе формирования и развития такой группы, члены которой связаны между собой общностью социально обусловленных целей, интересов, потребностей, норм поведения, совместно выполняемой деятельностью, единством воли, выражаемой ее руководителем; феноменами коллектива являются коллективные: взгляды, интересы, убеждения, ценности; мнения; традиции.
Психология управления	отрасль психологической науки, занимающаяся изучением закономерностей, механизмов, условий и факторов эффективного менеджмента, формирования управленческого мышления и готовности руководителей самостоятельно осуществлять профессиональную деятельность, используя разнообразные модели, алгоритмы и технологии, а также вырабатывая собственный (индивидуальный) стиль.
«Треугольники» менеджмента	графические изображения трёх подсистем, отражающих взаимосвязь основных элементов культуры и искусства управления; большой Т.м. – это деньги, связи и профессионализм (знания, навыки и умения) менеджера; средний Т.м. раскрывает понятие «профессионализм», представляя его как взаимосвязь коммуникации, интеракции и перцепции как социально-психологической триады делового общения; малый Т.м. конкретизирует коммуникативную составляющую, раскрывая технические приёмы и средства (вербальные, невербальные, письменные) делового общения

Тропы	лексические средства выразительности речи; речевые обороты, в которых слова приобретают образность, переносный смысл; различают Т., основанные на соотношении по сходству (метафора), по контрасту (оксюморон), по смежности (метонимия).
Фигуры (речи)	синтаксические средства выразительности речи; построение слов и словосочетаний в предложении для усиления их значения, активизации внимания собеседника; примерами Ф.р. являются: риторические вопросы, повторы (анафоры, эпифоры), инверсия, парцелляция, полисиндетон, эллипс, хиазм, градация и др.
Этика	наука о морали (нравственности); деловая этика – свод правил поведения в отдельных сферах жизнедеятельности общества или бизнеса (например, Э. дипломатическая, врачебная, педагогическая, воинская)
Этикет	правила поведения в определённых ситуациях (приветствия, обращения, представления и знакомства, вручения визитных карточек, подарков и сувениров, гостевой и застольный Э., правила приёма посетителей и другие)
Этос	термин античной риторики, требующий от оратора принимать во внимание нравственные ожидания аудитории, которая может принять либо отвергнуть речь, уважать слушателей, делать речь уместной

Тема 12. Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)

Компромисс	способ участия (поведения) в конфликтной ситуации, имеющий целью нахождение «серединного» решения, не устраивающее в полной мере ни одну из сторон
Конфликт	(лат. conflictus – столкновение), столкновение противоположных интересов, взглядов; серьёзное разногласие, открытый спор
Конфликтология	наука, изучающая теоретико-методологические и прикладные аспекты управления конфликтными ситуациями (причины, классификацию, структуру, особенности протекания, способы разрешения, а также систему мер по диагностике и профилактике конфликтов)
Латентный	(лат. latens, latentis – скрытый), внешне не проявляющийся, невидимый
Объекты конфликта	люди и организации, материальные объекты, по поводу которых ведут спор участники конфликта
Предмет конфликта	какой-либо аспект спора (имущественный, материальный, моральный); то, как субъектам конфликта представляется объект, что они намерены изменить в нем для достижения своих целей
Приспособление	способ участия (поведения) в конфликтной ситуации, характеризующийся стремлением одной из сторон принять все условия другой стороны и тем самым исчерпать конфликт
Причина конфликта	(лат. causa – отсюда термин «каузальный», причинный), явление или процесс, действие которых «вызывает, определяет, производит или влечет» за собой другие явления или процессы, именуемые следствиями
Противоборство	способ участия (поведения) в конфликтной ситуации, характеризующийся нежеланием одной из сторон признать себя побеждённой и стремлением продолжать спор, борьбу

Социограмма	графический рисунок, представляющий систему личных взаимоотношений (симпатий и антипатий), сложившихся к моменту проведения исследования в малой группе
Социометрия	метод исследования внутригрупповых процессов, предусматривающий выявление и анализ личностно-групповых взаимоотношений с последующим графическим отражением в виде социоматриц и социограмм, а также расчётом персональных и групповых индексов (коэффициентов)
Социоматрица	таблица, столбцы и строки которой представляют систему взаимоотношений (взаимных выборов и отвержений) между членами малой группы, сложившихся к моменту проведения социологического или психологического исследования
Трансактный анализ	оригинальный метод и теория, разработанные американцем Эриком Берном (1910-1970); трансакция – это «единица» взаимодействия эго-состояний двух вступающих в общение индивидов, а под эго-состоянием понимается способ существования «Я» в одной из трех ипостасей: Родитель, Ребенок, Взрослый; первая проявляется как контроль, запреты, идеальные требования, догмы, санкции, забота, могущество; 2) вторая содержит аффективные комплексы, связанные с ранними впечатлениями и переживаниями; 3) третья включает вероятностную оценку ситуации, рациональность, компетентность, независимость.
Сотрудничество	способ участия (поведения) в конфликтной ситуации, имеющий целью нахождение оптимального решения, устраивающее в полной мере каждую из сторон
Субъекты конфликта	стороны (физические и юридические лица), непосредственно участвующие в конфликте, а также группы поддержки, другие заинтересованные и вовлеченные лица
Уклонение	способ участия (поведения) в конфликтной ситуации, имеющий целью исчерпать его уже на начальной стадии, не дать конфликту развиться в полную силу

Проблемно-поисковые и практические задания (Практикум)

Проблемно-поисковые и практические задания (Практикум)

Тема 1. Персонал и человеческие ресурсы как объект управления

Термином «персонал» (лат. personalis – личный) обозначают трудовой коллектив, личный состав какой-либо организации или его часть, объединенную по профессиональным признакам. Наряду с таким «обезличенным» подходом в русском языке существует и иное значение слова «персональный», как относящееся к конкретному человеку, персоне, личности (например, персональное дело, персональная пенсия, персональный компьютер).

Совершенно очевидно, что интересы личности не всегда совпадают с интересами группы и общества. Тем не менее, обратимся к авторитетным суждениям:

- «Группа думает, чувствует, действует совершенно иначе, чем это сделали бы её члены, если бы они были разъединены. Если же отталкиваться от последних, то невозможно понять ничего в том, что происходит в группе… Поэтому всякий раз, когда социальное явление прямо объясняется психическим явлением, можно быть уверенным, что это объяснение ложно» (Эмиль Дюркгейм)[6];

[6] Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии / Пер. с фр. и послесловие Л.Б.

- «Организация – противоречивый процесс взаимодействия людей, обладающих различными, а порой и противоположными целями, интересами, потребностями и взглядами» (А.Н. Занковский)[7].

1. Каким образом можно разрешить или смягчить противоречие, обусловленное несовпадением общественных (социальных), коллективных (внутрифирменных, групповых) и личных интересов? Аргументируйте Вашу точку зрения.

Точка зрения: «Существует множество рекомендаций по повышению эффективности управленческого труда, но главная из них одна: “Самым важным активом организации являются люди!” Высокий уровень – это люди, люди и ещё раз люди» (Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн)[8].

2. Если данная рекомендация верна, то почему не все современные руководители стремятся видеть в каждом работнике Личность и применяют на практике другое правило: «Незаменимых работников не бывает»?

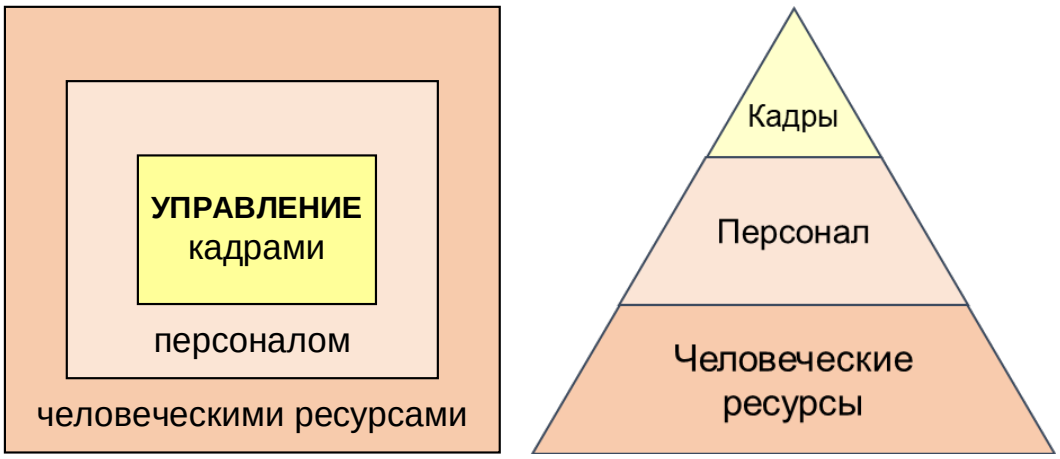


Рис. 1. Соотношение базовых (исходных) категорий HR-менеджмента

3. Опираясь на рис. 1, уточните понятия «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы» и конкретизируйте некоторые отличия в технологии управлении кадрами, персоналом и человеческими ресурсами.

Как известно, теория и практика, знания и опыт далеко не всегда соответствуют друг другу. Подобно тому, как армия готовится к прошлой войне, так и вузовская система подготовки специалистов отстает от повседневной жизни.

4. Представьте, что Вы имеете диплом бакалавра с отличием, продолжаете учёбу в магистратуре и недавно сменили место работы. Свою должность, денежное вознаграждение и перспективы развития в данной организации Вы оцениваете на «три с плюсом» и потому не планируете работать здесь всю оставшуюся жизнь… К тому же, уже в первой же беседе с Вами начальник сказал: «По своему опыту знаю, что отличники – это ботаники или заплатившие за оценки. Если бы я захотел, то и у меня был бы красный диплом».

Дайте совет тем, кто может оказаться в подобной ситуации. Какой вариант поведения Вы считаете оптимальным?

Тема 2. Общие принципы, методы и стили управления: сравнительный анализ

Гофмана. – М.: Наука, 1990. С. 494.

[7] Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – 2-е изд. – М.: Флинта; МПСИ, 2002. С. 252

[8] Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. – 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. Е.Г. Молл. – СПб.: Питер, 2004. С. 20.

В 2004 году высшим государственным руководством Российской Федерации было принято стратегическое решение об удвоении к 2010 году российского ВВП. Среднесрочный план развития страны на 2011–2013 гг., а также перспективные (до 2020 г.)[9] задачи были связаны, прежде всего, с улучшением жизни значительной части россиян. В частности, по прогнозам Правительства РФ, предполагалось, что к 2020 году «доля среднего класса составит более половины населения», при этом значительная часть людей со средним достатком будет связана с «созданием новой экономики знаний, технологий и обеспечением развития самого человека»[10].

Между тем, широкомасштабные кризисные явления 2008–2010 и 2014–2016 гг. на фоне резкое снижения курса рубля по отношению к основным мировым валютам (с 24-30 до 70-80 рублей за 1 доллар США, с 30-36 до 80-90 рублей за 1 евро) не позволили этим планам осуществиться. Стратегия-2020 оказалась по сути не выполненной…

1. Известно ли Вам, почему не была принята очередная стратегия развития РФ на период до 2035 года? (Если нет, изучите необходимые источники и ответьте на этот вопрос.)

Точка зрения: «Стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Её выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих» (И. Ансофф)[11].

2. Если этот авторитетный специалист прав, стратегическое планирование и в целом стратегический менеджмент следует упразднить? Вы согласны?

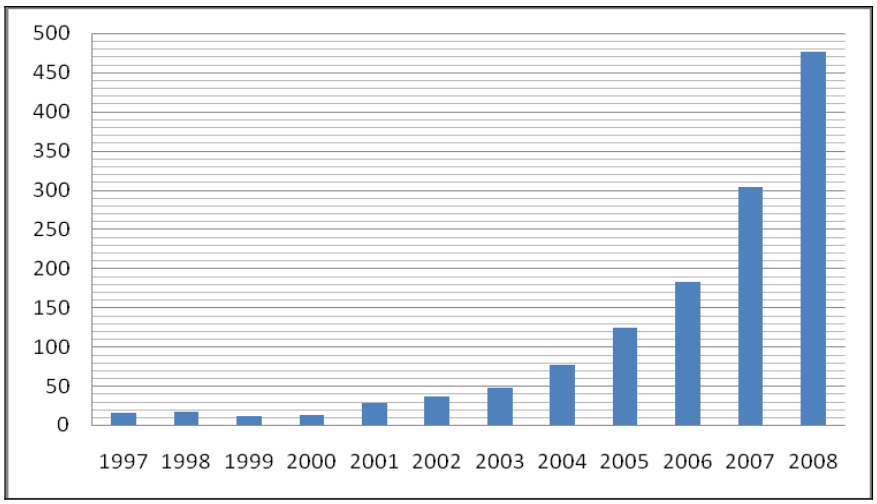


Рис. 2. Динамика золотовалютных резервов Российской Федерации, 1997–2008 гг. (по кросс-курсам Банка России на 01 января каждого года / млрд. долл. США)

[9] См. подробнее: Стратегия-2020: Новая модель роста – новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года. Книга 1; под научн. ред. В.А. Мау, Я.И. Кузьминова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 430 с.; Стратегия-2020: Новая модель роста – новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года. Книга 2; под научн. ред. В.А. Мау, Я.И. Кузьминова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 408 с. Полный текст доступен на сайте http://2020strategy.ru/

[10] Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 28.09.2018) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» // КонсультантПлюс / http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/

[11] Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Научн. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. С. 69.

