**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)*

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.
Электронная подпись

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

Проектный менеджмент
*(наименование образовательной программы)*

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

Б1.О.17 Управление человеческими ресурсами
*(код и наименование РПД)*
Упр. чел. ресурсами
*(сокращенное наименование дисциплины)*

бакалавр
*(уровень образования)*
по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»
*(код, наименование направления подготовки)*

очная
*(форма обучения)*

Год набора – 2023 г.

Красногорск, 2022 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7EA87949AEF3929182CB76EC6B77ADA6
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 03.02.2026 до 29.04.2027

**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 «01» августа 2022 г. № 08.

Внесены изменения, одобрены на заседании кафедры менеджмента
Протокол от «15» апреля 2026 г. № 08.

**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 ..... 9

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации ..... 9

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости ..... 9

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации ..... 34

4.4. Методические материалы ..... 62

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины ..... 63

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ..... 66

6.1. Основная литература ..... 66

6.2. Дополнительная литература ..... 67

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы ..... 67

6.4. Нормативные правовые документы ..... 67

6.5. Интернет-ресурсы, справочные материалы ..... 67

6.6. Периодические издания ..... 67

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины ..... 68

## 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 |
|---|---|---|---|
| ПКо ОС-3 | Способен применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами | 1 | первый этап освоения |

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

| ОТФ/ТФ/трудовые /профессиональные действия/ [1] | Код этапа | Результаты обучения |
|---|---|---|
| -Подготовка инвестиционного проекта/ Разработка инвестиционного проекта;<br>Проведение аналитического этапа экспертизы инвестиционного проекта;<br>Формирование экспертного заключения о возможности реализации инвестиционного проекта<br><br>Владение современными методами управления человеческими ресурсами | ПКо<br>ОС-3/1 | *знания:*<br>– базовой терминологии (тезауруса), ключевых функций и процессов HR-менеджмента;<br>– основ социальной психологии, психологии личности и кросс-культурного менеджмента, способствующих формированию и развитию гармоничной личности и выступающих предпосылкой эффективной профессиональной деятельности менеджеров всех уровней и профилей |
| | | *умения:*<br>– связанные с эффективной реализацией основных функций и процедур HR-менеджмента;<br>– разрабатывать и осуществлять конкретные мероприятия в области кадрового, информационного, технического и правового обеспечения СУЧР;<br>– проводить специальные исследования психологической обстановки в коллективе, «замеры» состояния неформальных отношений и эффективности личностно-групповых взаимодействий в организации, оценивать деловую активность сотрудников организации в соответствии с принятой в ней и реализуемой корпоративной |

[1] Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами» утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 16.04.2018 № 239н, регистрационный номер 51016. Уровень квалификации – 6 (бакалавриат).

| | | |
|---|---|---|
| | | стратегией; выявлять и объяснять противоречия между теорией и практикой, осуществлять поиск и выбор оптимальных (в том числе эвристических) решений в стандартных и нестандартных ситуациях с учетом отечественного и зарубежного опыта в сфере бизнеса и управления |
| | | *навыки:*<br>– применения методов научной организации труда и организационного проектирования для эффективного управления кадровыми, финансовыми, материальными и информационными ресурсами предприятия;<br>– установления, поддержания и прекращения деловых контактов с учетом различных факторов – возраста, уровня образования, социального статуса, гендерной, этнической, религиозной принадлежности субъекта |

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

Учебная дисциплина Б1.О.17 «Управление человеческими ресурсами» относится к базовой части дисциплин направления подготовки бакалавров 38.03. 02 «Менеджмент», изучается на 2 курсе, в 4 семестре и общая трудоемкость составляет 3 зачетных единицы.

Освоение дисциплины опирается на знания, умения и навыки, полученные обучающимися при освоении предшествующих дисциплин: Б1.О.07 «История управленческой мысли», Б1.О.08 «Общий менеджмент», Б1.О.16 «Организационное поведение».

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся представлены в таблице 2:

Таблица 2.

Количество астрономических 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 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| ***Очная форма обучения*** | | | | | | | | | | |
| **Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:** | | **50** | | | | 50 | | | | |
| лекционного типа (Л) | | **24** | | | | 24 | | | | |
| лабораторные работы (практикумы) (ЛР) | | | | | | | | | | |
| практического (семинарского) типа (ПЗ) | | **24** | | | | 24 | | | | |
| контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР) | | **2** | | | | 2 | | | | |
| **Самостоятельная работа обучающихся (СР)** | | **22** | | | | 22 | | | | |
| **Промежуточная аттестация** | **форма** | **Экзамен** | | | | Экзамен | | | | |
| | **час.** | **36** | | | | 36 | | | | |
| **Общая трудоемкость (час. / з.е.)** | | **108/3** | | | | 108/3 | | | | |

## 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

### Структура дисциплины

| № п/п | Наименование тем | Объем дисциплины, час. | | | | | | Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | СР | |
| | | | Л | ЛР | ПЗ | КСР | | |
| Тема 1 | Сущность и содержание управления персоналом в организациях | 8 | 2 | | 2 | | 4 | О,П,Д |
| Тема 2 | Развитие теории и практики управления персоналом в организациях в мире и в России | 6 | 2 | | 2 | | 2 | О,П,Д |
| Тема 3 | Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях | 8 | 4 | | 2 | | 2 | О,П,Д |
| Тема 4 | Планирование персонала в организациях | 8 | 4 | | 2 | | 2 | О,П,Д |
| Тема 5 | Набор персонала в организациях | 8 | 2 | | 4 | | 2 | О,П,Д |
| Тема 6 | Отбор персонала в организациях | 8 | 2 | | 4 | | 2 | О,П,Д |
| Тема 7 | Мотивация и стимулирование персонала в организациях | 6 | 2 | | 2 | | 2 | О,П,Д |
| Тема 8 | Адаптация персонала в организациях | 6 | 2 | | 2 | | 2 | О,П,Д |
| Тема 9 | Обучение персонала в организациях | 6 | 2 | | 2 | | 2 | О,П,Д |
| Тема 10 | Оценка деятельности персонала в организациях | 6 | 2 | | 2 | | 2 | О,П,Д |
| Промежуточная аттестация | | 36+2 | | | | 36+2 | | Экзамен |
| **Всего:** | | **108** | **24** | | **24** | **38** | **22** | |

** Примечание. Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), семинар (С), тестирование (Т), эссе (Э), коллоквиум (К), практикум (П), дискуссия (Д), задание (З), тренинговое упражнение (ТУ), деловая игра (ДИ).*

Таблица 4.

### Содержание дисциплины

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Содержание тем (разделов) |
|---|---|---|