На рубеже XX–XXI вв. оптимистический прогноз социально-экономического развития нашей страны связывали с ростом объема золотовалютных резервов (рис. 2); за снижением ЗВР в 2009 году до 380 млрд. долл. последовало их восстановление в 2010–2013 гг. до уровней 450–540 млрд. и очередное падение в 2015 г. до 350 млрд. В качестве главного аргумента пессимистического сценария фигурировал внешний долг, значительная часть которого приходилась на российские банки и корпорации. К началу 2008 г. она составляла 413 млрд. долл. США, в 2012–2014 гг. превышала 600 млрд. долл. США, а на 1 октября 2015 года составила 494 млрд. долларов[12].

О структуре внешнего долга России можно судить по следующей иллюстрации:

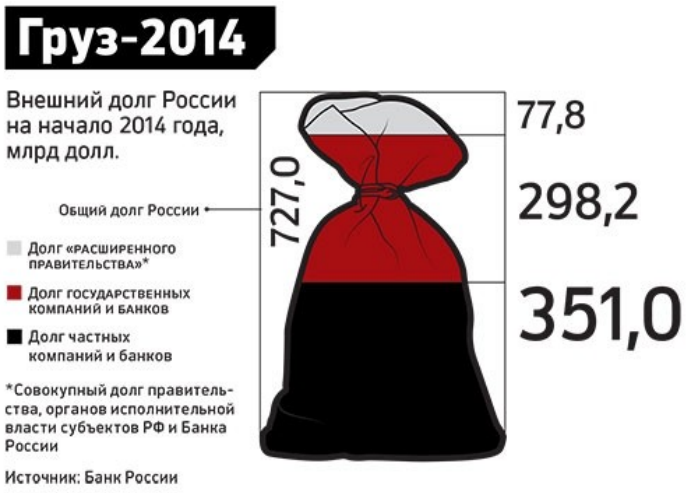


Рис. 3. Структура внешнего долга Российской Федерации (по состоянию на 2014 год)[13]

3. Проанализируйте статистические данные Банка России за последующие годы и оцените текущую ситуацию.

В современном мире богатые богатеют, а средний класс и бедные беднеют. Этот неутешительный для подавляющего большинства землян тренд подтверждают, например, ежегодные доклады Global Wealth Report, публикуемые с 2010 года специальным подразделением (Research Institute) банка Credit Suisse[14]. Одним из первых эту тенденцию выявил и проанализировал экономист Бранко Милановић, занимающийся исследованием проблем бедности и неравенства[15].

4. Обратитесь к докладу Бранко Милановича «Глобальное неравенство доходов в цифрах» и объясните термин «кривая Слона».

5. Какими Вы представляете Россию, Европу и мир в целом через 10 или 15 лет? Кем Вы планируете стать и чего достичь в течение этого периода?

Тема 3. Система управления персоналом и человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования

[12] См.: официальный сайт Банка России http://www.cbr.ru/statistics/ (Раздел «Статистика». Внешний долг)

[13] Лосев М. Капитальное наказание. Запад может перекрыть России доступ к своим капиталам, но это не самый сильный из возможных ударов по ее экономике // РБК. 2014. 27 мая. http://www.rbc.ru/magazine/2014/06/56bc7e659a794701b81d2b7f

[14] См. документы на сайте: https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html

[15] Милановић Б. Глобальное неравенство доходов в цифрах: на протяжении истории и в настоящее время: обзор: доклад к XV Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 1–4 апр. 2014 года / пер. с англ.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 31 с. / https://www.hse.ru/data/2014/03/25/1318951648

Проектирование и формирование системы управления организацией (СУО) – важная и сложная задача, предполагающая создание и обеспечение эффективного взаимодействия двух подсистем: внутреннего функционирования и отношений с внешней средой. Механизм внутреннего функционирования включает элементы, необходимые для производственной и управленческой деятельности (определение и ранжирование целей, оптимизация состава подразделений, структуры управления и коммуникаций, распределение задач, функций, полномочий по всем звеньям, упорядочение информационных потоков и совершенствование документооборота). Механизм отношений с внешней средой включает элементы, необходимые для формирования и поддержания необходимых связей организации с поставщиками, клиентами, посредниками, а также учета специфики конкурентной борьбы и действия факторов макросреды (политических, правовых, демографических, культурных).

1. Возьмите для примера какую-либо организацию с численностью сотрудников от 30 до 50 человек. Изобразите в виде детальной схемы организационную структуру, укажите основные функции и задачи структурных подразделений (отделов, служб), распределите обязанности между менеджерами высшего, среднего и низшего звеньев.

Предположим, что Вы являетесь руководителем данной организации. После нескольких лет успешной деятельности на рынке она столкнулась с трудностями: снизились объемы реализации продукции (услуг), сократилась клиентская база, ухудшилась трудовая дисциплина, возросла текучесть кадров.

2. Изложите в общих чертах план действий и укажите первоочередные меры по восстановлению нормального функционирования организации, которые, по Вашему мнению, необходимо предпринять.

3. Какие методы реорганизации СУО могут оказаться наиболее эффективными?

Тема 4. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом

«Кадры решают все», – эта известная и, казалось бы, однозначная формула в современных условиях довольно часто «не работает». Сегодня ряд стран мира (США, ЕС, Россия), сталкиваются с проблемой усиления легальной и нелегальной миграции населения. Этот процесс обусловлен многими факторами, в том числе и экономической целесообразностью: работодатели, стремясь к минимизации затрат, ориентируются на более дешевую рабочую силу, а выходцы из беднейших стран и регионов мира живут по принципу «рыба ищет, где глубже, а человек – где лучше».

1. Является ли, на Ваш взгляд, проблема миграции глобальной? Поясните.

Точка зрения: «Либо бедные страны станут богаче, либо бедные люди переселятся в богатые страны. Фактически эти два явления можно рассматривать в качестве эквивалентов. Развитие ситуации зависит от людей: либо бедные люди получат способы увеличения благосостояния в местах проживания, либо они станут богатыми, переселившись на другие территории. С этой точки зрения, между двумя названными способами нет существенной разницы. С точки зрения реальной политической среды, разница огромная» (Б. Миланович)[16].

2. Какой из двух сценариев будущего является более реалистичным? Имеется ли третий вариант? Поясните.

Современные реалии таковы, что любая известная организация является конгломератом человеческих ресурсов. Производственные, театральные, музыкальные, спортивные и прочие команды – это люди, являющиеся выходцами из разных стран.

[16] Миланович Б. Глобальное неравенство доходов в цифрах: на протяжении истории и в настоящее время: обзор. С. 31.

3. Какие чувства Вы испытываете, наблюдая спортивные матчи (футбольные, хоккейные, баскетбольные и т.д.) «наших» клубов, в составе которых немало, а подчас и более половины команды являются «легионерами»?

4. Россия отнюдь не бедная страна, если к нам на работу приезжают мировые знаменитости – тренеры и спортсмены, театральные режиссеры и музыканты?

5. Подумайте над рецептом счастья, успеха для среднего россиянина в условиях, когда «снизу» его теснят, например, граждане СНГ, а рабочие места «вверху» заняты представителями элиты общества.

Принято считать, что вступление мирового сообщества в эру информатизации и высоких технологий является новой ступенью развития человечества. Но, как известно, в любом достижении при более глубоком изучении можно обнаружить немало «побочных эффектов».

6. Перечислите основные проблемы, с которыми повседневно сталкивается Homo computeris? Каким образом их можно решить или смягчить?

7. Как современные руководители борются с потерями рабочего времени из-за «зависания» персонала в социальных сетях?

8. Что такое Интранет? Какова цель создания этой системы в организации?

Тема 5. Кадровый потенциал и кадровая политика организации

Разрабатывая основы кадровой политики, руководители современных организаций обязаны принимать во внимание официальные «правила игры», устанавливаемые государством, но в то же время ориентироваться на «реальную» жизнь, в которой всегда имеются многочисленные исключения, отступления от правовых норм.

1. С какими нарушениями российского законодательства чаще всего сталкиваются работники государственных и частных предприятий? Укажите основные причины пренебрежительного отношения руководителей к интересам персонала.

Известно, что планирование может быть представлено как стратегическое, тактическое и оперативное (в зависимости от масштабности), а также долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное (в зависимости от времени, периода охвата).

2. Какие стратегии реализуют «фирмы-однодневки»? Приведите пример такой фирмы и поясните свой ответ.

3. Что такое «миссия организации»? В чем состоит принципиальное отличие миссии организации от ее целей?

В современной литературе по менеджменту и маркетингу детально раскрывается сущность закона развития, а также понятие жизненного цикла организации (товара, услуги). В соответствии с ним, любая организация последовательно проходит несколько стадий развития – от «инкубации» и рождения до наступления зрелости, деградации и «смерти».

4. Объясните феномен «бессмертия» некоторых организаций (например, промышленных, аграрных, торговых, образовательных, развлекательных), возраст которых измеряется столетиями? Почему таких организаций и торговых марок (брендов) почти нет в России?

Кризис 2014–2016 гг. и последовавшая за ним пандемия короновируса (COVID-19) отразились на всех сферах, отраслях и участниках рыночных отношений. При этом часть «игроков» оказалась в выигрыше, другие балансировали между жизнью и смертью, третьи обанкротились. В числе таких неудачников оказались, например, российская авиакомпания «Трансаэро» и старейший британский туроператор Thomas Cook, который в 2021 году мог отметить 180-летний юбилей…

5. Как известно, крупнейшие производители гражданских самолётов – Boeing и Airbus – объявили о прекращении с 2021 года выпуска самых больших по вместимости пассажиров лайнеров B747 и A380. Почему жизненный цикл «европейца»

(неофициальное название SuperJumbo) оказался втрое короче «американца» (Jumbo Jet)?

Тема 6. Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров

В таблице 1 представлены основные источники найма, используемые современными организациями. Они могут быть рассмотрены и как способы (методы) трудоустройства:

Таблица 1.

Анализ основных источников найма персонала

Основные источники найма (способы трудоустройства)	Рейтинг (1 – 7)	Сфера (отрасль, профессии) эффективного применения
Специализированные издания, публикации и объявления в СМИ		
Рассылка (получение) резюме и других материалов претендентов		
Распределение выпускников образовательных учреждений		
Государственные (общественные) службы по трудоустройству		
Частные агентства по найму персонала		
Родственные связи и знакомства		
Случайные обращения граждан		

1. Заполните таблицу, составив рейтинг эффективности способов трудоустройства (от 1 – max до 7 – min) и указав «адреса» (отрасли, профессии, организации) их применения в Российской Федерации.

2. Какие данные, на Ваш взгляд, являются исходными для планирования потребностей организации в персонале?

Синергетический треугольник успеха личности (профессионализм – деньги – связи) является абстрактной моделью, хотя и не лишенной реального содержания.

3. А каким, по Вашему мнению, должно быть оптимальное соотношение (в %) трех компонентов для того, чтобы осуществить свои жизненные планы? Является ли данное соотношение изменчивым, подвижным? Приведите примеры.

Тема 7. Профессиональная ориентация, социализация и адаптация персонала

Хорошо известно, что социализация и адаптация персонала – две стороны единого процесса, в результате которого индивид приспосабливается к условиям среды, усваивает определенные нормы и начинает самостоятельно воспроизводить их в сознании, отношениях с другими и деятельности. При этом в специальной литературе указывается на то, что данный процесс может быть стихийным или целенаправленным.

1. Основываясь на собственном опыте, приведите примеры стихийного и сознательного формирования личности менеджера.

2. Используя курс лекций и рекомендованную литературу, проанализируйте основные этапы процесса социализации (адаптации) нового работника в организации и графически изобразите его механизм.

Предположим, что после нескольких лет работы на управленческих должностях среднего звена Вас назначили заместителем директора предприятия (профиль – по

Вашему выбору), руководитель которого проводит в жизнь два принципа: «Начальник всегда прав» и «Незаменимых работников не бывает».

3. Какую стратегию и тактику поведения в данной организации Вы изберете?

Представьте, что Вам было поручено возглавить рабочую группу по разработке исключительно важного для организации проекта. Когда работа была завершена, на совещании с участием высшего руководства фирмы мнения относительно перспективности данного проекта разделились. Часть сотрудников и ближайшее окружение генерального директора стало постепенно склонять чашу весов не в Вашу пользу. Проект оказался под угрозой, хотя Вы абсолютно уверены в том, что он окажется результативным.

4. Как Вы поступите в данной ситуации? Какие альтернативные варианты поведения Вы «прокрутили» в своей голове до принятия окончательного решения?

5. Какие качества Вы цените в людях? Какие люди Вам антипатичны?

6. Назовите пять наиважнейших качеств, которыми должен обладать современный менеджер, и еще пять качеств, которые он должен искоренять.

Тема 8. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала

Для удовлетворения потребностей организации в квалифицированном персонале одни руководители опираются на собственные силы, осуществляя подготовку резерва в собственной организации, другие, наоборот, делают ставку на приток специалистов «со стороны», третьи, – избирают и реализуют смешанную кадровую стратегию.

1. Составьте таблицу основных достоинств и недостатков следующих форм подготовки и переподготовки персонала: а) на рабочем месте; б) в специализированных образовательных учреждениях; в) на передовых отечественных предприятиях; г) на зарубежных предприятиях.

2. Что такое «деловая карьера» в Вашем понимании? Какими количественными и качественными показателями можно проиллюстрировать карьерный рост современного человека?

В одном из публичных выступлений Андрей Фурсенко, экс-министр образования и науки, а ныне – помощник Президента РФ, сказал: «В России … лишь 20-30% студентов получают хорошее юробразование. Примерно половина выпускников юридических институтов не работают по специальности».

3. А как, на Ваш взгляд, обстоит дело с экономистами?

4. Почему одни специалисты, получившие образование в российских вузах, котируются за рубежом, а другие – нет?

5. Что Вам известно о Болонской конвенции? Каковы ее главная цель, особенности и практическое значение для российских студентов и дипломированных специалистов?

6. Опираясь на личный опыт обучения в вузе, сформулируйте конкретные предложения по повышению качества общей и специальной подготовки студентов.

Тема 9. Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда

В подавляющем большинстве учебников и учебных пособий по менеджменту содержатся разделы и главы, посвященные проблемам стимулирования и мотивации. При этом термин «стимулирование» используют значительно реже и, как правило, заменяют более распространенным – «мотивация».

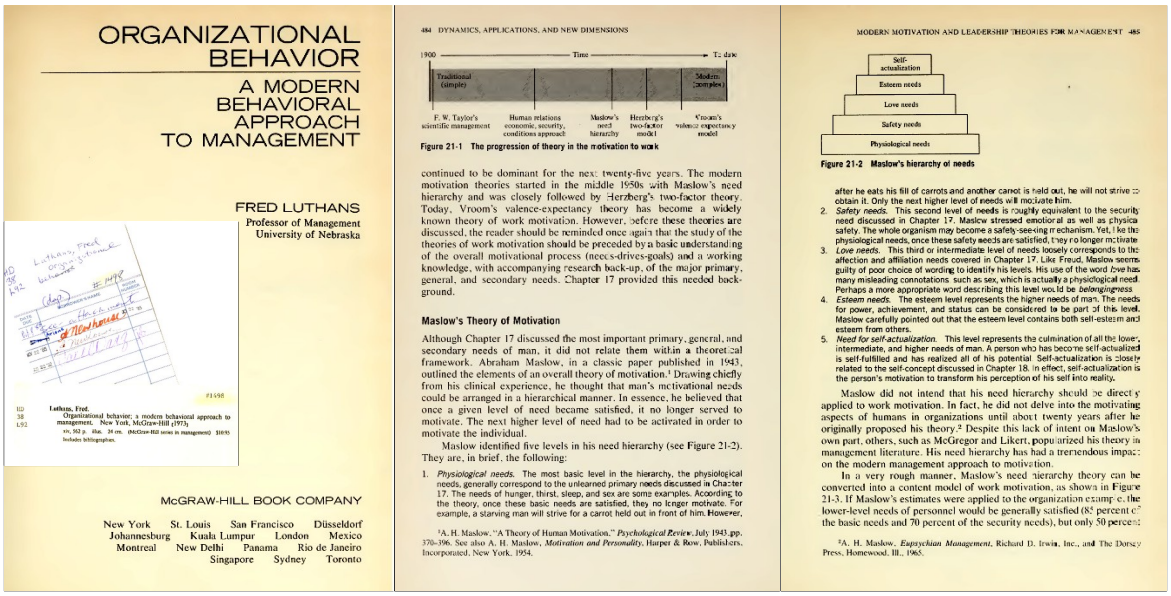
1. Опираясь на справочно-энциклопедические издания, четко разграничьте понятия «стимул», «мотив», «стимулирование», «мотивация».

Разрабатывая комплекс мероприятий по стимулированию персонала современной организации к индивидуальным и коллективным действиям, менеджерам следует принимать во внимание следующие факторы: 1) субъектный (кто управляет?); 2) объектный (кем управляют?); 3) предметный (каким образом управляют?); 4) внешние условия.

2. Составьте таблицу методов или приёмов стимулирования (мотивации) персонала, характерных для базовых стилей управления: авторитарного, демократического и либерального.

На популярном информационном ресурсе 4Brain.Ru, где, как утверждается, собраны «наиболее интересные методики развития в человеке разных ментальных навыков» есть материал «Пирамида потребностей Маслоу и её применение в жизни», из которого можно узнать следующее: «Несмотря на то, что авторство пирамиды официально приписывают Абрахаму Маслоу, к имеющемуся у нас сегодня её варианту он не имеет отношения. Дело в том, что в виде графика “Иерархия потребностей” появилась в 1975 году в учебнике некоего У. Стоппа, о личности которого практически нет информации, а Маслоу умер в 1970 году, и в его работах, как уже говорилось, не было ни единого графика»[17].

Между тем, открыв книгу Фреда Лютенса «Организационное поведение», впервые изданную в 1973 (!) году, мы обнаружим привычный для нас рисунок:



ORGANIZATIONAL BEHAVIOR
A MODERN BEHAVIORAL APPROACH TO MANAGEMENT

FRED LUTHANS
Professor of Management
University of Nebraska

McGRAW-HILL BOOK COMPANY

New York St. Louis San Francisco Düsseldorf Johannesburg Kuala Lumpur London Mexico Montreal New Delhi Panama Rio de Janeiro Singapore Sydney Toronto

484 DYNAMICS, APPLICATIONS, AND NEW DIMENSIONS

Figure 21-1 The progression of theory in the motivation to work

continued to be dominant for the next twenty-five years. The modern motivation theories started in the middle 1950s with Maslow's need hierarchy and was closely followed by Herzberg's two-factor theory. Today, Vroom's valence-expectancy theory has become a widely known theory of work motivation. However, before these theories are discussed, the reader should be reminded once again that the study of the theories of work motivation should be preceded by a basic understanding of the overall motivational process (needs-drives-goals) and a working knowledge, with accompanying research back-up, of the major primary, general, and secondary needs. Chapter 17 provided this needed background.

Maslow's Theory of Motivation

Although Chapter 17 discussed the most important primary, general, and secondary needs of man, it did not relate them within a theoretical framework. Abraham Maslow, in a classic paper published in 1943, outlined the elements of an overall theory of motivation.[1] Drawing chiefly from his clinical experience, he thought that man's motivational needs could be arranged in a hierarchical manner. In essence, he believed that once a given level of need became satisfied, it no longer served to motivate. The next higher level of need had to be activated in order to motivate the individual.

Maslow identified five levels in his need hierarchy (see Figure 21-2). They are, in brief, the following:

1. *Physiological needs.* The most basic level in the hierarchy, the physiological needs, generally correspond to the unlearned primary needs discussed in Chapter 17. The needs of hunger, thirst, sleep, and sex are some examples. According to the theory, once these basic needs are satisfied, they no longer motivate. For example, a starving man will strive for a carrot held out in front of him. However,

[1] A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, July 1943, pp. 370–396. See also A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper & Row, Publishers, Incorporated, New York, 1954.

MODERN MOTIVATION AND LEADERSHIP THEORIES FOR MANAGEMENT 485

Figure 21-2 Maslow's hierarchy of needs

after he eats his fill of carrots and another carrot is held out, he will not strive to obtain it. Only the next higher level of needs will motivate him.

2. *Safety needs.* This second level of needs is roughly equivalent to the security need discussed in Chapter 17. Maslow stressed emotional as well as physical safety. The whole organism may become a safety-seeking mechanism. Yet, like the physiological needs, once these safety needs are satisfied, they no longer motivate.
3. *Love needs.* This third or intermediate level of needs loosely corresponds to the affection and affiliation needs covered in Chapter 17. Like Freud, Maslow seems guilty of poor choice of wording to identify his levels. His use of the word *love* has many misleading connotations, such as sex, which is actually a physiological need. Perhaps a more appropriate word describing this level would be *belongingness*.
4. *Esteem needs.* The esteem level represents the higher needs of man. The needs for power, achievement, and status can be considered to be part of this level. Maslow carefully pointed out that the esteem level contains both self-esteem and esteem from others.
5. *Need for self-actualization.* This level represents the culmination of all the lower, intermediate, and higher needs of man. A person who has become self-actualized is self-fulfilled and has realized all of his potential. Self-actualization is closely related to the self-concept discussed in Chapter 18. In effect, self-actualization is the person's motivation to transform his perception of his self into reality.

Maslow did not intend that his need hierarchy should be directly applied to work motivation. In fact, he did not delve into the motivating aspects of humans in organizations until about twenty years after he originally proposed his theory.[2] Despite this lack of intent on Maslow's own part, others, such as McGregor and Likert, popularized his theory in management literature. His need hierarchy has had a tremendous impact on the modern management approach to motivation.

In a very rough manner, Maslow's need hierarchy theory can be converted into a content model of work motivation, as shown in Figure 21-3. If Maslow's estimates were applied to the organization example, the lower-level needs of personnel would be generally satisfied (85 percent of the basic needs and 70 percent of the security needs), but only 50 percent

[2] A. H. Maslow, *Eupsychian Management*, Richard D. Irwin, Inc., and The Dorsey Press, Homewood, Ill., 1965.

Рис. 4. Страницы учебника по организационному поведению (автор Ф. Лютенс, 1973)[18]

3. Проведите дальнейшее «расследование» и установите истину. Кому всё-таки принадлежит авторство «пирамиды», две версии которой появились в 1957 и 1960 гг., т.е. при жизни Маслоу?

В 2004 году Международная организация труда (МОТ; ILO, International Labour Organization) на основании данных международной и национальной статистики и результатов специального анкетирования 48 тысяч человек опубликовала специальный доклад и ввела новый термин – «индекс экономической безопасности». Этот показатель, отражающий взаимосвязь труда и личного счастья работника, является семиэлементным и характеризуется: безопасностью рынка труда (возможностями трудоустройства, равными для всех, что обеспечивается макроэкономической политикой государства); защитой работника от необоснованного увольнения; безопасными условиями на рабочем месте;

[17] Пирамида потребностей Маслоу и её применение в жизни / https://4brain.ru/blog

[18] Luthans F. Organizational behavior; a modern behavioral approach to management. – N.Y.: McGraw-Hill Inc., 1973. – xiv, 562 p. (P. 485) / https://archive.org/details/organizationalbe00luth/mode/2up

возможностью сделать карьеру в избранной области; возможностью повышения квалификации без отрыва от производства; адекватной зарплатой; поддержкой работника органами коллективной защиты (независимыми профсоюзами и другими организациями).

В первую десятку рейтинга тогда вошли следующие страны: 1) Швеция – 0,977; 2) Финляндия – 0,947; 3) Норвегия – 0,926; 4) Дания – 0, 910; 5) Нидерланды – 0,865; 6) Бельгия – 0,829; 7) Франция – 0,829; 8) Люксембург – 0,813; 9) Германия – 0,793; 10) Канада – 0,785. Среди других (всего в списке – 90 государств) отметим Австралию (17-е место), США (25), Латвию (27), Украину (35), Туркменистан (78), Непал (90). Россия заняла 41-е место с индексом 0,503.

4. Выразите отношение к данному рейтингу. Случайны ли, на Ваш взгляд, лидерские позиции Скандинавских государств?

5. Изучите статистическую информацию, отражающую изменения данного рейтинга (либо его аналогов) за период 2010–2020 гг. Какие изменения произошли, например, в верхней и нижней частях этой «турнирной таблицы»?

6. Что Вам известно о рейтинге «Doing Business»? Какие места за последние годы в нём занимала Россия? Имеется ли у РФ прогресс в этой сфере?

7. В какой мере государство влияет на имидж его граждан? Приведите примеры позитивного и негативного влияния.

Тема 10. Оценка деловой активности кадров и эффективности управления человеческими ресурсами организации

Основополагающие системы оплаты труда персонала – сдельная и повременная – получили широкое распространение и до сих пор с успехом применяются на практике. Однако многие компании сегодня разрабатывают и используют сложные комбинированные системы (нередко их держат в секрете), важным элементом которых являются личные «заслуги» работника. Складывается парадоксальная ситуация. С одной стороны, руководитель должен оценивать результаты труда объективно, не глядя на личность подчиненного. С другой стороны, начальник не робот, а живой человек. Следовательно, его отношение всегда субъективно, т.е. он подразделяет сотрудников на «ближних» и «дальних», «своих» и «чужих».

1. В какой мере концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера продуктивна для управления современной организацией? Может быть, она безнадежно устарела и включается в энциклопедии и учебники по менеджменту символически и имеет только научно-историческую ценность?

2. Какие модели организации финансово-трудовых отношений в современной России Вам известны?

3. Каково, на Ваш взгляд, процентное соотношение «Профессионалов», «Совместителей», «Зебр» и «Айсбергов» в современной России (если принять весь массив фактических работников за 100%)?

4. Считаете ли Вы текущую ситуацию нормальной или аномальной, требующей активных действий со стороны государства?

5. Прокомментируйте фразу: «Рынок – тот же бутик, но намного дешевле».

Чтобы объективно оценить эффективность управления персоналом современной организации, нужно руководствоваться основополагающими принципами: преемственности, инновации, системности, верификации, амбивалентности. Первый и второй предполагают диалектическую взаимосвязь старого и нового, третий – нацеливает на комплексный анализ текущей ситуации, четвертый и пятый – указывают на необходимость сравнения планируемых и фактических достижений, а также на двойственность истины, наличие в любом предмете, процессе или явлении как положительных, так и отрицательных моментов.

6. Подумайте и назовите 4–5 лучших сотрудников вуза, где Вы обучаетесь. Чем эти люди отличаются от тех, которые не попали в итоговый «список»?

7. Проведите анализ деятельности различных категорий персонала нашего института и заполните таблицу их основных достоинств и недостатков. Предложите меры по улучшению организации образовательного процесса и повышению качества подготовки студентов. Заполните таблицу 2:

Таблица 2.