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Содержание тем (разделов) |
|---|---|---|
| Тема 1 | Сущность и содержание управления персоналом в организациях | Управление персоналом как составная часть менеджмента организации. Цели и задачи управления персоналом. Понятийно-категориальный аппарат управления персоналом. Проблематика управления персоналом. Стратегия управления персоналом в организациях. Кадровая политика организации: алгоритм разработки и реализации. Система управления персоналом: ее содержание и характеристика основных элементов. Субъекты и объекты управления персоналом. Руководитель организации, его команда, кадровая служба, линейный менеджмент как первичные субъекты управления персоналом. Люди в организациях и отношения между ними как объекты управления персоналом. Типичные проблемы в управлении персоналом современных организаций. Конфликты в управлении персоналом и способы их разрешения.<br>Управление персоналом как учебный курс: его цели, задачи и структура. |
| Тема 2 | Развитие теории и практики управления персоналом в организациях в мире и в России | Возникновение идей об управлении персоналом в первобытном обществе, в Древнем мире, в средние века, в период индустриального развития человечества. Взгляд на управление персоналом в общей теории управления. Возникновение управления персоналом как науки. Периодизация истории управления персоналом. Вклад классических школ и подходов в развитии теории управления персоналом. Появление неоклассического менеджмента эпохи постиндустриального развития человечества и его влияние на управление персоналом. Тенденции развития современного кадрового менеджмента.<br>Развитие теории управления персоналом в России в дореволюционный, советский и постсоветский периоды: основные достижения и проблемы.<br>Практика управления персоналом в мире в эпоху классического и неоклассического менеджмента: полезные уроки и отрицательный опыт.<br>Перспективы развития науки и практики управления персоналом в мире и в современной России. |
| Тема 3 | Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях | Сущность, классификации и содержание принципов управления персоналом в организациях. Административные, экономические и социально – психологические методы управления персоналом. Кадроведческий управленческий цикл. Сущность и содержание основных функций кадрового менеджмента: планирования персонала, набора персонала, отбора персонала, мотивации и стимулирования персонала, адаптации и обучения персонала, оценки деятельности персонала и управления карьерными процессами персонала в организации. Динамика взглядов на перечень кадровых функций и их содержание. Принятие и реализация управленческих решений как интегральная функция кадроведческого цикла. Взаимосвязь универсальных управленческих функций и функций по управлению персоналом. Управление персоналом как социальная технология. Особенности использования принципов, применения методов и реализации функций управления персоналом в практике мировых компаний и современных российских организаций. |
| Тема 4 | Планирование персонала в организациях | Сущность кадрового планирования. Место и роль планирования в системе управления персоналом современной организации. Вторичность кадрового планирования по отношению к организационному планированию. Классификация планов по персоналу. Принципы и методы кадрового планирования. Алгоритм кадрового планирования. Причины неудач в планировании и пути их устранения. Высвобождение персонала: принципы, методы и техноло- |

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Содержание тем (разделов) |
|---|---|---|
| | | гии. Особенности планирования персонала в зарубежных и в отечественных компаниях. |
| Тема 5 | Набор персонала в организациях | Сущность набора персонала. Место и роль набора в системе управления персоналом современной организации. Принципы набора персонала в организации. Инструменты набора: должностная инструкция, квалификационная карта и карта компетенций. Внешние и внутренние источники набора персонала: их преимущества и недостатки. Методы внешнего и внутреннего набора. Альтернативы набора персонала в организацию. Особенности набора персонала в зарубежных и в российских организациях. |
| Тема 6 | Отбор персонала в организациях | Сущность отбора персонала в организациях. Место и роль отбора в системе управления персоналом современной организации. Критерии и принципы отбора. «Отбор» и «подбор» персонала: общее и особенное. Традиционные методы отбора персонала в организацию. Нетрадиционные методы оценки кадров при отборе. Достоинства и недостатки традиционных и нетрадиционных методов, технологии их применения. Процесс отбора: этапы и их характеристика. Типичные ошибки при отборе персонала в организациях и пути их устранения. Особенности отбора персонала в зарубежных и в российских организациях. |
| Тема 7 | Мотивация и стимулирование персонала в организациях | Сущность мотивации и стимулирования персонала в организации. Место и роль мотивации и стимулирования в системе управления персоналом современной организации.<br>Содержание понятий «мотивация» и «стимулирование» персонала. Механизм мотивации и стимулирования персонала. Основные классические содержательные и процессуальные теории мотивации и их практическое применение в современных системах мотивации и стимулирования персонала. Современные теории мотивации персонала в организациях: возможности применения в практике управления персоналом. Методы мотивации и стимулирования персонала: экономический метод, метод постановки целей, метод проектирования и перепроектирования труда и обогащения работ, метод соучастия персонала в управлении и др. Формы и инструменты мотивации и стимулирования персонала. Принципы и основные элементы традиционной и нетрадиционной систем компенсации труда персонала. Самомотивация персонала и самоменеджмент Технология выбора личных целей. Управление стрессовыми ситуациями. Тайм-менеджмент. Организация рабочего места сотрудников организации. Особенности мотивации и стимулирования персонала в зарубежных и в российских организациях. |
| Тема 8 | Адаптация персонала в организациях | Сущность адаптация персонала в организациях. Место и роль адаптации в системе управления персоналом современной организации. Виды адаптации. Цели и задачи адаптации персонала в организации. Уровни адаптации персонала. Процесс адаптации. Программы адаптации. Условия успешности адаптации персонала в современных организациях. Особенности адаптации персонала в зарубежных и в российских организациях. |
| Тема 9 | Обучение персонала в организациях | Необходимость развития персонала организаций. Сущность обучения персонала в современных организациях. Роль обучения в профессиональном и личностном развитии персонала. Цели и задачи обучения персонала. Требования, предъявляемые к эффективному обучению персонала. Процесс обучения персонала: характеристика основных этапов. Основные формы и методы обучения. Непрерывное обучение персонала как важнейший фактор эффективной деятельности организаций. Характеристика «обучающихся организаций». Особенности обучения персонала в зару- |

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Содержание тем (разделов) |
|---|---|---|
| | | бежных организациях. Проблемы обучения персонала в организациях России и возможные пути их разрешения. |
| Тема 10 | Оценка деятельности персонала в организациях | Сущность оценки деятельности персонала в современных организациях. Место и роль оценки в системе управления персоналом современной организации. Цели и функции оценки персонала организации. Объект и предмет оценки. Критерии и принципы оценки деятельности персонала. Факторы, влияющие на эффективность оценки. Методы оценки: аттестация, метод стандартных оценок, метод сравнительных оценок, метод управления по результатам, 360 градусная аттестация, метод самооценки и др. Достоинства и недостатки методов и возможности их использования в современных организациях. Система оценки персонала в организации. Субъективные ошибки при оценке деятельности сотрудников организации и возможные пути их устранения. Особенности оценки персонала в зарубежных и в российских организациях. |

## 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 проводится в форме экзамена.

### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

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

### 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 (лидер, аутсайдер, «середняк», «козел отпущения», новичок, оптимист, пессимист, скептик, «знайка», «незнайка» и др.) |
| 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. |

**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 |

**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 ко- |

| | |
|---|---|
| | нечную 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 |

**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. |

**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 |

**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 |

**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 спо- |

| | |
|---|---|
| | собностей, 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 |

**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, относя-* |

| | |
|---|---|
| | *щиеся 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 |

**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 т.н. 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) |

**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);<br>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, каче- |

| | |
|---|---|
| | ство); 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) |

**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 |

**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; используется в социометрии |

| | |
|---|---|
| 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; используется в социометрии |
| Трансактный анализ | оригинальный метод и теория, разработанные американцем Эриком Берном (1903-1970); 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 задания (Практикум)

### 1. Персонал и человеческие ресурсы как объект управления

Термин «персонал» (от лат. «personalis» – личный) означает «личный состав какого-либо учреждения, предприятия или часть этого состава, объединенную по профессиональным признакам» (См.: Большой толковый словарь русского языка. – М.: СПб.: Норинт, 2000. С. 825.). Наряду с таким обезличенным подходом в русском языке существует и принципиально иное значение слова «персональный», т.е. относящийся к конкретному человеку, персоне, личности (например, персональное дело, персональная пенсия, персональный компьютер).

Совершенно очевидно, что интересы личности далеко не всегда совпадают с интересами группы и общества в целом. Тем не менее, чтобы подтвердить данный тезис, сошлемся на авторитетное мнение: «Организация – противоречивый процесс взаимодействия людей, обладающих различными, а порой и противоположными целями, интересами, потребностями и взглядами» (А.Н. Занковский).