Анализ деятельности персонала вуза

Основные категории персонала	Профессиональные качества		Основные пожелания
	положительные	отрицательные	
Сотрудники деканатов			
Руководители кафедр			
Преподавательский состав			
Сотрудники библиотеки			
Специалисты по компьютерному обеспечению учебного процесса			
Другие категории (укажите какие)			

Тема 11. Этика и психология деловых отношений

В предисловии к первому русскому изданию книги «Деловая этика» ее автор – Ричард Т. Де Джордж – отметил, что она была написана в основном для американской и канадской аудитории. Следовательно, в других странах она не может быть принята полностью. Тем не менее, одна страна может и должна учиться у другой. Те, кто сейчас переживает период перехода к рыночной экономике, могут научиться у тех стран, которые прошли этот процесс, узнать, какие существуют при этом ловушки и негативные тенденции, какого рода законодательство оказывалось благотворным и эффективным, какую роль может сыграть общественное мнение в ограничении агрессивных устремлений большого бизнеса. «Развитые страны научились справляться с самыми вопиющими злоупотреблениями капитализма и в большинстве случаев покончили с детским и рабским трудом, опасными и вредными условиями труда при потогонной системе, заработками ниже прожиточного минимума и другими болезненными явлениями, которые капитализм принес с собой. Эти отрицательные явления сейчас встречаются в развивающихся странах. Но мы знаем, как устранить эти отрицательные явления. Теперь нужно обеспечить развивающимся странам возможность и стимулы для борьбы с этими болезненными явлениями»[19].

1. Согласны ли Вы с мнением американского ученого? Не кажется ли Вам, что «развивающиеся» государства имеют ряд преимуществ по сравнению с «развитыми»? Если да, то какие, а если нет, то почему?

Когда-то на концертных выступлениях Михаила Задорнова российские зрители восторженно реагировали на фразу «тупые американцы». Известный писатель-сатирик, драматург, юморист и актёр умер в 2017 году, не дожив до «инновационных» масштабных перемен в американском обществе…

2. Кто и с какой целью, на Ваш взгляд, инициировал и поддерживает движение “Black Lives Matter”?

[19] Де Джордж Р.Т. Деловая этика. – М.: ИГ «Прогресс», ИД «РИПОЛ КЛАССИК», 2003. С. 11.

3. Какие исторические личности теперь стали антигероями в США? Какие произведения искусства попали в разряд запрещённых?

4. Какие этнические группы, нации, страны вызывают у Вас положительные эмоции, уважение или восхищение? Почему?

5. Оцените текущее состояние и перспективы международных отношений России со странами Запада (США, ЕС, Канада, Австралия, Япония), а также вероятность отмены взаимных санкций в обозримом будущем.

Тема 12. Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)

Даже последовательная политика гуманизации трудовых отношений на предприятиях и в учреждениях, оптимальный выбор и комплексное использование управленческих методов не защитят от необходимости жить и решать задачи в условиях групповых конфликтов. И все же современные руководители, особенно те, которые возглавляют небольшие трудовые коллективы (от 15–20 до 40–50 человек), по-разному подходят к оценке роли и значения производственных конфликтов.

Первый подход: чем больше конфликтов в организации, тем хуже результаты труда. Конфликты следует искоренять или сводить к минимуму.

Второй подход: конфликты в любой организации неизбежны. Не следует их драматизировать, противоречия возникают и разрешаются, жизнь «идет». Главное, чтобы все споры не перерастали в «войну», не мешали выполнять профессиональные обязанности.

Третий подход: конфликты между сотрудниками в любой организации не искоренить. Главная задача руководителя – оптимизировать противоречия, скорректировать направленность спора в конструктивное русло, подавать пример цивилизованной аргументации того или иного мнения. Стремление к конструктивизму – основа профилактики возможных трудовых споров.

1. Выразите отношение к каждой из указанных точек зрения.

2. Опишите две сохранившиеся в памяти конфликтные ситуации: конструктивную и деструктивную. Проанализируйте позиции и поведение сторон, а также методы разрешения конфликтов. Как бы Вы поступили в аналогичных ситуациях сегодня?

3. Опираясь на личный жизненный опыт и факты, события с участием известных Вам людей, охарактеризуйте типичные конфликты в современных трудовых коллективах. Что должны предпринимать менеджеры в целях их профилактики?

Наряду с межличностными, личностно-групповыми и межгрупповыми конфликтами современный менеджмент уделяет повышенное внимание внутриличностным конфликтам. Именно они зачастую оказываются трудноразрешимыми, в том числе и для опытных руководителей.

4. Прокомментируйте афоризмы Роберта Киосаки, автора книги «Руководство Богатого Папы по инвестированию»:

- ***«Большинство людей планирует быть бедными»;***
- ***«Не будь посредственным»;***
- ***«Инвестирование – это план, не продукт и не процедура»;***
- ***«Инвестирование – очень личный план»;***
- ***«Покупай, владей и молись»;***
- ***«Покупай и продавай»;***
- ***«ООО» (образование, опыт, отличная денежная наличность).***

Практически всем известен афоризм: «Не кладите яйца в одну корзину». Но утверждение инвестора Уоррена Баффета, одного из богатейших людей на планете является диаметрально противоположным: «Не надо разнообразия. Клади все яйца в одну корзину и хорошенько за ними присматривай».

5. Кто прав? Можно ли «примирить» обе рекомендации? Поясните.

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки первого этапа освоения компетенции УК – 3/1 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний – вопросы.
- Для проверки умений – тесты.
- Для проверки практических навыков управления проектами – практико-ориентированные задания.

Список вопросов для подготовки к зачёту по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

1. Управление кадрами, персоналом, человеческими ресурсами: общее и особенное.
2. Феноменология человека: генетико-субъектно-функциональный подход
3. Основные этапы культурно-исторической эволюции человека.
4. Историческое значение школы «человеческих отношений».
5. Мировоззренческие основы управления персоналом.
6. Методологические основы управления персоналом.
7. Зарубежный опыт управления персоналом и пути его использования в современной России.
8. Специфика организации труда и управления персоналом в современной России.
9. Система управления персоналом организации: общая характеристика.
10. Методы управления персоналом: классификация и общая характеристика.
11. Основные стили управления персоналом: классификация, сущность и специфика.
12. Особенности кадрового обеспечения системы управления персоналом организации.
13. Особенности информационного обеспечения системы управления персоналом организации.
14. Особенности правового обеспечения системы управления персоналом организации.
15. Кадровый потенциал организации: сущность, содержание, пути реализации.
16. Кадровая политика организации: основные тенденции и перспективы развития.
17. Гендерный аспект организационно-управленческой деятельности: сущность, содержание, специфика реализации гендерных стратегий.
18. Планирование и рекрутинг персонала: сущность, специфика, основные процедуры.
19. Подготовка и переподготовка кадров: основные причины, программы и процедуры.
20. Деловая карьера персонала: сущность, содержание, специфика реализации.
21. Обучение персонала: цели, задачи, основные формы и методы.
22. Концепция интенсивного обучения (версия А.А. Золотарёва): целевая установка, основные элементы и условия реализации.
23. Содержательные теории мотивации: сравнительный анализ.
24. «Пирамида» иерархии потребностей: сущность и современная интерпретация.
25. Теория мотивации К. Альдерфера: сущность и практическое значение.
26. Теория потребностей Д. МакКлелланда: сущность и практическое значение.
27. Теория потребностей Ф. Герцберга: сущность и практическое значение.
28. Теория ожидания: сущность и практическое значение.
29. Бихевиоризм: сущность и практическое значение.
30. Процессуальные теории мотивации: сравнительный анализ.
31. Классификация методов и систем мотивации персонала (концепция Э. Локе).

32. Руководство и лидерство: сущность, специфика, механизмы реализации.
33. Основные теории лидерства: общая классификация и сравнительный анализ.
34. Организационная власть: сущность, типы и виды.
35. Экспертная власть: сущность и специфика реализации.
36. Референтная власть: сущность и специфика реализации.
37. Деловая оценка кадров: сущность, содержание, специфика реализации.
38. Современные системы оплаты труда: сравнительный анализ.
39. Деловое общение: сущность, содержание, специфика.
40. Деловой имидж: сущность, содержание, специфика
41. Деловой этикет: сущность, содержание, специфика.
42. Основные формы делового общения: теория и практика.
43. Деловая беседа: сущность, особенности подготовки и проведения.
44. Деловое совещание: сущность, особенности подготовки и проведения.
45. Коммерческие переговоры: сущность, особенности подготовки и проведения. Национальные стили ведения переговоров.
46. Тактические способы делового общения: теория и практика.
47. Техника делового общения: основные приёмы и искусство их применения.
48. Основы конфликтологии: сущность конфликта и его структурные элементы.
49. Организационные конфликты: основные причины, этапы (фазы), особенности протекания.
50. Организационные конфликты: способы разрешения и направления профилактики.

Тест по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

Часть 1.

1. Применительно к HR-менеджменту какой-либо финансово-экономический, административный или социально-психологический способ воздействия субъекта управления (руководителя) на объект управления (подчинённого) – это:

1. метод
2. методика
3. методология
4. стиль

2. Применительно к HR-менеджменту какое-либо мотивированное воздействие субъекта управления (руководителя) на объект управления (подчинённого), предполагающее конкретную, уже апробированную, процедуру («рецепт», алгоритм) целенаправленных и мотивированных действий – это:

1. метод
2. методика
3. методология
4. стиль

3. Применительно к HR-менеджменту совокупность (система) знаний, которая выступает фундаментальной основой, научно-теоретической платформой организационно-управленческой деятельности, – это:

1. метод
2. методика
3. методология
4. стиль

4. Применительно к HR-менеджменту искусство применения разных способов воздействия и влияния субъекта управления (руководителя) на объект управления (подчинённого) с выраженным авторитарным, либеральными или демократическим оттенком – это:

1. метод
2. методика
3. методология
4. стиль

5. Специальные методы и методики (процедуры), позволяющие из определённого числа претендентов на вакантную должность выявить наиболее способных и перспективных:

1. отбор
2. подбор
3. рекрутинг
4. социализация
5. адаптация

6. Специальные методы и методики (процедуры) поиска и/или оценки кандидатов, способных выполнять обязанности на определённой (как правило, вышестоящей) должности:

1. отбор
2. подбор
3. рекрутинг
4. социализация
5. адаптация

7. Кадровое комплектование (наём, вербовка), осуществляемое в интересах организаций специализированными компаниями либо самими организациями для поиска и привлечения наиболее подходящего кандидата на вакантную должность и заключения с ним трудового соглашения (контракта):

1. отбор
2. подбор
3. рекрутинг
4. социализация
5. адаптация

8. Процесс приспособления субъекта (индивида, группы) к новым условиям внешней среды, связанный с необходимостью подчиняться определённым правилам:

1. отбор
2. подбор
3. рекрутинг
4. социализация
5. адаптация

9. Направленное воздействие окружающей среды, в результате которого субъект осмысленно воспринимает и усваивает культурные нормы, а также осваивает и воспроизводит социальные роли:

1. отбор
2. подбор
3. рекрутинг
4. социализация
5. адаптация

10. В концепции интенсивного обучения, разработанной под руководством профессора А.А. Золотарёва, понятие «дидактическая система» – это совокупность:

1. типов, форм и методов обучения
2. форм, методов и средств обучения
3. методов обучения и воспитания
4. процессов социализации и адаптации
5. процессов стимулирования и мотивации

11. В рамках концепции, разработанной И.Я Лернером, метод обучения, который предполагает доминирующую роль педагога (менеджера) в учебном процессе и, соответственно, минимальную инициативу обучающихся:

1. информационно-рецептивный
2. репродуктивный
3. проблемный (проблемное изложение материала)
4. исследовательский
5. эвристический

12. В рамках концепции, разработанной И.Я Лернером, стремление педагога (руководителя) добиться того, чтобы обучающиеся воспринимали учебный материал точно, без искажений, именно так, как задумано, – это метод:

1. информационно-рецептивный
2. репродуктивный
3. проблемный (проблемное изложение материала)
4. исследовательский
5. эвристический

13. В рамках концепции, разработанной И.Я Лернером, педагог (руководитель) излагает учебный материал так, чтобы сконцентрировать внимание на противоречии в каком-либо объекте и предоставить обучающимся (подчинённым) возможность поиска вариантов его разрешения, – это метод:

1. информационно-рецептивный
2. репродуктивный
3. проблемный (проблемное изложение материала)
4. исследовательский
5. эвристический

14. В рамках концепции, разработанной И.Я Лернером, педагог (руководитель) формулирует и детализирует какую-либо сложную тему или задачу, а обучающиеся (подчинённые) должны осуществить её анализ, используя методологию конкретной науки, – это метод:

1. информационно-рецептивный
2. репродуктивный
3. проблемный (проблемное изложение материала)
4. исследовательский
5. эвристический

15. В рамках концепции, разработанной И.Я Лернером, метод обучения, педагог (менеджер) в учебном процессе принимает ограниченное участие, а обучающийся (подчинённый), напротив, проявляет максимум инициативы и стремится к созданию нового знания, получению нового результата:

1. информационно-рецептивный

2. репродуктивный
3. проблемный (проблемное изложение материала)
4. исследовательский
5. эвристический

16. В рамках «Сбалансированной системы показателей» (Р. Каплан, Д. Нортон) прибыль на обыкновенную акцию относится к одной из четырёх групп целей:
1. финансовые
2. связанные с потребителями
3. операциональные
4. процессуальные

17. В рамках «Сбалансированной системы показателей» (Р. Каплан, Д. Нортон) доля рынка, % повторных обращений, число жалоб и возвратов относятся к одной из четырёх групп целей:
1. финансовые
2. связанные с потребителями
3. операциональные
4. процессуальные

18. В рамках «Сбалансированной системы показателей» (Р. Каплан, Д. Нортон) продолжительность цикла разработки продукта, время исполнения заказа, затраты на единицу продукции относятся к одной из четырёх групп целей:
1. финансовые
2. связанные с потребителями
3. операциональные
4. процессуальные

19. В рамках «Сбалансированной системы показателей» (Р. Каплан, Д. Нортон) число обученных работников, % рабочих мест, укомплектованных собственным резервом, период ротации кадров и др. относятся к одной из четырёх групп целей:
1. финансовые
2. связанные с потребителями
3. операциональные
4. процессуальные

20. Результативность деятельности лиц, возглавляющих организации или структурные подразделения, и общая результативность менеджмента компании – это эффективность:
1. производственная
2. финансовая
3. социальная
4. управленческая

21. Одно из управленческих действий НЕ относится к функциям менеджмента персонала
1. прогнозирование и планирование
2. делегирование
3. стимулирование и мотивация
4. составление отчётов
5. увольнение

22. Процесс определения потребности в персонале (количественных, качественных, временных, пространственных параметров) для реализации определённых целей в рамках производственно-хозяйственной и иной деятельности, называется:

1. планирование
2. делегирование
3. стимулирование и мотивация
4. составление отчётов
5. увольнение

23. Должностная инструкция разрабатывается с целью:
1. определения квалификационных требований к сотрудникам организации, а также их обязанностей, прав и ответственности
2. организации процедур отбора и подбора персонала на вакантные должности
3. исполнения требований международного и национального законодательства
4. достижения стратегических целей предприятия

24. Установление зависимости между численностью персонала кадровой службы и важными аспектами деятельности предприятия является основой:
1. многофакторного корреляционного анализа
2. метода сравнений
3. экспертного метода
4. метода прямого счёта
5. метода по нормам обслуживания

25. «Потребность в специалистах кадровой службы в создаваемой организации определяется на основе анализа успешно функционирующих организаций со схожими параметрами», – такова суть:
1. многофакторного корреляционного анализа
2. метода сравнений
3. экспертного метода
4. метода прямого счёта
5. метода по нормам обслуживания

26. «Представление о потребности в специалистах кадровой службы формируется на основе учёта мнений группы лиц, суждения которых базируется на научной и профессиональной компетентности», – такова суть:
1. многофакторного корреляционного анализа
2. метода сравнений
3. экспертного метода
4. метода прямого счёта
5. метода по нормам обслуживания

27. «Определение численности работников кадровой службы осуществляется на основе соблюдения определённой пропорции по отношению к общей численности либо численности отдельных категорий персонала организации», – такова суть:
1. многофакторного корреляционного анализа
2. метода сравнений
3. экспертного метода
4. метода прямого счёта
5. метода по нормам обслуживания

28. В теории HR-менеджмента планирование на срок до 1 года считается:
1. краткосрочным
2. среднесрочным
3. долгосрочным

29. В теории HR-менеджмента планирование и развитие персонала на срок от 1 года до 5 лет считается:

1. краткосрочным
2. среднесрочным
3. долгосрочным

30. В теории HR-менеджмента планирование и развитие персонала на срок более 5 лет считается:

1. краткосрочным
2. среднесрочным
3. долгосрочным

31. Количественным методом планирования персонала НЕ является:

1. планирование от достигнутого
2. планирование по трудоёмкости
3. планирование по нормам обслуживания
4. метод Дельфи

32. Обучение в организации и вне её, самоподготовка и воспитание являются элементами системы

1. использования персонала
2. развития персонала
3. карьеры персонала
4. ротации персонала

33. Система правил и норм, которая предполагает наличие у руководства организации обоснованных прогнозов развития ситуации при одновременном недостатке средств для оказания влияния на кадровую ситуацию – это кадровая политика:

1. превентивная
2. активная
3. открытая
4. закрытая
5. пассивная
6. реактивная

34. Система правил и норм, которая характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов её развития и соответствующих методов и средств воздействия на персонал – это кадровая политика:

1. превентивная
2. активная
3. открытая
4. закрытая
5. пассивная
6. реактивная

35. Система правил и норм, которая характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, – это кадровая политика:

1. превентивная
2. активная
3. открытая

4. закрытая
5. пассивная
6. реактивная

36. Система правил и норм, которая характеризуется тем, что организация включает новый персонал только с низшего должностного уровня, а последующее замещение происходит из числа работников организации, – это кадровая политика:

1. превентивная
2. активная
3. открытая
4. закрытая
5. пассивная
6. реактивная

37. Система правил и норм, которая существует в основном «на бумаге», а на практике руководители не уделяют должного внимания уровню профессионального развития сотрудников и состоянию морально-психологического климата в организации – это кадровая политика:

1. превентивная
2. активная
3. открытая
4. закрытая
5. пассивная
6. реактивная

38. Система правил и норм, присущая организациям, в которых руководители в работе с персоналом уделяют внимание главным образом кризисам и конфликтам, принимая меры по разрешению возникающих проблем – это кадровая политика:

1. превентивная
2. активная
3. открытая
4. закрытая
5. пассивная
6. реактивная

39. Укажите принцип формирования кадровой политики, предполагающий использование всех современных научных разработок в данной области, которые могли бы обеспечить максимальный эффект:

1. научность
2. методичность
3. комплексность
4. системность
5. эффективность

40. Укажите принцип формирования кадровой политики, предполагающий качественный анализ выбранных вариантов решения, особенно в тех случаях, когда имеется ряд взаимоисключающих (альтернативных) подходов:

1. научность
2. методичность
3. комплексность
4. системность
5. эффективность

41. Укажите принцип формирования кадровой политики, предполагающий охват всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников:

1. научность
2. методичность
3. комплексность
4. системность
5. эффективность

42. Укажите принцип формирования кадровой политики, предполагающий учёт взаимозависимости и взаимосвязи отдельных элементов этой работы:

1. научность
2. методичность
3. комплексность
4. системность
5. эффективность

43. Укажите принцип формирования кадровой политики, предполагающий, что любые затраты на мероприятия в этой области оправданы с экономической точки зрения и предполагают достижение определённых результатов хозяйственной деятельности:

1. научность
2. методичность
3. комплексность
4. системность
5. эффективность

44. «Пирамидальную» концепцию иерархии потребностей человека разработал и обосновал

1. А. Маслоу
2. К. Альдерфер
3. Д. МакКлелланд
4. Ф. Герцберг

45. Ключевыми терминами, раскрывающими сущность теории ожидания, являются

1. затраты, результат, вознаграждение, валентность
2. достижение, присоединение, власть
3. существование, взаимосвязь, рост
4. стимул, подкрепление, реакция

Часть 2.

1. Укажите название метода научного познания: «_____ отличается от наблюдения активным вмешательством в ситуацию со стороны исследователя, который планомерно манипулирует одним или несколькими факторами (переменными) для регистрации сопутствующих изменений в поведении изучаемого объекта».

Ответ: Эксперимент, эксперимент

2. Вставьте термин HR-менеджмента: «_____ персонала – это подбор сотрудников на временные рабочие места, реализуемый на основе краткосрочной или среднесрочной аренды персонала других фирм»

Ответ: Аутсорсинг, аутсорсинг

3. Вставьте термин HR-менеджмента: «_____ (переквалификация) – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда»

Ответ: Переподготовка, переподготовка

4. Вставьте термин HR-менеджмента: «_____ – планомерно осуществляемая программа упражнений с целью формирования и совершенствования умений и навыков повышения эффективности трудовой деятельности (операций)»

Ответ: Тренинг, тренинг

5. Вставьте термин HR-менеджмента: «_____ руководящих кадров предприятия – специально сформированная и подготовленная группа специалистов, способных по своим профессиональным, деловым и личным качествам к замещению вакантных руководящих должностей более высокого уровня»

Ответ: Резерв, резерв

6. Вставьте термин HR-менеджмента: «_____ руководителя – документ, описывающий основные характеристики, которыми должен обладать работник для успешной деятельности в данной должности».

Правильный ответ: Портрет, портрет

7. Вставьте термин HR-менеджмента: «_____ – процесс профессионального роста человека, его авторитета и статуса, выраженный в продвижении по ступеням должностной иерархии, квалификации, престижа и т.п.»

Ответ: Карьера, карьера

8. Укажите социально-психологический термин: «_____ степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы»

Ответ: Статус, статус

9. Укажите социально-психологический термин: «_____ – это официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других людей»

Ответ: Позиция, позиция

10. Внутренняя установка – это _____ восприятие человеком его фактического положения в группе, авторитета и влияния на других людей

Ответ: Субъективное, субъективное

11. Укажите социально-психологический термин: «_____ – это нормативно заданный, ожидаемый и/или коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека»

Ответ: Роль, роль

12. Согласно классификации Тома Бойделла, _____ стиль управления предполагает открытое столкновение точек зрения, позиций (например, руководителя и подчинённого)

Ответ: Конфронтационный, конфронтационный, Противоборствующий, противоборствующий

13. Согласно классификации Тома Бойделла, _____ стиль управления предполагает оказание помощи недостаточно опытным и новым сотрудникам организации (например, руководителя и подчинённого)

Ответ: Поддерживающий, поддерживающий, Наставнический, наставнический

14. Согласно классификации Тома Бойделла, _____ стиль управления связан со сбором, анализом, обобщением научной информации и опорой на опыт лучших учебных заведений мира

Ответ: Теоретический, теоретический

15. Согласно классификации Тома Бойделла, _____ стиль управления предполагает опору на реальные достижения в различных сферах и внедрение передового опыта лучших международных и национальных корпораций

Ответ: Практический, практический

16. Согласно классификации Тома Бойделла, _____ стиль управления предполагает разработку, обсуждение и реализацию планов долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного характера

Ответ: Планирующий, планирующий

17. Согласно классификации Тома Бойделла, _____ стиль управления предполагает периодическое подведение итогов выполнения планов финансово-экономической, производственной и иной деятельности, поощрение лучших и наказание худших сотрудников организации

Ответ: Оценивающий, оценивающий

18. Согласно классификации Курта Левина, _____ стиль управления предполагает единоличное формулирование руководителем целей и задач, организационных и временных ограничений, жёсткий контроль за исполнением всех или большинства распоряжений при минимальной инициативе со стороны подчинённых

Ответ: Авторитарный, авторитарный, Автократический, автократический

19. Согласно классификации Курта Левина, _____ стиль управления предполагает активное участие трудового коллектива в жизни организации, обсуждение и принятие коллективных решений по ключевым проблемам, оказание помощи и поддержки сотрудникам в процессе выполнения ими функциональных обязанностей

Ответ: Демократический, демократический, Коллегиальный, коллегиальный

20. Согласно классификации Курта Левина, _____ стиль управления предполагает самоустранение руководителя от выполнения своих обязанностей или делегирование части полномочий на низшие уровни организационной иерархии (например, в связи с перегруженностью или физической и моральной усталостью руководителя либо его желанием дать возможность подчинённым проявить себя в процессе самостоятельного выполнения какого-либо проекта, поручения)

Ответ: Либеральный, либеральный, Попустительский, попустительский

Часть 3.

1. Установите соответствия между названиями и характерными признаками моделей адаптации:
1. «обычная», «стандартная»
2. «социальная»
3. «реалистическая»
4. «исследовательская»
5. «инициативная»
6. «артистическая»

1. действия в соответствии с должностными инструкциями и устными рекомендациями начальников
2. ориентация на коллектив
3. действия по ситуации
4. погружение в анализ производственных, административно-управленческих, психологических и иных проблем, решаемых организацией
5. формулирование и аргументация новых идей, предложений, концепций
6. демонстрация знаний, умений и навыков, стремление создать положительный имидж

2. Установите соответствие между названиями и сущностью указанных типов организационной (корпоративной) культуры:

1. прагматическая
2. бюрократическая
3. клановая

1. определение целей и задач, выбор направлений деятельности на основе анализа рыночной конъюнктуры, стремления к повышению эффективности труда и получению прибыли
2. установление и поддержание в организации порядка, основанного на неукоснительном соблюдении регламентаций (правил, инструкций и т.п.)
3. формирование в организации особого морально-психологического климата на основе национальных, религиозных, семейных и иных традиций

3. Установите соответствие между названиями и сущностью подходов к оценке персонала:

1. практический
2. прогностический
3. имитационный

1. пригодность работника к выполнению функциональных обязанностей определяется на основе результатов его конкретной деятельности
2. анализ анкетных данных, письменные и устные характеристики, мнения и отзывы руководителей и коллег, личные беседы и т.д.
3. работник «погружается» в определённую ситуацию, в которой он должен продемонстрировать наличие тех или иных способностей

4. Установите соответствие между названиями и содержанием классических подходов к технологии отбора персонала:

1. британский
2. немецкий
3. американский
4. китайский

1. основан на личной беседе сотрудников кадровой службы с кандидатом и концентрируется на выяснении биографии, традиций семьи и организации, места получения образования
2. основан на предварительной подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями известных руководителей, политиков, учёных
3. проверка интеллектуальных способностей, психологическое тестирование с использованием компьютеров и наблюдение за кандидатом в неформальной обстановке
4. основан на письменных экзаменах (сочинения, эссе) и анализе практических ситуаций

5. Установите соответствия между стилями руководства (ситуационная концепция П. Герси – К. Бланшара) и методами обучения (классификация И.Я. Лернера):
1. директивный
2. убеждающий
3. участвующий
4. делегирующий

1. информационно-рецептивный,
2. репродуктивный
3. проблемный (проблемного изложения)
4. исследовательский, эвристический