***1. Разрешима ли в принципе проблема несовпадения общественных (социальных), коллективных (внутрифирменных) и индивидуальных интересов? Приведите 2-3 примера и поясните свою точку зрения.***

***2. Каковы основные причины игнорирования персональных интересов работников в Российской Федерации? Ведь не секрет, что руководителей, для которых «незаменимых работников не бывает», гораздо больше, чем «персоналистов», стремящихся видеть в каждом работнике Личность.***

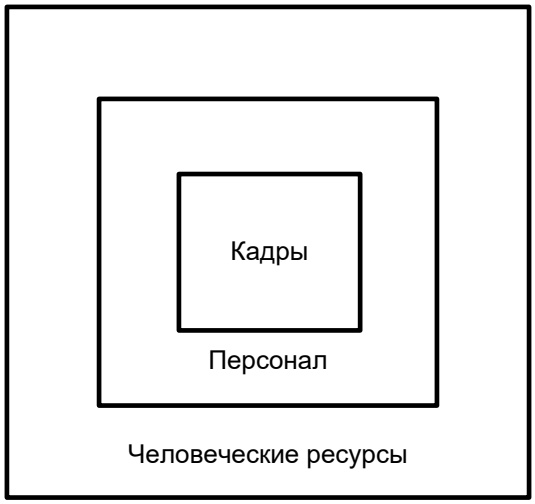



Рис. 1. Соотношение базовых (исходных) категорий HR-менеджмента

Точка зрения: Существует множество рекомендаций по повышению эффективности управленческого труда, но главная из них одна: «Самым важным активом организации являются люди!» Люди, люди и еще раз люди (Д. Шермерорн, Д. Хант, Р. Осборн).

Точка зрения: Ключевым является стиль управления, рассматривающий людей как ценный актив организации, а не как издержки, и предполагающий соответственное обращение с ними (Д. Пфеффер).

***3. Опираясь на рис. 1, конкретизируйте понятие «люди» и раскройте принципиальные отличия в 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 окончили вуз, получили диплом бакалавра с отличием и приняты в какую-либо организацию. Ваша должность, специфика работы и размер денежного вознаграждения могут быть субъективно оценены на «четыре с минусом», и потому Вы не планируете работать здесь всю оставшуюся жизнь… К тому же, уже в первой 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».***

***Как поведете себя в данной ситуации?***

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

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.) задачи были

весьма конкретны и связывались, прежде всего, с улучшением жизни значительной части россиян. В частности, по прогнозам Министерства экономического развития и торговли (МЭРТ), предполагалось, что к 2020 г. 60-70% населения россиян будут относиться к среднему классу…

Между тем, широкомасштабные кризисные явления 2008 – 2010 и 2014 – 2016 гг. на фоне резкое снижения курса рубля по отношению к основным мировым валютам (с 30 до 80 рублей за 1 доллар США, с 36 до 90 рублей за 1 евро) свидетельствуют о том, что этим планам не суждено осуществиться. Как в 1960-е гг. кремлёвские вожди обещали народу скорое наступление коммунизма, а на заре перестройки её идейный вдохновитель М. С. Горбачёв утверждал, что к 2000 г. в СССР будет решена жилищная проблема (каждая семья будет иметь отдельную квартиру), так и Стратегия развития РФ на период до 2020 года оказалась очередной фикцией...

***1. Почему в официальных прогнозах и планах развития нашей страны речь идёт преимущественно о ВВП, а не о ВНП?***

***2. Совместимы ли понятия «богатое государство» и «бедные граждане»? Поясните свою точку зрения.***

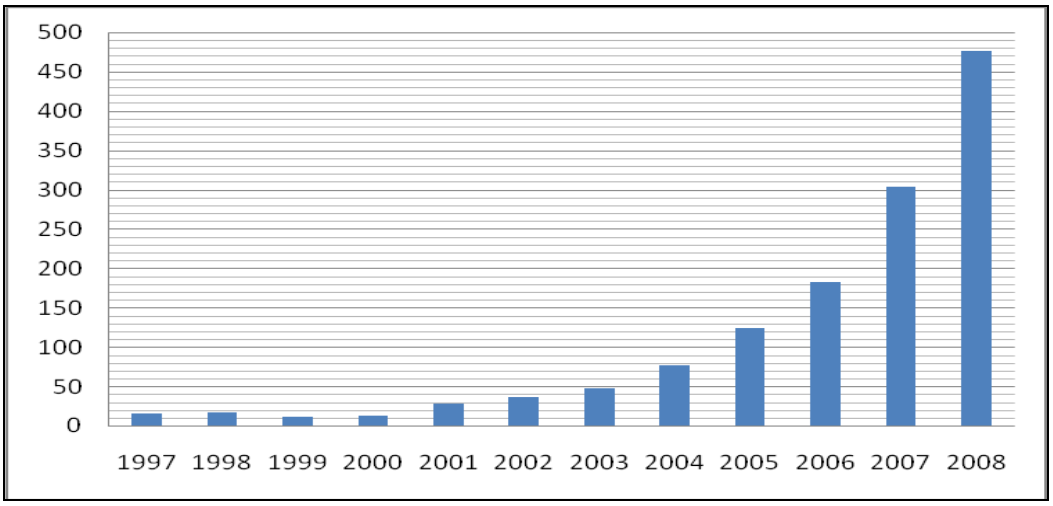



Рис. 2. Золотовалютные резервы России (по кросс-курсам ЦБ РФ на 01 января каждого года / млрд. долл. США)

Оптимистический прогноз развития страны, как правило, увязывали с неуклонным ростом объема золотовалютных резервов (рис. 2). За снижением ЗВР в 2009 г. до отметки 380 млрд. долл. последовало их восстановление в 2010 – 2013 гг. до уровней 450 – 540 млрд. и очередное падение в 2015 г. до 350 млрд. Пессимистический сценарий социально-экономического развития России связывают с гигантской задолженностью российских корпораций и банков. Если началу 2008 г. она составляла 413 млрд. долл. США, то в 2012 – 2014 гг. превышала 600 млрд. долл. США, а на 1 октября 2015 года составила 494 млрд. долл.[2] Более наглядное представление о ситуации даёт следующий рисунок:

[2] Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации http://www.cbr.ru/statistics/?Prtid=svs&ch=itm_57582#CheckedItem

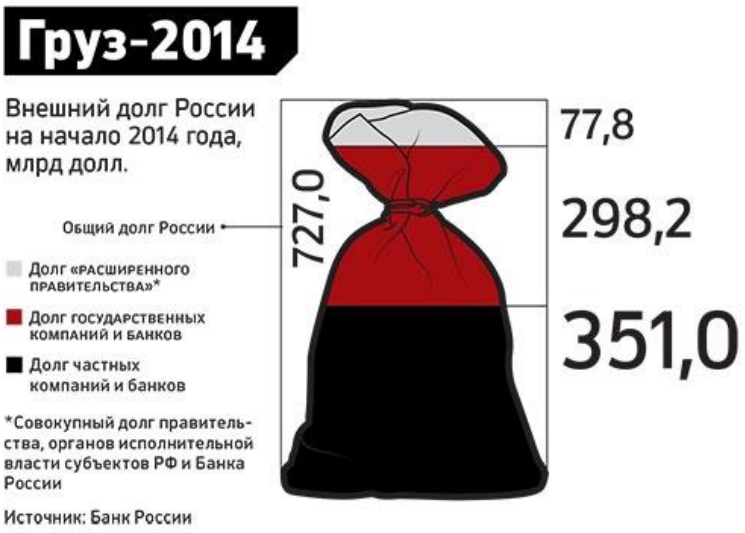



Рис. 3. Структура внешнего долга Российской Федерации (по состоянию на 2014 год)[3]

***3. Приведите примеры (статистические данные), подтверждающие тезис о том, что в современном мире богатые богатеют, а бедные беднеют.***

***4. А каковы перспективы среднего класса в России, США, Западной Европе?***

***5. Составьте оптимистический и пессимистический прогнозы развития Российской Федерации до 2025 года. Какие жизненные сценарии Вы будете реализовывать в первом и во втором случаях?***