6. Установите соответствия между названиями и характерными признаками моделей социализации:
1. «упреждающая»
2. «приспособительная»
3. «ролевая»
4. «управленческая»

1. жёсткое навязывание «правил игры», подавление всего «чуждого», что могло быть привнесено в организацию новыми сотрудниками
2. постепенный, мягкий ввод новых работников в курс дела с частичным использованием их прежнего опыта
3. «привязка» к формальным и неформальным обязанностям, кругу повседневных задач
4. разработка и совершенствование адаптационных программ для различных категорий работников

7. Установите соответствия между тремя аспектами профориентации и их ключевыми характеристиками:
1. в личностном плане –
2. социальном плане –
3. в общенаучном плане –

1. процесс выявления склонности индивида к определённой деятельности, поощрения и развития его способностей, а также оказания помощи в достижении поставленных целей
2. система мер, направленная на оказание помощи молодёжи в выборе профессии
3. комплекс психолого-педагогических и медицинских мероприятий, направленных на оптимизацию процесса трудоустройства молодёжи в соответствии с желаниями, склонностями и сформировавшимися способностями и с учётом потребностей в специалистах народного хозяйства и общества в целом

8. Сопоставьте условные обозначения и названия стилей управления в матрице Роберта Блейка и Джейн Моутон «отношение к производству / отношение к персоналу»

1.1.	1. «убогое» управление
1.9.	2. управление производством
9.1.	3. загородный клуб
5.5.	4. серединное управление
9.9.	5. «обогащённое» управление

9. Сопоставьте конкретные приёмы, используемые в управленческой деятельности, и обособленные классы, группы, к которым они относятся

1. информационно-рецептивный
2. лекция
3. убеждение
4. теоретический

1. метод обучения
2. форма обучения
3. метод воспитания
4. стиль управления

10. Сопоставьте конкретные приёмы, используемые в управленческой деятельности, и обособленные классы, группы, к которым они относятся

1. репродуктивный
2. практическое занятие
3. личный пример
4. планирующий

1. метод обучения

2. дидактическая форма
3. метод воспитания
4. стиль управления

11. Сопоставьте конкретные приёмы, используемые в управленческой деятельности, и обособленные классы, группы, к которым они относятся

1. проблемный
2. экзамен
3. наказание
4. оценивающий

1. метод обучения
2. дидактическая форма
3. метод воспитания
4. стиль управления

12. Сопоставьте конкретные приёмы, используемые в управленческой деятельности, и обособленные классы, группы, к которым они относятся

1. исследовательский
2. самостоятельная работа (подготовка)
3. поощрение
4. практический

1. метод обучения
2. дидактическая форма
3. метод воспитания
4. стиль управления

13. Сопоставьте конкретные приёмы, используемые в управленческой деятельности, и обособленные классы, группы, к которым они относятся

1. эвристический
2. семинар
3. упражнение
4. интегрирующий

1. метод обучения
2. дидактическая форма
3. метод воспитания
4. стиль управления

14. Установите соответствия между названиями содержательных теорий мотивации и фамилиями их создателей и последователей

1. теория иерархии потребностей
2. теория двух факторов
3. ERG, или СВР-теория
4. теория приобретённых способностей

1. Абрахам Маслоу

2. Фредерик Герцберг
3. Клейтон Альдерфер
4. Дэвид МакКлелланд

15. Установите соответствия между названиями процессуальных теорий мотивации и фамилиями их создателей и последователей

1. теория ожидания
2. теория справедливости
3. теория постановки цели
4. теория подкрепления мотива (бихевиоризм)

1. Виктор Врум, Лайман Портер, Эдуард Лоулер
2. Джон С. Адамс
3. Питер Ф. Друкер, Эдвин Лок (Locke)
4. Беррес Ф. Скиннер

16. Установите соответствия между названиями управленческих концепций и фамилиями их создателей и последователей

1. «научное управление»
2. «административное управления»
3. «человеческие отношения»
4. «идеальная бюрократия»

1. Фредерик Тейлор, Гаррингтон Эмерсон
2. Анри Файоль
3. Элтон Мэйо, Фриц Ротлисбергер
4. Макс Вебер

17. Установите соответствия между фамилиями известных учёных и числом (количеством) стилей руководства в созданных ими теориях (классификациях)

1. Дуглас МакГрегор
2. Курт Левин
3. Пол Герси, Кен Бланшар
4. Роберт Блейк, Джейн Моутон
5. Том Бойделл

1. 2 стиля
2. 3 стиля
3. 4 стиля
4. 5 стилей
5. 7 стилей

18. Установите соответствия фамилий известных учёных названиям стилей руководства в соответствующих теориях (классификациях)

1. Дуглас МакГрегор
2. Курт Левин
3. Пол Герси, Кен Бланшар
4. Роберт Блейк, Джейн Моутон

5. Том Бойделл

1. X-стиль, Y-стиль
2. авторитарный, демократический, либеральный
3. директивный, убеждающий, участвующий, делегирующий
4. «убогий», «серединный», «обогащённый», «производственный» …
5. теоретический, практический, оценивающий, планирующий …

19. Установите соответствия между конкретными приёмами, инструментами управленческой деятельности и группами (сферами), к которым их принято относить

1. беседа, совещание, коммерческие переговоры
2. коммуникативный, перцептивный, интерактивный
3. компромисс, приспособление, сотрудничество
4. генетический, субъектный, функциональный
5. биологический, эстетический, нравственный

1. формы делового общения
2. социально-психологические аспекты делового общения
3. способы разрешения конфликтных ситуаций
4. аспекты специальной концепции управления персоналом
5. элементы (слагаемые) имиджа

20. Установите соответствия между названиями управленческих концепций, методов, методик и фамилиями учёных, которые их разрабатывали

1. IQ-метод
2. методика анализа ценностно-ориентационного единства группы
3. трансактный анализ
4. система интенсивного обучения

1. Ганс Юрген Айзенк
2. Роберт Вейсман (Немов)
3. Эрик Берн
4. Александр Золотарёв

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Точка зрения: Принципиальным отличием обучающейся организации от традиционной вертикальной иерархии и горизонтальных / сетевых организаций является то, что ее «сотрудники осознают бизнес как целое, обладают полной информацией, формулируют новые стратегии, несут ответственность за удовлетворение потребителей». В обучающихся организациях значительно увеличивается объем коллективного «разума»: «Сотрудники принимают участие во всех мыслительных процессах, включая разработку стратегии, причем границы … между “верхами” и “низами” практически сходят на нет. Каждый общается с каждым, сообща решают возникающие задачи, образуя громадный коллективный мозг, обеспечивая организации такую степень гибкости, которая позволяет оперативно и адекватно реагировать на изменения внешней среды»[20] (Ричард Дафт).

[20] Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. С.720 – 721.

Между тем, обучающуюся организацию в корне неверно считать идиллией, чем-то единожды достигнутым, отлаженным, а затем ставшим вечным и неизменным. Она скорее похожа на организм человека, который в одних случаях функционирует длительное время без особых проблем, в других – периодически требует медикаментов и лечения, а в иных – быстро в свой ресурс, выгорает и умирает. Жизнедеятельность обучающейся организации зависит от рабочих команд, которые являются своего рода «органами» и состав которых обычно входят от 3 – 6 до 7 – 12 участников…

Кратко охарактеризуйте роли в команде, представленные матрицей:



Рис. 1. Типовые роли участников команды

Всегда ли руководители команд должны «бороться» с участниками, которые не проявляют инициативы в реализации проекта и чей вклад в общее дело гораздо меньше, чем у остальных? Поясните на примере.

Задание 2.

Проанализируйте доступные интернет-источники, чтобы представлять специфику деятельности сети универсальных магазинов *Nordstrom* – одной из старейших торговых компаний в США, которую в 1901 году основали Джон Нордстрем (John W. Nordstrom) и Карл Уоллин (Carl F. Wallin).

Укажите несколько отличий компании Nordstrom от ее конкурентов?

Раскройте смысл правила №1 для сотрудников компании Nordstrom: «В любой ситуации руководствуйтесь здравым смыслом. Никаких дополнительных правил не требуется».

Почему в современной России такой подход пока еще не слишком востребован? Зачастую вместо него действует иное правило №1: «Начальник всегда прав». А вслед за ним правило №2: «Если начальник неправ, смотри правило №1».

Задание 3.

Разрабатывая основы кадровой политики, руководители организаций обязаны принимать во внимание официальные «правила игры», устанавливаемые государством, но в то же время и ориентироваться на «реальную» жизнь, где имеются многочисленные исключения, отступления от правовых норм…

С какими нарушениями законодательства чаще всего сталкиваются работники государственных и частных предприятий в России? Укажите основные причины пренебрежительного отношения руководителей к интересам персонала.

Задание 4.

В современной литературе по менеджменту и маркетингу, как правило, детально раскрыто понятие жизненного цикла. Согласно закону развития, организация или продукт (goods, services, works) последовательно проходят несколько стадий – от «инкубации» и рождения до наступления зрелости, деградации и «смерти».

Приведите примеры организаций (промышленных, торговых, образовательных, развлекательных), возраст которых измеряется столетиями, и объясните феномен их «бессмертия».

Задание 5.

В таблице 1 представлены основные источники найма, используемые современными организациями. Они могут быть рассмотрены и как способы (методы) трудоустройства:

Таблица 1.

Анализ основных источников найма персонала

Основные источники найма (способы трудоустройства)	**Рейтинг (1 – 7)**	**Сфера (отрасль, профессии) эффективного применения**
Специализированные издания, публикации и объявления в СМИ		
Рассылка (получение) резюме и других материалов претендентов		
Распределение выпускников образовательных учреждений		
Государственные (общественные) службы по трудоустройству		
Частные агентства по найму персонала		
Родственные связи и знакомства		
Случайные обращения граждан		

Заполните таблицу, составив рейтинг эффективности методов трудоустройства (от 1 – max до 7 – min) и указав «адреса» (отрасли, профессии, организации) их применения в России.

Какие данные, на Ваш взгляд, являются исходными для планирования потребностей организации в персонале?

Задание 6.

Автор учебника-бестселлера по менеджменту Ричард Дафт, характеризуя сущность обучающейся организации, воспроизвел следующую поучительную историю:

«Департамент денежных поступлений штата Массачусетс реорганизовал методы сбора взносов на содержание детей. Всего за два года объем денежных поступлений возрос на 41%. Удивительнее всего, что столь впечатляющие результаты были достигнуты при сокращении численности сотрудников на 90%. Из 200 служащих в нем осталось только 20 человек, но каждый из них совмещал свои обязанности с ведением учета.

Понимая, что спад в экономике штата и временное сокращение численности сотрудников департамента неминуемы, его глава Боб Мелья пришел к выводу о необходимости какой-то новой модели мышления. Хождение за каждым неплательщиком давно доказало свою неэффективность. После трех месяцев совещаний и рисования блок-схем рабочих процессов команда сотрудников выработала разделяемое всеми видение решения проблемы: систему сборов на основе компьютерных технологий. Новая система позволила сравнивать число пользующихся благами социального обеспечения лиц, которые вновь нанимаются на работу в штате Массачусетс, с данными о неработающих родителях. В настоящее время 75% всех денежных средств поступает от работодателей

(по более высокой ставке) и только 25% – от наемных работников (существенно более низкие ставки). Разработка системной перспективы позволила департаменту вносить постепенные изменения в метод. Каждый работник ежегодно проходит двухнедельные курсы повышения квалификации, что привело к увеличению соответствующих бюджетных затрат с 5$ до 500$ на одного штатного работника»[21].

Как Вы понимаете фразу о необходимости учить людей мыслить «за пределами личной раковины», которой завершается процитированный фрагмент?

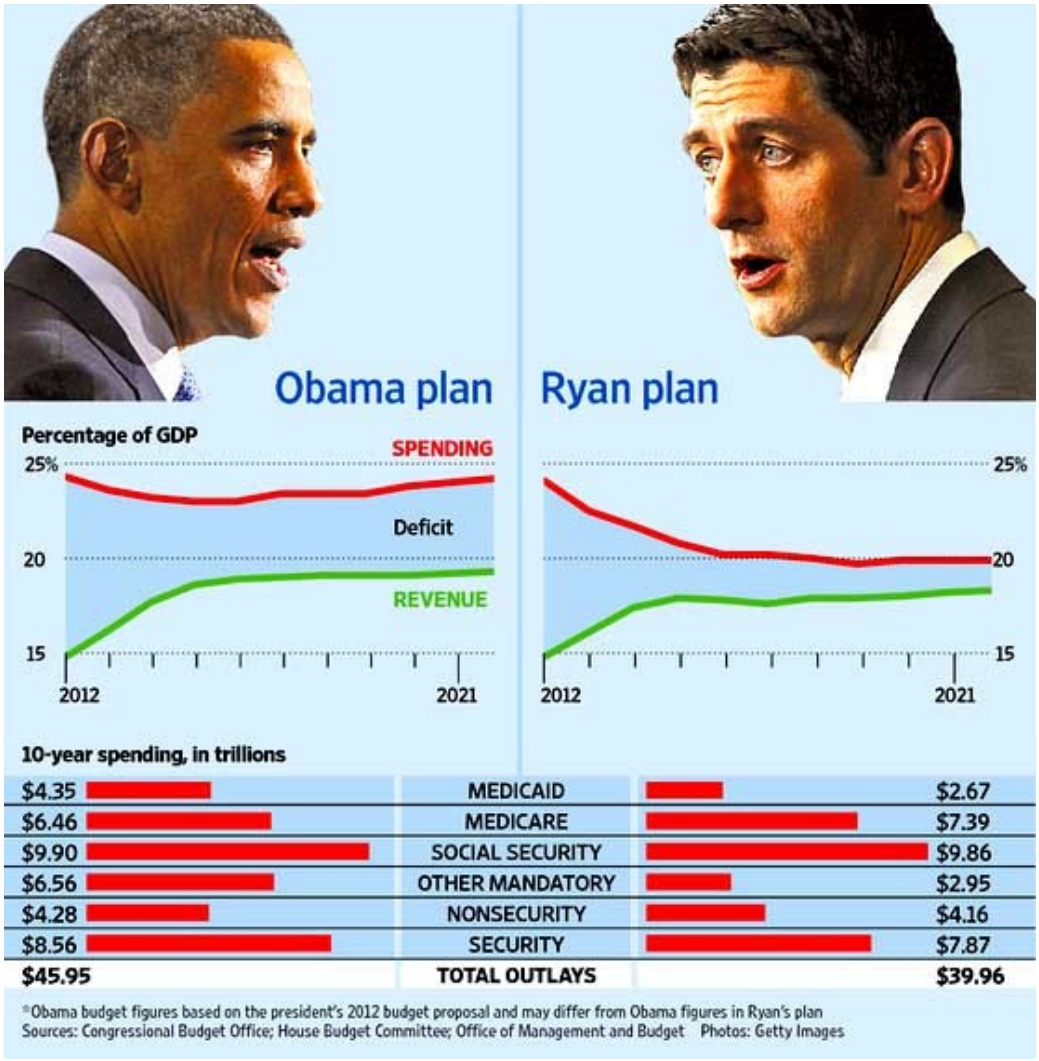
Что, на Ваш взгляд, предпримет этот департамент и аналогичные структуры в других штатах США, если численность неработающих родителей, имеющих детей, будет неуклонно расти, а численность занятых, напротив, сокращаться?

Задание 7.

Как известно, одна из главных реформ, объявленных президентом США Дональдом Трампом в 2016 году, была связана с медицинским страхованием американцев и стремлением заменить т.н. систему Obamacare. Между тем, уже первая его попытка внести законопроект в Конгресс закончилась неудачей: до начала процедуры рассмотрения документы Трамп отозвал его…

Познакомьтесь с информацией в интернет-публикациях «Obamacare – хороший пример плохого закона»[22], «Победное фиаско Трампа»[23], а также с данными таблицы сравнения двух систем (Ryancare – это вариант администрации Трампа).

[21] Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. С. 719.
[22] Гуревич Г. Obamacare – хороший пример плохого закона // Континент (интернет-газета). 2016. 9 июня. http://kontinentusa.com/obamacare-horoshii-primer-plohogo-zakona/
[23]Гиндлер И. Победное фиаско Трампа // Gary Gindler Chronicles Blog at WordPress.com. https://garygindler.wordpress.com/



В чем же заключаются главные недостатки той реформы здравоохранения и защиты пациентов (Patient Protection and Affordable Care Act), которая была одобрена в 2010 году и преподносилась самим Бараком Обамой не иначе как главное достижение его президентства?

Прокомментируйте мысль Авраама Линкольна, ставшую эпиграфом к первой статье: «Можно долго обманывать немногих, можно недолго обманывать многих, но нельзя бесконечно обманывать всех».

Как известно, после очередных попыток Трампу и республиканцам не удалось реформировать систему здравоохранения… Что в таком случае делать с афоризмом Линкольна? Отправить в музей?

Задание 8.

Премьер-министр Великобритании Уинстон Черчилль (1874–1965) утверждал, что «американцы всегда находят правильное решение после того, как испробуют все остальные…».

Применима ли данная мысль к россиянам и современной России? Поясните.

Считаете ли Вы, что главная идея песни «Чему нас жизнь учит?» (автор и исп. Тимур Шаов) актуальна для любой нации? Финал ее таков: «Вот чему нас жизнь учит? А ничему она не учит!»

Задание 9.

Представьте, что Вам было поручено возглавить рабочую группу по разработке исключительно важного для организации проекта. Когда работа была завершена, на совещании с участием высшего руководства фирмы мнения относительно перспективности данного проекта разделились. Часть сотрудников и ближайшее окружение генерального директора (президента, вице-президента) стало постепенно склонять чашу весов не в Вашу пользу. Проект оказался под угрозой, хотя Вы абсолютно уверены в том, что он окажется результативным…

Как Вы поступите в данной ситуации?

Какие альтернативные варианты поведения Вы «прокрутили» в своей голове до принятия окончательного решения?

Какие качества Вы цените в людях?

Назовите три важнейших качества, которыми должен обладать менеджер (…) и ещё три, которые он должен искоренять (…).

Задание 10.

Синергетический треугольник успеха личности (профессионализм – деньги – связи) является абстрактной моделью, хотя и не лишенной реального содержания

А каким, по Вашему мнению, должно быть оптимальное соотношение (в %) трех компонентов для того, чтобы осуществить свои жизненные планы? Является ли данное соотношение изменчивым, подвижным? Приведите примеры.

Задание 11.

Базовые системы оплаты труда – сдельная и повременная – широко распространены и с успехом применяются на практике. Однако многие крупные компании разрабатывают и используют сложные комбинированные системы (нередко их держат в секрете), важным элементом которых являются личные «заслуги» работника. Складывается парадоксальная ситуация. С одной стороны, руководитель должен оценивать результаты труда объективно, не глядя на личность подчиненного. С другой стороны, любой начальник не робот, а живой человек. Следовательно, его отношение всегда субъективно, он волей-неволей делит сотрудников на «ближних» и «дальних», «своих» и «чужих».

В какой мере концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера продуктивна для управления современной организацией? Может быть, она безнадежно устарела и включается в энциклопедии и учебники по менеджменту символически и имеет только научно-историческую ценность?

Какие модели организации финансово-трудовых отношений в современной России Вам известны?

Каков, по Вашему ощущению, удельный вес (%) каждой группы работников («Профессионалы», «Совместители», «Зебры» и «Айсберги») в современной России?

Считаете ли Вы текущую ситуацию нормальной или аномальной, требующей активных действий со стороны государства?

Задание 12.

Формирование и развитие системы стимулирования и мотивации персонала (ССМП) – исключительно важная и сложная задача. Для ее решения в любой организации требуется создать механизм эффективного взаимодействия двух подсистем: внутренней и внешней. Первая из них связана с постоянным совершенствованием организационной (корпоративной) культуры для привлечения в организацию современных кадров, их развития и «удержания» на основе повышения лояльности персонала (достойный уровень вознаграждения, здоровый морально-психологический климат, комфортные и безопасные условия труда, оптимальные методы управления). Вторая подсистема направлена на создание механизма организационных отношений с внешней средой и включает элементы,

необходимые для налаживания и поддержания устойчивых связей с поставщиками, посредниками и клиентами, анализа и учета специфики конкурентной борьбы наряду с разнонаправленным влиянием факторов макросреды (политических, правовых, демографических, культурных).

Возьмите для примера какою-либо коммерческую организацию с численностью сотрудников от 50 до 100 человек. Продумайте и изобразите в виде подробной схемы ее организационно-управленческую структуру с указанием всех (!) подразделений (отделов, служб) и численности персонала в каждом, распределите обязанности между менеджерами высшего и среднего звеньев и укажите главные из них в прямоугольных выносках.

На какие методы стимулирования и мотивации Вы в качестве специалиста по развитию персонала намерены сделать главную ставку, чтобы свести текучесть кадров в данной организации к минимуму?

Какие внешние условия будут способствовать реализации Вашей стратегии управления персоналом, а какие могут затруднить ее осуществление?

Задание 13.

Предположим, что после нескольких лет успешной деятельности на рынке указанная Вами организация столкнулась с трудностями: снизились объемы реализации продукции (услуг), сократилась клиентская база, ухудшилась трудовая дисциплина, существенно возросла текучесть кадров…

Какие неотложные меры по восстановлению прежнего состояния организации Вы намерены предпринять в роли ее руководителя?

Каким образом Вы попытаетесь реорганизовать систему управления персоналом в целом для того, чтобы она функционировала эффективно?

Задание 14.

Представьте, что Вы являетесь руководителем организации, у которой имеется сеть филиалов и две вакансии – менеджеров высшего и среднего звеньев, обе в головном офисе. В разгар кризиса родственник или знакомый, окончивший тот же вуз, что и Вы, обратился с просьбой о трудоустройстве. Вы должны принять сложное решение и разрешить дилемму: с одной стороны, как гласит народная мудрость, «своих в организацию лучше не брать», а с другой стороны, «чужак – это кот в мешке».

Поочередно обоснуйте целесообразность приема на работу «своего» и «чужого» кандидатов.

На какую должность Вы бы назначили «свояка», а на какую «чужака»? Почему?

Как Вы поступите в ситуации, если родственник или знакомый, в течение года после назначения не проявит себя должным образом и будет работать гораздо хуже, чем требуется?

Какие современные методы и процедуры позволяют оценивать эффективность менеджеров высшего и среднего звеньев?

Задание 15.

Представьте, что Вы окончили вуз (РАНХиГС), получили диплом магистра и хотите устроиться на работу в какую-либо организацию. Вы получили приглашение на собеседование, в процессе которого Ваш потенциальный начальник, окончивший в свое время тот же вуз, что и Вы, а затем и магистратуру одного из европейских университетов, вдруг сказал: «Все, чему сейчас учат и как учатся в России, – это профанация. Жизнь совсем другая...»

Как Вы поведете себя в данной ситуации? Попытаетесь выразить: а) полное согласие, б) полное несогласие или в) компромиссную точку зрения?

Какие факторы могут решающим образом повлиять на выбор каждого из трех указанных ответов?

Задание 16.

Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-департамента в международной компании, имеющей представительство в Москве. В связи с финансовым кризисом резко обострились проблемы со сбытом изготавливаемой продукции, повысилась текучесть кадров, сказывается и запаздывание в реакции на изменение конъюнктуры рынка, что потребовало обновления руководства службы сбыта и реорганизации аппарата управления фирмой. Вам необходимо нанять менеджера-профессионала для управления службой сбыта и консультанта по проведению реорганизации аппарата управления.

На эти вакансии претендуют следующие кандидаты:

– мистер Джонс, имеет диплом менеджера по программе «MBA» и прежде работал заместителем начальника отдела маркетинга в крупной фирме, ему 40 лет;

– мистер Хоук, получил диплом менеджера в MIT[24], сделал карьеру в крупной международной компании, а затем открыл собственную фирму, которая в период пандемии COVID-19 обанкротилась, 32 года;

– доктор Редли получил докторскую степень (PhD) в университете McGill[25] под руководством Г. Минцберга и преподает маркетинг, 37 лет;

– миссис Смит обучалась в MIM[26] по программе «Международный бизнес», организовала совместную американо-сингапурскую фирму, а затем в течение десяти лет возглавляла представительства международной корпорации в Канаде, Австралии и Новой Зеландии, 44 года.

Кто из них Вам более подходит, на какую должность и почему?

Какая дополнительная информация может Вам потребоваться для принятия окончательно, от кого и каким образом Вы намерены ее получить?

Задание 17

Предположим, что Вас назначили на новую должность (начальника структурного подразделения, профиль – по Вашему выбору), в котором работают 35 – 40 человек. В первый день после назначения генеральный директор представил Вас коллективу и покинул зал заседаний, оставив Вас с подчиненными…

Какую «тронную» речь Вы подготовите для этого случая?

На каких аспектах сосредоточите внимание подчинённых?

Каким образом Вы попытаетесь произвести благоприятное впечатление на них?

Задание 18.

Несмотря на то, что резюме (CV) является весьма стандартным документом, умение правильно составить его, включая в него наиболее важные сведения, является своего рода наукой и искусством, которым нельзя научиться мгновенно. Здесь нужны определённые знания, а также умение позиционировать себя с наилучшей стороны. Тем более, в условиях, когда многие HR-службы крупных фирм научились «отсекать» посредственных кандидатов с помощью разнообразных фильтров…

Зарегистрируйтесь на одном из русскоязычных сайтов по трудоустройству (например, https://www.superjob.ru/ или о https://hh.ru/) и разместите там свое резюме

[24] http://www.mit.edu/
[25] http://www.mcgill.ca/
[26] http://www.mimusa.edu/

для участия в конкурсе на замещение вакантной должности (организация – по Вашему усмотрению).

P.S. Следуйте рекомендациям специалистов по оформлению Вашего резюме, но при этом пытайтесь не стать очередной единицей из «серой массы» и включить в него какую-либо «изюминку», отличающую Вас от других кандидатов.

Задание 19.

Как известно, модель финансово-трудовых отношений, именуемая «Профессионал», может быть проиллюстрирована формулой: 1000 у.е. = 1000 + (0). Это означает, что некий работник трудится только в одной организации и не имеет нелегальных доходов…

Проанализируйте основные плюсы и минусы этой модели с различных позиций: а) работника, б) работодателя и предприятия, в) общества, или государства.

Задание 20.

Как известно, модель финансово-трудовых отношений, именуемая «Совместитель», может быть проиллюстрирована формулой: 1000 у.е. = 500 + 500 + (0). Это означает, что некий работник трудится в двух разных организациях и не имеет нелегальных доходов…

Проанализируйте основные плюсы и минусы этой модели с различных позиций: а) работника, б) работодателя и предприятия, в) общества, или государства.

Задание 21.