Новейшая отечественная история полна драматических событий. В течение последних лет многие россияне становились обманутыми вкладчиками, дольщиками, туристами, наёмными работниками…

Для наведения элементарного порядка в банковской сфере Российское государство, например, организовало систему страхования банковских вкладов. Казалось бы, данную меру надо приветствовать и всячески поддерживать, однако на практике физические лица в случае банкротства финансового учреждения не могут рассчитывать на компенсацию всей суммы (в разные годы «потолок» составлял от 100 тыс. до 700 тыс. руб., а в разгар кризиса 2014 – 2016 гг. он был поднят до 1,4 млн. рублей). Что касается юридических лиц, то их участь после отзыва лицензии у банка, в котором хранятся деньги и осуществляется рассчетно-кассовое обслуживание, еще печальнее; как правило, вернуть удается не всем и не все…

Данную ситуацию в XXI веке следует признать весьма странной. Почему? Да хотя бы потому, что в распоряжении человечества имеется опыт решения этой и аналогичных проблем. Так, например, Законы вавилонского царя Хаммурапи, датированные серединой XVIII в. до н.э., гласили:

«(§122) Если человек захочет отдать на хранение другому человеку серебро, золото или чтобы то ни было, то все, сколько он хочет отдать, он должен отдать, он должен показать свидетелям и заключить договор, затем только он может отдавать на хранение.

(§123) Если он дал на хранение без свидетелей и договора, а там, куда он отдал на хранение, это отрицают, то по такому делу не может быть возмещения.

(§124) Если человек дал на хранение другому человеку серебро, золото или что бы то ни было при свидетелях, а затем он это отрицает, то этого человека должно изобличить, и все, что он отрицал, он должен удвоить и отдать».

[3] Лосев М. Капитальное наказание // РБК. 2014. 27 мая. http://www.rbc.ru/magazine/2014/06/56bc7e659a794701b81d2b7f

***6. Почему российские парламентарии часто рассуждают о благе для народа, но на практике принимают законы не в интересах народа?***

***7. Изучите материалы официального сайта Агентства по страхованию вкладов и сопоставьте число банков, которые в последние три года лишились права осуществлять финансовую деятельность. Каковы типичные причины отзыва лицензий у коммерческих банков? Оцените курс, проводимый ЦБ РФ в отношении банков-нарушителей, а также перспективы развития банковского сектора в России.***

***8. Почему рядовые граждане нередко заключают «липовые» трудовые контракты с работодателями, сдают в наём квартиры, дачи, гаражи без каких-либо документов или массово покупают товары с рук? Мы – рисковая нация?***

Точка зрения: «Мы – сильно недострахованная страна. У вас, например, что застраховано?

– Машина.

– И все? А должно быть – жизнь, здоровье, несчастный случай, квартира, имущество, ответственность перед третьими лицами, все крупные вещи, на что вы тратите деньги из семейного бюджета. В Америке застраховано 97% рисков, а в России –10%» (Из интервью Данила Хачатурова, Президента группы компаний «Росгосстрах»).

***9. Разделяете ли Вы тревогу отечественного бизнесмена относительно ситуации на рынке страхования: «немецкий «Альянс» купил «РОСНО», французская «АХА» – «РЕСО», «Цюрих» поглотил «Насту», ING, AIG – они все уже здесь, иногда под другими брендами»?***

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

Принято считать, что Российская Федерация является «великим государством». Обычно в качестве аргументов приводятся размеры занимаемой территории и колоссальные объемы полезных ископаемых. Контраргументами в данном случае могут выступать показатели уровня и качества жизни, а также размеры чистого оттока капитала (по итогам 2007 года он составил 19 млрд. долл., а в 2011 году – 84, 2 млрд. долл., при этом 43 млрд. долл. пришлось на возврат международных кредитов).

***1. Как Вы считаете, какой термин наиболее подходит для характеристики государства, экспортирующего сырьевые ресурсы и капитал?***

***2. Каковы, на Ваш взгляд, основные причины «бегства капитала» из России?***

***3. Используя специальную экономическую информацию, размещенную на соответствующих порталах (например, http://www.bloomberg.com, http://www.rbc.ru, http://ru.investing.com), назовите основные причины ослабления китайского юаня и начала процесса оттока капитала из Китая, в 2016 году.***

Проектирование и формирование системы управления организацией (СУО) – исключительно 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).

***4. Возьмите для примера какое-либо малое предприятие или организацию с численностью сотрудников в пределах 30-50 человек. Изобразите в виде подробной схемы его структуру, сформулируйте основные функции и задачи структурных подразделений (отделов, служб), а также 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.

***5. Какие меры по восстановлению прежнего состояния организации Вы намерены предпринять?***

***6. Какие формы и методы реорганизации СУП могут оказаться наиболее эффективными?***

## 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, Германия, 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.

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

***2. Какие чувства Вы испытываете, наблюдая футбольный, хоккейный матч, баскетбольный или волейбольный матч «наших» команд, в составе которых уже играет целый легион иностранцев.***

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

***4. Подумайте над рецептом счастья и успеха для среднего россиянина в условиях, когда из нижней части социальной пирамиды его активно вытесняют более дешевые работники из сопредельных государств, а «шоколадно-мармеладные» заняты представителями российской элиты.***

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».

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

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

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

## 5. Кадровый потенциал и кадровая политика организации

Разрабатывая основы кадровой политики, руководители современных организаций обязаны принимать во внимание официальные «правила игры», устанавливаемые государ-

ством, 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?***

## 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 (методы 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 методов 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.***

## 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.***

## 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 3-4 конкретных предложения по повышению качества общей и специальной подготовки студентов.***

## 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 основных методов стимулирования (мотивации) персонала, характерных для базовых стилей управления (авторитарного, демократического и либерального).**

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; 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.

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

***4. Изучите статистическую информацию, отражающую изменения данного рейтинга (либо его аналогов) за период 2010 – 2015 гг. Какие изменения произошли, например, в верхней и нижней частях этой «турнирной таблицы»?***

***5. Что Вам известно о рейтинге «Doing Business»? Какое место в нем по результатам 2015 года заняла Россия? Имеется ли у нас прогресс в этой сфере?***

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

## 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, т.е. не взирая 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 следующую фразу: «Рынок – тот же бутик, только 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) | | | |

## 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». (См.: Де Джордж Р.Т. Деловая этика. – М.: ИГ «Прогресс», ИД «РИПОЛ КЛАССИК», 2003. С. 11.)

***1. Согласны ли Вы с мнением американского ученого? В какой мере исторический опыт США может быть полезен Российской Федерации? Могут ли американцы поучиться чему-то у россиян?***

***2. Насколько правомерно считать наше государство «развивающимся»? Поясните свою точку зрения.***

***3. Как Вы считаете, почему на концертных выступлениях Михаила Задорнова российские зрители восторженно реагируют на словосочетание «тупые американцы»?***

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

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

***6. Допускаете ли Вы такое развитие событий, когда через определенный период часть жителей Крыма станут активно выражать недовольство в связи с вхождением в состав Российской Федерации из-за ухудшения их социально-экономического положения? Обоснуйте свою точку зрения.***

## 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 кон-

фликтов. 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» оба высказывания? 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 второго этапа освоения компетенции УК ОС-2 используются следующие материалы:

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

**Список вопросов для подготовки к экзамену 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»**

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

1. метод
2. методика
3. методология
4. стиль
5. Ваш вариант_____

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

1. метод
2. методика
3. методология
4. стиль
5. Ваш вариант_____

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
5. Ваш вариант_____

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

1. метод
2. методика
3. методология
4. стиль
5. Ваш вариант_____

5. Специальные методы и методики (процедуры), позволяющие из определенного 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 определенной (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 определенным 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. Золотарева, 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 (подчиненным) 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 (подчиненные) должны осуществить ее 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 (подчиненный), 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 четырех 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 четырех 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 четырех 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 четырех 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 отчетов
5. увольнение

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

1. планирование
2. делегирование
3. стимулирование и мотивация

4. составление отчетов
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 учета 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 определенной 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 процессе планирования необходимого количества персонала специалисты учитывают ряд факторов (несколько правильных ответов):
1. финансовое положение организации
2. рыночная конъюнктура
3. уровень технической оснащенности производства

4. текучесть (коэффициент текучести) кадров
5. миссия организации
6. принципы управления
7. функции управления

29. Объем работ (трудоемкость) – основной показатель при планировании:
1. количественном
2. качественном
3. стратегическом
4. тактическом
5. оперативном

30. При качественном планировании НЕ принимаются во внимание (несколько правильных ответов):
1. технологический процесс
2. планы рационализации (изменения в технологии)
3. профиль требований к рабочим местам
4. программа обучения и повышения квалификации
5. миссия организации
6. доминирующий стиль управления
7. деловая репутация организации

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

32. В теории HR-менеджмента планирование и развитие персонала на срок от 1 года до 5 лет считается:
1. краткосрочным
2. среднесрочным
3. долгосрочным

33. В теории HR-менеджмента планирование и развитие персонала на срок более 5 лет считается:
1. краткосрочным
2. среднесрочным
3. долгосрочным

34. Экспертные и групповые оценки являются элементами методологии:
1. количественного планирования
2. качественного планирования
3. количественно-качественного планирования
4. качественно-количественного планирования

35. Анализ содержащегося в профессионально-технологической документации (например, в технологических картах) деления работ является важным элементом:
1. количественного планирования
2. качественного планирования
3. количественно-качественного планирования

4. качественно-количественного планирования

36. Анализ и уточнение требований (обязанностей), содержащихся в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест, является важным элементом:
1. количественного планирования
2. качественного планирования
3. количественно-качественного планирования
4. качественно-количественного планирования

37. Количественным методом планирования персонала НЕ является:
1. планирование от достигнутого
2. планирование по трудоемкости
3. планирование по нормам обслуживания
4. метод Дельфи

38. Обучение в организации и вне ее, самоподготовка и воспитание являются элементами системы
1. использования персонала
2. развития персонала
3. карьеры персонала
4. ротации персонала

39. Оплата за выполненную работу и/или отработанное время, дополнительное стимулирующее вознаграждение (премия, надбавка) являются:
1. прямыми расходами на персонал
2. косвенными расходами на персонал

40. Выплаты-компенсации, связанные с условиями труда и режимом работы, а также оплата ежегодных и дополнительных отпусков являются:
1. прямыми расходами на персонал
2. косвенными расходами на персонал

41. Набор правил, пожеланий и ограничений, регламентирующих взаимоотношения персонала в организации – это кадровая политика:
1. в узком смысле
2. в широком смысле

42. Система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческие ресурсы организации в соответствие со стратегией ее развития – это кадровая политика:
1. в узком смысле
2. в широком смысле

43. 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

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

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

45. 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

46. 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

47. 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

48. 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

49. 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

50. 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

51. 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

52. Укажите принцип формирования кадровой политики, предполагающий учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных элементов этой работы:
1. научность
2. методичность
3. комплексность
4. системность
5. эффективность

53. Укажите принцип формирования кадровой политики, предполагающий, что любые затраты на мероприятия в этой области оправданы с экономической точки зрения и предполагают достижение определенных результатов хозяйственной деятельности:
1. научность
2. методичность
3. комплексность
4. системность
5. эффективность

54. Верны ли утверждения?

А) Для управления человеческими ресурсами на современном этапе характерно системное, комплексное решение вопросов управления персоналом и всех других стратегических задач на основе единой программы деятельности организации

Б) Для управления человеческими ресурсами на современном этапе характерно участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения задач в области управления персоналом
Правильный ответ: А – да, Б – да

55. Верны ли утверждения?

А) Корпоративное управление и его централизация привели к перерастанию управления персоналом из чистой кадровой функции в управление человеческими ресурсами

Б) Повышение гибкости организации, децентрализация управления привели к перерастанию управления персоналом из чистой кадровой функции в управление человеческими ресурсами
Правильный ответ: А – да, Б – да

56. Верны ли утверждения?

А) Новой тенденцией в управлении человеческими ресурсами является эволюция фрагментарного повышения квалификации к интегральной концепции – развитию человеческих ресурсов
Б) Новой тенденцией в управлении человеческими ресурсами является эволюция фрагментарного повышения квалификации к интегральной концепции – функционированию человеческих ресурсов
Правильный ответ: А – да, Б – нет

57. Верны ли утверждения?

А) Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства

Б) Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как дарового богатства, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя
Правильный ответ: А – да, Б – нет

58. Верны ли утверждения?
А) Отношение к персоналу как к ресурсу предполагает осознание проблемы дефицита квалифицированного и высококвалифицированного персонала, что приводит к конкурентной борьбе за знания, навыки, способности на рынке труда
Б) Отношение к персоналу как к ресурсу предполагает отход от представления о персонале как «даровом капитале»
Правильный ответ: А – да, Б – да

59. Верны ли утверждения?

А) Развитие стратегического менеджмента предполагает следующее изменение в области человеческих ресурсов организации: от отсутствия обратной связи с подчиненными – к ее активному поиску
Б) Развитие стратегического менеджмента предполагает следующее изменение в области человеческих ресурсов организации: от эпизодического и фрагментарного анализа причин успеха и неудач – к открытому обсуждению и системному мониторингу уровня компетентности работников
Правильный ответ: А – да, Б – да

60. Верны ли утверждения?

А) Развитие стратегического менеджмента предполагает следующее изменение в области человеческих ресурсов организации: от спланированного карьерного пути – к информированному и гибкому выбору траектории профессионального развития

Б) Развитие стратегического менеджмента предполагает следующее изменение в области человеческих ресурсов организации: от ответственности менеджеров за развитие персонала – к ответственности самих работников за собственное развитие
Правильный ответ: А – да, Б – да

61. Верны ли утверждения?

А) Развитие стратегического менеджмента предполагает следующее изменение в области человеческих ресурсов организации: от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу – к широким профессиональным и должностным профилям

Б) Развитие стратегического менеджмента предполагает следующее изменение в области человеческих ресурсов организации: от контроля за проблемами, с которыми сталкиваются работники, – к созданию возможностей для всестороннего профессионального роста
Правильный ответ: А – да, Б – да

62. Верны ли утверждения?