Как известно, модель финансово-трудовых отношений, именуемая «Зебра», может быть проиллюстрирована формулой: 1000 у.е. = 500 + (500). Это означает, что некий работник трудится и получает ежемесячный доход, эквивалентный 1000 USD, но при этом 1/2 суммы является легальной, официальной, а еще 1/2 – теневой, или в так называемом конверте …

Проанализируйте основные плюсы и минусы этой модели с различных позиций: а) работника, б) работодателя и предприятия, в) общества, или государства.

Задание 22.

Как известно, модель финансово-трудовых отношений, именуемая «Айсберг», может быть проиллюстрирована формулой: 1000 у.е. = 0 + (1000). Это означает, что некий работник нелегально получает ежемесячный доход, эквивалентный 1000 USD. Разновидностью данной модели является и ситуация, при которой «на бумаге» фигурирует лишь символическая часть общей суммы (15-20%), а все остальное выплачивается неофициально, или в так называемом конверте[27] …

Проанализируйте основные плюсы и минусы этой модели с различных позиций: а) работника, б) работодателя и предприятия, в) общества, или государства.

Задание 23.

Точка зрения: «Никто не может быть умнее рынка — ни “Северсталь”, ни кто-то ещё. И никто не знает будущего. Мы сделали много ошибок и потеряли много денег, но

[27] «В прошлом году мы закончили год со средней заработной платой 36 тысяч 703 рубля, это средняя цифра по экономике. Но я обращаю внимание, что на уровне МРОТ работают 4 млн 900 тысяч человек. О какой производительности труда можно говорить, если за месяц работы человек получается такие деньги», – отмечала вице-премьер Правительства РФ Ольга Голодец в своем выступлении Социальном форуме в рамках недели российского бизнеса 2017 года, добавив, что планируется проводить совместные мероприятия вместе с бизнесом, чтобы обратить внимания на предприятия с низкой зарплатой. См. подробнее: Голодец: в РФ есть уникальное явление – работающие бедные. 2017. 14 марта / http://tass.ru/ekonomika/4093093

мы пытаемся быстрее ликвидировать негативные последствия ошибок и извлечь из них … уроки»[28].

О каких ошибках рассуждал российский миллиардер и топ-менеджер?

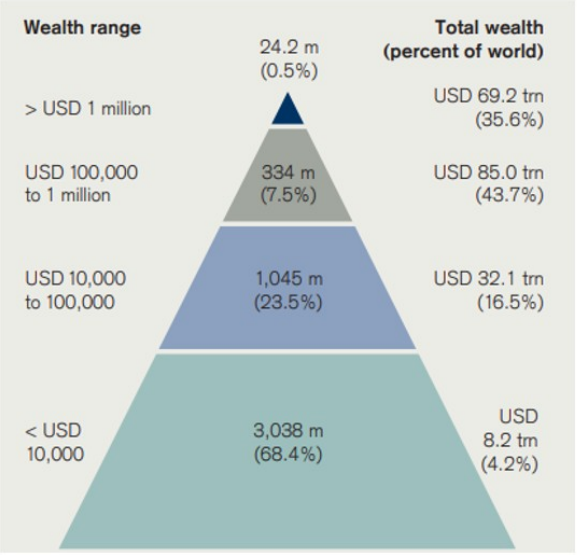
Задание 24.

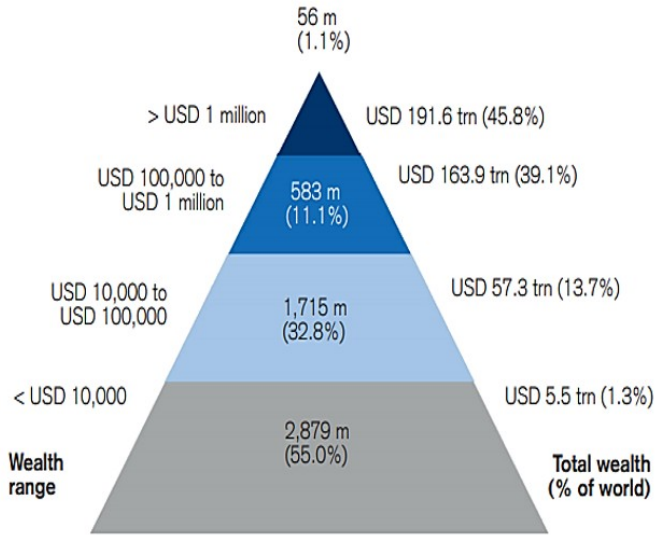
Наш современник Ицхак Адизес, известный специалист в области управления, рекомендует менеджерам: а) «иметь маленький рот и большие уши»; б) «изменяться быстро, чтобы не умереть медленно»; в) «выбирать среднюю, а не грандиозную стратегию…»[29].

Вы согласны? Прокомментируйте каждый тезис этой триады.

Задание 25.

Точка зрения: «Богатые богатеют, бедные беднеют, а средний класс мельчает».





«Глобальные пирамиды благосостояния» (2010, 2020)[30].

Сопоставьте «пирамиды», отражающие динамику в распределении мирового богатства (активов) в 2010 и 2020 гг., и попытайтесь ответить на общеизвестные для россиян вопросы: «Кто виноват?», «Что делать?»

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля

[28] Терентьева А., Петлевой В. «Мы сделали много ошибок и потеряли много денег», — Алексей Мордашов, генеральный директор «Северстали» // Ведомости. 2014. 13 февраля / https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/02/13/my-sdelali-mnogo-oshibok-i-poteryali-mnogo-deneg-aleksej

[29] См.:«Изменяйтесь быстро или умрите медленно» (выступление Ицхака Адизеса в РАНХиГС 28 марта 2019 года) / https://www.ranepa.ru/sobytiya/novosti/ichak-adizes-izmenyajtes-bystro-ili-umrite-medlenno-video ; Носырев И. Ицхак Адизес — РБК: «Директорам нужны большие уши и маленький рот» // РБК. 2017. 2 мая / https://www.rbc.ru/interview/own_business/02/05/2017/58ff24709a79475c3d17eccf

[30] Источник: Credit Suisse Research Institute / https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/studies-publications.html

являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

– в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

– путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

– текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

– промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Московского областного филиала РАНХиГС.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи зачета. К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основными формами обучения студентов являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

При изучении дисциплины используются следующие формы работы:

1. Лекции, на которых рассматриваются основные теоретические вопросы данной дисциплины. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. Практические занятия, на которых проводится опрос по теоретическим вопросам изучаемых тем, разбираются проблемные ситуации, решаются задачи. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

– использовать рекомендованные преподавателями учебники и учебные пособия – для закрепления теоретического материала;

– разобрать, совместно с другими студентами, обсудить вопросы по теме занятия.

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенной составляющей учебного процесса.

Практические занятия призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформировать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель занятий состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы.

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

1) четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;

2) выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;

3) завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может дать новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

– подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);

– выполнение заданий преподавателя;

– знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования самостоятельная работа студентов обеспечивается

комплексом профессиональных умений студентов, в частности умением осуществлять планирование деятельности, искать ответ на непонятное, неясное, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

– развивающую;

– информационно-обучающую (аудиторные занятия, не подкрепленные самостоятельной работой, являются неэффективными);

– ориентирующую и стимулирующую;

– воспитывающую;

– исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках данного курса:

1. Анализ и конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;

2. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;

3. Выполнение индивидуальных работ;

4. Решение практических заданий;

5. Моделирование или анализ конкретной ситуации.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения данного курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по данному курсу имеют определенную специфику. При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза.

Задания для самостоятельной подготовки

Тема 1. Персонал и человеческие ресурсы организации как объекты управления

Воспроизведите по памяти три схемы, иллюстрирующие сущность и содержание генетико-субъектно-функционального концепции управления человеческими ресурсами.

Тема 2. Общие принципы, методы и стили управления: сравнительный анализ

Воспроизведите по памяти схему, иллюстрирующую общую методологию управления человеческими ресурсами организации и кратко охарактеризуйте отличия каждой из трёх групп методов управления.

Воспроизведите по памяти систему принципов организационно-управленческой деятельности, включающую 4 группы и 22 элемента (версия проф. Э.А. Смирнова с доп. Э.А. Понуждаева).

Тема 3. Система управления персоналом и человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования

Охарактеризуйте каждую из четырёх подсистем СУЧР – методологическую, структурную, процессуальную, технологическую.

Тема 4. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом

Охарактеризуйте каждую из четырёх подсистем, обеспечивающих СУЧР, обращая внимание на таблицу сравнения УП и УЧР.

Кроме того, на портале КонсультантПлюс ознакомьтесь с действующей редакцией Трудового кодекса РФ.

Тема 5. Кадровый потенциал и кадровая политика организации

В процессе подготовки к практическому занятию по данной теме обратите внимание на схему реализации потенциала организации.

Проанализируйте гендерный аспект современного HR-менеджмента и уясните сущность и специфику маскулинного, феминистского и андрогинного стилей управления.

Тема 6. Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров

Особое внимание обратите на сравнение внутренних и внешних источников найма (см. таблицу) и специфику использования «дерева целей» как метода и процедуры планирования персонала.

Тема 7. Профессиональная ориентация, социализация и адаптация персонала

Особое внимание обратите на сравнение элементов карьеры (см. таблицу), а также на диалектику процессов социализации и адаптации в современных условиях.

Тема 8. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала

Воспроизведите по памяти схему 8-элементной системы интенсивного обучения персонала (концепция А.А. Золотарева).

Познакомьтесь с концепцией обучения И.Я. Лернера и кратко характеризуйте пять общедидактических методов: информационно-рецептивный, репродуктивный, проблемный, исследовательский, эвристический.

Тема 9. Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда

Выберите две содержательные и две процессуальные теории мотивации, а затем проведите их сравнительный анализ. Составьте таблицу, отразив в ней плюсы (достоинства) и минусы (ограничения) каждой теории.

Тема 10. Оценка деловой активности кадров и эффективности управления человеческими ресурсами организации

Познакомьтесь с необходимой литературой и Интернет-материалами для уяснения сущности методологии KPI (Key Performance Indicators) и особенностей ее применения.

Тема 11. Этика и психология делового общения

Раскройте суть биологического, эстетического и этического компонентов делового имиджа. Проиллюстрируйте важность и относительную самостоятельной каждого из трёх элементов на примерах известных личностей из мира политики, спорта, шоу-бизнеса и др.

Тема 12. Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)

Проанализируйте содержание таблиц, презентующих типовые варианты конфликтов: желания («Я хочу»), необходимости («Я должен») и способности («Я могу»). Приведите девять примеров конфликтных ситуаций (3 × 3), т.е. по одному на каждую разновидность.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

6.1. Основная литература

1. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 352 с. /: https://znanium.ru/catalog/product/2113856

2. Коргова М.А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 216 с. / https://urait.ru/book/kadrovyy-menedzhment-518965

3. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 695 с. / https://znanium.ru/catalog/product/2136701

4. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / Под общей редакцией О.А. Лапшовой. – М.: Юрайт, 2024. – 406 с. / https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-536380

5. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / Под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 467 с. / https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-535753

6. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / Отв. редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. – М.: Юрайт, 2024. – 427 с. / https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-545114

6.2. Дополнительная литература

7. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель / Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 240 с.

8. Кийосаки, Р. Почему отличники работают на троечников, а хорошисты на государство? / Перевод с англ. И. В. Гродель. – Мн.: Попурри, 2018. – 448 с.

9. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Рене Моборн; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 336 с.

10. Кови С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 396 с.

11. Нивен П.Р., Ламорт Б. Цели и ключевые результаты. Полное руководство по внедрению OKR / Пер. с англ.– М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 256 с.

12. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк: Капитал пляшет под дудку таланта / Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстрале; пер. с англ. –3-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 288 с.

13. Талеб, Н. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса / Пер. с англ. – М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2020. – 768 с.

14. Mondy R.W., Martocchio J.J. Human Resource Management. – 14th ed. / R. Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio. – Harlow (UK): Pearson, 2015. – 410 p.

15. Dessler G. Human Resource Management (Global Edition, 16th ed.) / Gerry Dessler; Florida International University. – Harlow (UK): Pearson, 2020. – 720 p.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

16. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – М.: Директ-Медиа, 2019. – 418 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618660

17. Организационное поведение: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э. А. Понуждаев, И. Б. Выпряжкина, Н. Ю. Марошина, Т. А. Бадикова. – М.: Директ-Медиа, 2023. – 404 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=696513

6.4. Интернет-ресурсы, справочные материалы

18. http://beta.fortune.com/global500/ (The Fortune Global 500)
19. https://www.cia.gov/library/publications/resources (The World Factbook)
20. https://www.cia.gov/library/publications/resources (World Leaders)
21. http://www.imf.org (World Economic Outlook Database)
22. http://interbrand.com (100 Best Global Brands)
23. https://ru.investing.com/
24. http://www.kommersant.ru/apps/102663 (Рейтинг «Топ 100 российских менеджеров»)
25. http://www.rbc.ru/
26. http://data.worldbank.org (World Bank Open Data)

6.5. Периодические издания

27. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / http://www.mavriz.ru/
28. «Менеджмент в России и за рубежом» / http://www.mevriz.ru/
29. Журнал «Социологические исследования» (СОЦИС) / http://socis.isras.ru/
30. Журнал «Управление персоналом» / http://www.top-personal.ru/

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

- специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);
- техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);
- экраном для демонстрации презентаций и фильмов;
- учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Московского областного филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

- демонстрационный авторский мультимедийный курс в форме презентаций;
- электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (https://www.iprbookshop.ru/); «Юрайт» (https://urait.ru/) «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome и др.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт https://urait.ru/ • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2, 4, 5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ);.

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	**Критерии оценивания**
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

7.2. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.