А) Существенной особенностью управления человеческими ресурсами является стратегический подход к управлению людьми

Б) Стратегический аспект управления человеческими ресурсами раскрывается через понятие кадровой политики
Правильный ответ: А – да, Б – да

63. Вставьте термин: «_____ – метод, позволяющий выявить и оценить определенные качества человека, его способности выполнять профессиональные обязанности; по результатам специального анализа составляют профиль конкретной личности».
Правильный ответ: Профессиограмма
64. Установите соответствия между названиями и характерными признаками моделей адаптации:

1. «обычная», «стандартная»
2. «социальная»
3. «реалистическая»

4. «исследовательская»
5. «инициативная»
6. «артистическая»

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

65. Добавьте необходимые термины: «Модель _____ предполагает выработку и реализацию программы, которая позволяет новому работнику «сглаживать углы» во взаимоотношениях с начальниками и коллегами, постепенно обрести уверенность и выйти на _____ («крейсерский») режим своей профессиональной деятельности».
Правильный ответ: адаптации, оптимальный

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

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

67. Установите соответствия между тремя аспектами профориентации и ключевыми характеристиками:

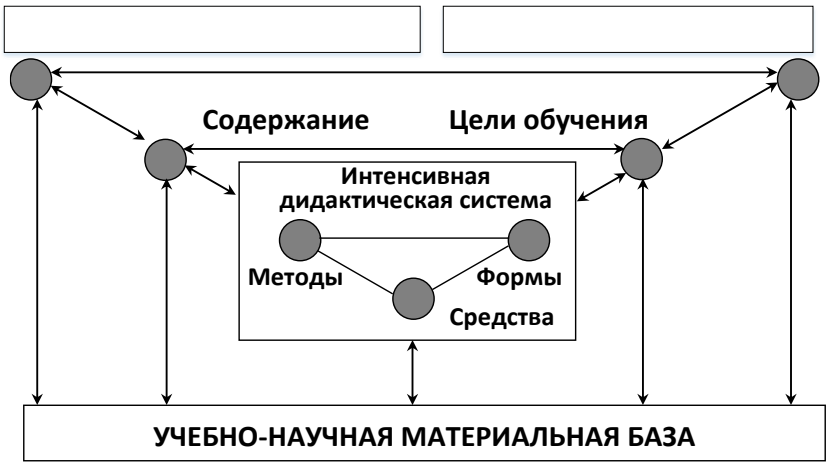
1. в личностном плане –
2. социальном плане –
3. в общенаучном плане –

а. процесс выявления склонности индивида к определённой деятельности, поощрения и развития его способностей, а также оказания помощи в достижении поставленных целей
б. система мер, направленная на оказание помощи молодёжи в выборе профессии
в. 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

Правильный ответ: 1 – а, 2 – б, 3 – в

68. 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».
Правильный ответ: Эксперимент

69. Укажите два недостающих элемента в системе интенсивного обучения персонала (версия А.А. Золотарева):




**70. Установите соответствия между стилями руководства (классификация К. Левина) и методами обучения (классификация И.Я. Лернера):**

1. авторитарный
2. демократический
3. либеральный

а. информационно-рецептивный, репродуктивный
б. проблемный (проблемного изложения)
в. исследовательский, эвристический

71. Установите соответствия между стилями руководства (ситуационная концепция П. Герси – К. Бланчарда) и методами обучения (классификация И.Я. Лернера):

1. директивный
2. убеждающий
3. участвующий
4. делегирующий

а. информационно-рецептивный,
б. репродуктивный
б. проблемный (проблемного изложения)
в. исследовательский, эвристический

72. Прочитайте фрагмент известного учебника по менеджменту «Менеджмент» (автор – Ричард Дафт) и заполните пропуски:
«Толчком к развитию концепции обучающейся организации послужила публикация книги Питера Сенджа “_____1_____ дисциплина: Наука и практика обучающихся организаций”. Основополагающая идея обучающейся организации – ориентация на разрешение проблем в противоположность ориентированным на достижение высокой _____2_____ _____3_____ компаниям».

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

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

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

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

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

1. практический
2. прогностический
3. имитационный

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

76. 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»

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

78. 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»

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

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

81. Установите соответствие между названиями типов и сутью организационной (корпоративной) культуры:

1. прагматическая
2. бюрократическая
3. клановая

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

82. В матрице типов организационной культуры замените цифры названиями управленческих парадигм в мультинациональных компаниях:

а. этноцентризм –
б. полицентризм –
в. геоцентризм –
г. регионцентризм –




**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»[4] (Ричард Дафт).

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».***

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

***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 (методы 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.**

«Китай является локомотивом мировой экономики», – этот слоган весьма популярен в наши дни, и его сторонники обычно подчеркивают, казалось бы, неоспоримый факт: КНР по объему ВВП с недавних пор опережает всех, включая США. В самом деле, обратившись к мировой статистике, мы обнаружим следующую картину:

Таблица 2.

Доля крупнейших 20 стран в общемировом ВВП (по ППС[5])
и другие макроэкономические показатели, 2015 / 2016 гг.[6]

| № пп | Государство | % мирового ВВП | ВВП, млрд. $ | Население, тыс. чел | ВВП на душу нас., тыс. $ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Китай | 17,08 | 19696 | 1373541 | 14500 |
| 2 | США | 15,81 | 18037 | 323995 | 56800 |
| 3 | Индия | 7,02 | 7998 | 1266883 | 6300 |
| 4 | Япония | 4,26 | 4843 | 126702 | 38600 |
| 5 | Германия | 3,38 | 3860 | 80722 | 46700 |
| 6 | Россия | 3,28 | 3725 | 146544* | 26300 |
| 7 | Бразилия | 2,81 | 3199 | 205823 | 15900 |
| 8 | Индонезия | 2,51 | 3828 | 258316 | 11300 |
| 9 | Великобритания | 2,36 | 2707 | 64430 | 42000 |
| 10 | Франция | 2,33 | 2666 | 66836 | 42000 |
| 11 | Мексика | 1,96 | 2230 | 123166 | 18700 |
| 12 | Италия | 1,91 | 2175 | 62007 | 36300 |
| 13 | Республика Корея | 1,63 | 1853 | 50924 | 37100 |
| 14 | Саудовская Аравия | 1,48 | 1689 | 28160 | 54500 |
| 15 | Канада | 1,44 | 1634 | 35362 | 46200 |
| 16 | Испания | 1,42 | 1618 | 48563 | 35300 |
| 17 | Турция | 1,40 | 1596 | 80274 | 20700 |
| 18 | Иран | 1,21 | 1379 | 82801 | 17600 |
| 19 | Австралия | 1,00 | 1141 | 22992 | 48300 |
| 20 | Таиланд | 0,98 | 1110 | 68200 | 16300 |

Между тем, в оценке механизма и перспектив «экономического чуда» Поднебесной имеется и альтернативные точки зрения. Одна из них представлена в статье под названием «Китайская экономика опасно близка к развороту: долг страны постоянно растет, в то время как рост валового внутреннего продукта замедляется» и опубликована на информационном портале MarketWatch в феврале 2017 года. Вот ее фрагмент:

«Данные из Китая окончательно подтверждают, что валютные резервы сократились на $12,3 млрд. до $2,998 трлн., тогда как в июне 2014 года они были на историческом максимуме $3,993 трлн…

[5] Паритет покупательской способности.

[6] Источники информации: Gross domestic product based on purchasing-power-parity (PPP) valuation of country GDP; Gross domestic product based on purchasing-power-parity (PPP) per capita GDP; Gross domestic product based on purchasing-power-parity (PPP) share of world total // International Monetary Fund (2015, 2016); http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/weoselgr.aspx The World Factbook // https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/

Чего не показывают официальные данные по резервам, так это массивных займов Китая за границей, которые росли последние 15 лет, что по факту приводит чистые резервы страны к $1,7 трлн., по данным статистики, подготовленной Kynikos Associates.

Резервов может и не хватить для поддержки юаня, особенно если оттоки капитала вновь ускорятся в случае схлопывания китайского кредитного пузыря. Соотношение долга к ВВП близко к 400%, если включить в расчеты печально известный теневой банковский сектор Китая, который обычно упускается из виду в официальной статистике. В 2000 году соотношение долга к ВВП в Китае было около 100%. По мере роста ВВП страны с $1,094 в конце 20-го века до $11,75 трлн. в конце 2016 года, раздувался и объем заемных средств. Китайская экономика выросла в 11 раз, тогда как задолженность взлетела более чем в 40 раз.

По мере замедления китайской экономики, объем займов продолжает расти. В 2016 году китайцы купили американских товаров и услуг на $115,775 млрд., тогда как США купили на $462,813 млрд. у Китая, таким образом, дисбаланс составил $347 млрд. Столкновение Трампа с властями Китая из-за торговли происходит как раз в тот момент, когда огромный китайский кредитный пузырь готов лопнуть. Избрание Трампа подливает керосин в экономический пожар Китая»[7].

***Согласны ли Вы с автором данной статьи?***

***Действительно ли китайский «финансовый пузырь» неминуемо лопнет?***

***Почему такие высокоразвитые страны, как Япония, США и Великобритания имеют внушительный внутренний долг (соответственно: 200, 100 и 60% ВВП), но при этом в отличие от Китая и России, у которой этот долг гораздо ниже, периодически не объявляют дефолты и не девальвируют свою валюту, а динамично развиваются?!***

**Задание 7.**

***Проанализируйте данные, представленные в таблице 2, с позиции соотношения цены и качества трудовых ресурсов. В случае необходимости обратитесь к дополнительным источникам информации (ООН, МВФ, ВБ), а затем выберите три страны (где среднедушевые показатели ВВП: а) менее 20000, б) от 25000 до 40000, в) свыше 45000 долл.) и составьте таблицу, в которой обозначьте преимущества и недостатки рабочей силы.***

**Задание 8.**

Познакомьтесь с материалами, опубликованными в периодической печати:

- «Девальвация рубля открывает для российских производителей новые экспортные рынки: стоимость труда в России оказалась даже ниже, чем в Китае»[8];
- «Труд в России дешевле, чем в Китае. Почему низкие зарплаты россиян не приведут к промышленному буму»[9];
- «Недорогие россияне. Почему сравнялись зарплаты в России и Китае»[10];

---

[7] См. фрагмент на русском: https://www.fxteam.ru/forex/obzor-finansovoi-pressy/141717.html?utm_source=smi2 и полную версию на английском: Marchev I. China's economy is dangerously close to unraveling: The country's debt is rising dramatically, while growth in gross domestic product is slowing // MarketWatch (Published by Dow Jones & Co.). 2017. February 20. http://www.marketwatch.com/story/chinas-economy-is-dangerously-close-to-unraveling-2017-02-18

[8] Виноградова Е. Девальвация рубля открывает для российских производителей новые экспортные рынки // Ведомости. 2015. 30 августа // http://www.vedomosti.ru/economics/articles/2015/08/31/606810-devalvatsiya-rublya-otkrivaet-dlya-rossiiskih-proizvoditelei-novie-eksportnie-rinki

[9] Труд в России дешевле, чем в Китае // Капитал страны (Федеральное интернет-издание). 2016. 23 мая // http://kapital-rus.ru/articles/article/trud_v_rossii_deshevle_chem_v_kitae_sdelaet_li_eto_stranu_novym_kitaem

[10] Коган Г., Селезнев М. Недорогие россияне // Lenta.Ru. 2016. 21 ноября. //

- «Голодец рассказала об опасном превращении россиян в гастарбайтеров»[11].

***Какое общее впечатление на Вас произвела информация, изложенная в этих публикациях?***

***«Я не настолько богат, чтобы нанимать дешевый персонал!». Как скоро придет эта новая эра, когда работодатели в России будут готовы или вынуждены кардинально изменить парадигму управления человеческими ресурсами?***

**Задание 9.**

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»[12].

***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 10.**

Как известно, одна из главных реформ, объявленных президентом США Дональдом Трампом в 2016 году, 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»[13], «Победное фиаско Трампа»[14], а также с данными таблицы сравнения двух систем (Ryancare – это вариант администрации Трампа).***

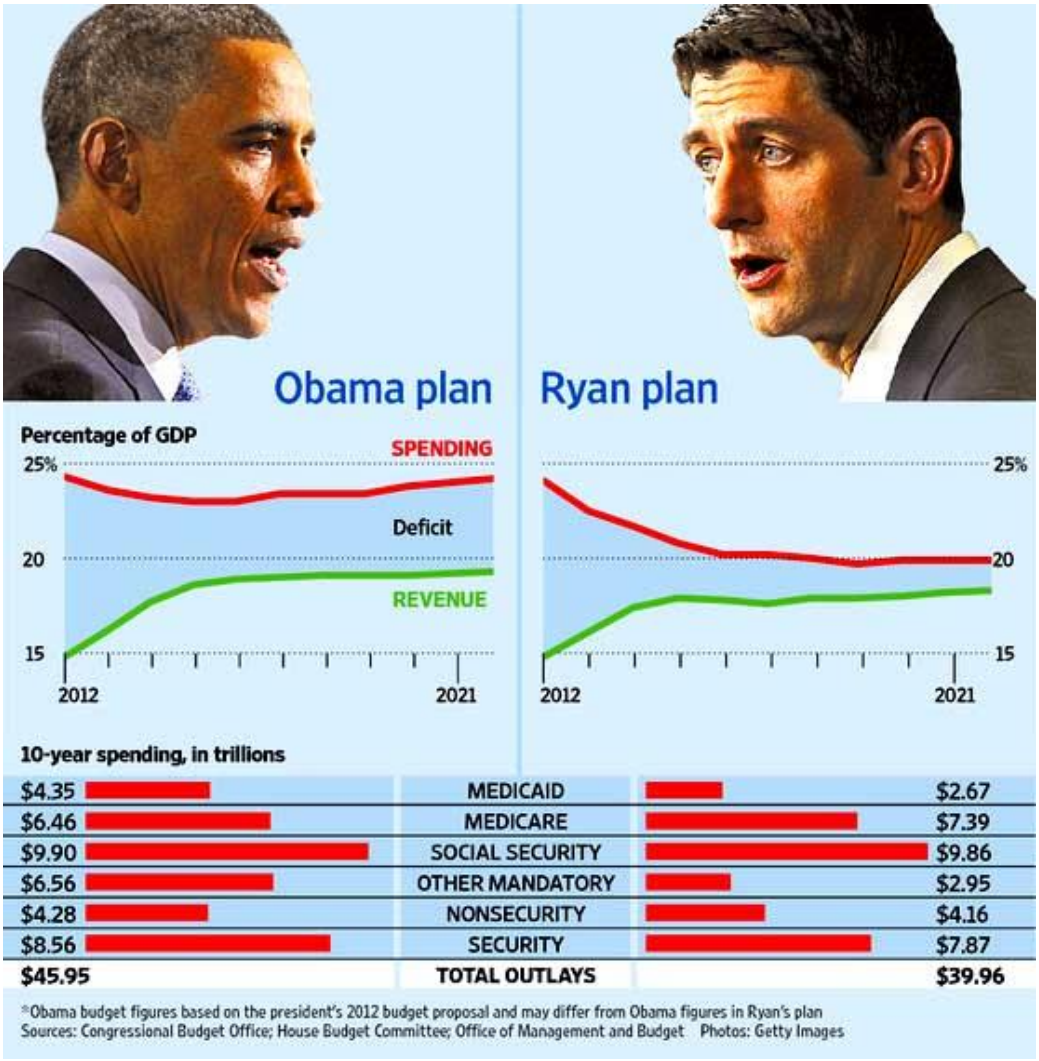
---

https://lenta.ru/articles/2016/11/21/cheappeople/

[11] Болотов С. Голодец рассказала об опасном превращении россиян в гастарбайтеров // Ридус. 2017. 12 января // https://www.ridus.ru/news/241548

[12] Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. С. 719.

[13] Гуревич Г. Obamacare – хороший пример плохого закона // Континент (интернет-газета). 2016. 9 июня. http://kontinentusa.com/obamacare-horoshii-primer-plohogo-zakona/




***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».***

***Если после очередных попыток Трампу и республиканцам в дальнейшем все же не удастся реформировать систему здравоохранения, то как тогда быть с афоризмом Линкольна? Отправить в музей?***

**Задание 11.**

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.***

---

[14]Гиндлер И. Победное фиаско Трампа // Gary Gindler Chronicles Blog at WordPress.com. https://garygindler.wordpress.com/

***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 12.**

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 13.**

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 14.**

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 взирая 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 15.**

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 в пределах 150-200 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 16.**

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 17.**

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 18.**

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 19.**

Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-департамента в международной компании, имеющей представительство в Москве. В связи с финансовым кризисом резко обострились проблемы кадрами. Часть сотрудников-иностранцев, а вслед за ними наиболее квалифицированные специалисты из числа российских граждан стали активно подыскивать себе работу в странах с более высокой заработной платой (Китай, ОАЭ и др.).

***Продумайте и сформулируйте общую стратегию, а затем составьте алгоритм Ваших действий, направленных на обеспечение организации кадрами в сложившейся ситуации.***

***Какая дополнительные ресурсы (финансы, информация) может Вам потребоваться для осуществления Вашего плана?***

***Возможен ли такой сценарий, при котором Вы и сами решите покинуть данную организацию по собственному желанию? Поясните.***

**Задание 20**

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 21.**

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…

***С какими рекомендациям HR-менеджеров в отношении составления резюме Вы согласны и намерены им следовать, а какие из них вызывают у Вас сомнение и почему?***

***Как необходимо действовать, чтобы не стать очередной единицей из «серой массы» и включить в резюме какую-либо «изюминку», отличающую Вас от других претендентов на вакантное место (профиль организации – по выбору студента).***

**Задание 22.**

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 23.**

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 24.**

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 25.**

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[15] …

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

Шкала оценивания устных ответов на экзамене по дисциплине

| Уровни сформированности компетенции | Отметка в баллах | Показатели оценивания | Критерии оценивания |
|---|---|---|---|
| Высокий (продвинутый) | 10 (5+) | Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы<br><br>Профессиональные умения | Систематизированные, глубокие и полные<br><br>Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации |

[15] «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

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Личностные качества | Ярко выражены |
| | 9 (5) | Знания по всем вопросам темы<br><br>Профессиональные умения<br><br><br><br><br>Личностные качества | Систематизированные, глубокие и полные<br><br>Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы<br><br>Выраженные профессионально-личностные качества |
| | 8 (5-) | Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы<br><br>Профессиональные умения<br><br><br><br>Личностные качества | Систематизированные, глубокие и полные<br><br>Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы<br><br>Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами |
| Базовый (средний) | 7 (4+) | Знания по всем разделам темы<br><br>Профессиональные умения<br><br><br>Личностные качества | Систематизированные и полные<br><br>Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы<br><br>Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами |
| | 6 (4) | Знания в объеме темы<br><br>Профессиональные умения | Достаточно полные и систематизированные<br><br>Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы |
| | 5 (4-) | Знания в объеме темы<br><br>Профессиональные умения | Достаточные<br><br>Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы |
| Минимальный (низкий) | 4 (3+) | Знания в рамках образовательного стандарта<br><br>Профессиональные умения | Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме<br><br>Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания |
| | 3 (3) | Знания в рамках обязательного уровня освоения материала<br><br>Профессиональные умения | Недостаточно полный объем<br><br>Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий |
| | 2 (3-) | Знания в рамках обязательного уровня освоения материала<br><br>Профессиональные умения | Фрагментарные знания<br><br>Низкий уровень культуры исполнения заданий |
| | 1 (2) | Знания в рамках обязательного уровня освоения материала<br><br>Профессиональные умения | Отсутствие знаний<br><br>Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий |

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

| Оценка (стандартная) | Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов) |
|---|---|
| 8-10 (5) – «отлично» | 80-100 % |
| 5-7 (4) – «хорошо» | 65-79% |
| 2-4 (3) – «удовлетворительно» | 50-64% |
| 1 (2) – «неудовлетворительно» | Менее 50% |

### 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 являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Экзамен 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.

Оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом проводится посредством аттестационных испытаний в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся в РАНХиГС.

Защита практических работ производится студентом по мере их выполнения в соответствии с расписанием занятий и установленным преподавателем планом-графиком. Преподаватель проверяет правильность выполнения практической работы, контролирует

знание студентом пройденного материала с помощью контрольных вопросов или тестирования.

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 экзамена. К экзамену 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

Основные формы проведения занятий по дисциплине: лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

1. В процессе лекционных занятий рассматриваются теоретико-методологические и прикладные, общие и специальные аспекты современной организационно-управленческой деятельности. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. На практических занятиях проводится выборочный устный или письменный опрос по теоретико-методологическим и прикладным аспектам учебной дисциплины, а также обсуждаются проблемно-поисковые задания из Практикума, конкретные ситуации и пр. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

– тщательно изучить рекомендованную литературу для углубленного постижения и закрепления теоретического материала;

– подготовить аргументированные ответы по каждому дидактическому блоку Практикума в устной или письменной форме (по указанию преподавателя дисциплины).

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

Практические занятия являются существенным элементом учебного процесса. Они 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 практического занятия 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:

- четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;
- выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;
- 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 предложить 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 планировать и осуществлять поиск ответов по широкому кругу вопросов, 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 обеспечивает выполнение ряда функций, к числу которых относятся:

- информационно-обучающая;
- развивающая;
- ориентирующая и стимулирующая;
- воспитательная;
- исследовательская.

Виды самостоятельной работы, реализуемые в рамках данного курса:

- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
- проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;
- выполнение индивидуальных заданий (рефераты, доклады, сообщения);
- моделирование или анализ конкретных ситуаций, поиск и обоснование альтернативных решений.

С самого начала освоения курса студентам рекомендуется приступить к систематической работе с рекомендованной литературой и методическими материалами в формате заблаговременной подготовки к очередному аудиторному занятию, включая лекционные. 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. Студент обязан пользоваться библиотекой вуза.

## Задания для самостоятельной подготовки

### 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.

### 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).

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

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

### 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.

### 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.

### 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.

### 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.

**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.

**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.

**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.

**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.

**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», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Основная литература

1. Дейнека А. В., Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами : учебник. — 4-е изд., стер. — Москва : Дашков и К, 2023. — 388 с. — ISBN 978-5-394-05126-5. — Текст : электронный. — URL:znanium.ru

2.Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие. — Москва : КноРус, 2026. — 347 с. — ISBN 978-5-406-15674-2. — Текст : электронный. — URL:book.ru

3.Друкер П.Ф. Эффективный руководитель [пер. с англ.]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 240 с.

4. 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.

5. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 352 с. (ЭБС Znanium.com) / https://znanium-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/read?id=380012

### 6.2. Дополнительная литература

6. 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.
7. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Рене Моборн; пер. с англ. И. Ющенко. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 336 с.
8. Кови С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / Стивен Р. Кови; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 396 с.
9. Коргова М.А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. — 216 с. / https://urait.ru/bcode/496388
10. Mondy R.W., Martocchio J.J. Human Resource Management. – 14th ed. / R. Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio. – Harlow (UK): Pearson, 2015. – 410 p.

### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

11. Богомолова Т.П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т.П. Богомолова, Э.А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245

12. Понуждаев Э.А. Основы менеджмента: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э. А. Понуждаев, М. Э. Семенова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 404 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618660

### 6.4. Интернет-ресурсы, справочные материалы

16. http://beta.fortune.com/global500/ (The Fortune Global 500)
17. https://www.bloomberg.com
18. https://www.cia.gov/library/publications/resources (The World Factbook)
19. https://www.cia.gov/library/publications/resources (World Leaders)
20. http://www.imf.org (World Economic Outlook Database)
21. http://interbrand.com (100 best global brands)
22. https://ru.investing.com/
23. https://www.ft.com/ft500 (FT Global 500)
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/ ); «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<br>• ЭБС Лань http://e.lanbook.com<br>• ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru<br>• Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/<br>• Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru<br>• 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.