

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Международная академия бизнеса и управления»

Департамент менеджмента и управления персоналом

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Международной академии бизнеса и  
управления

Е.В. Добренькова

«21» марта 2024 г.

ОДОБРЕНО

Ученым советом

Международной академии бизнеса и  
управления

(протокол от «14» марта 2024 г. № 5)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
дисциплины

**Б1.0.23 «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»**

(наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность):

38.03.01 «Государственное и муниципальное управление»

(шифр и наименование направления подготовки (специальности))

Проектное государственное и муниципальное управление

Уровень (квалификация (степень) выпускника):

Бакалавр

(бакалавриата, специалитета, магистратуры)

Набор  
2024

Автор (ы)

О.Г. Селивоненко, доцент, канд. пед.наук

---

(инициалы, фамилия, должность, ученая степень, ученое звание)

Ответственный за выпуск

И.Б. Выпрямкина, руководитель департамента менеджмента и управления персоналом Международной академии бизнеса и управления, канд. псих. наук, доцент

© Международная академия бизнеса и управления, 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения.....	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4. Объем дисциплины.....	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).....	7
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся.....	22
7. Материалы оценивания результатов обучения по дисциплине.....	29
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и иных источников.....	34
9. Материально-техническое обеспечение.....	36

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина Б1. О. 23 «Управление человеческими ресурсами» включена в блок базовой (обязательной) части по направлению подготовки 38.03.01 «Государственное и муниципальное управление».

Целью изучения данной дисциплины является освоение студентам теоретические знания и практические навыки в области управления человеческими ресурсами, которые помогут им осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде, а именно: успешно устанавливать контакт с коллегами, эффективно организовывать профессиональную деятельность в организации.

Задачи освоения учебной дисциплины:

- формирование знаний о сущности управления человеческими ресурсами как вида деятельности; о закономерностях управления, обмене информацией и взаимодействии людей в процессе профессиональной деятельности;
- приобретение системы знаний о принципах и методах управления человеческими ресурсами, их месте и роли в системе управления организацией, о кадровой политике организации и стилях управления, специфике функций управления персоналом;
- формирование умений эффективно строить кадровые технологии на различных этапах работы с персоналом; использовать в практических ситуациях навыки и приемы управления человеческими ресурсами; моделировать деловые ситуации и проектировать свое поведение в них; эффективно применять методы мотивации и стимулирования в зависимости от целей и задач делового взаимодействия.
- формирование навыков работы в команде в профессиональной сфере;
- развитие практических навыков осуществления деловых контактов с на различных этапах командообразования.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование результатов обучения, представленных в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Результаты обучения, соотнесенные с общими результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Результаты освоения (наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИУК-3.1. Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	<p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы организационных структур, стратегий управления человеческими ресурсами организации, мероприятий делегирования полномочий с учетом личной ответственности</li> </ul> <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- связывать с эффективной реализацией основных функций и процедур HR-менеджмента;</li> <li>- разрабатывать и осуществлять конкретные мероприятия в области кадрового, информационного, технического и правового обеспечения СУЧР;</li> <li>- проводить мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</li> </ul> <p><u>Владеть:</u></p> <p>навыками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проектирования организационных структур;</li> <li>- разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации;</li> <li>- планирования и реализации мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</li> </ul>

ОПК-3	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ИОПК-3.1. Разрабатывает и реализует стратегию управления персоналом	<p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- _основы организационных структур, стратегий управления человеческими ресурсами организации, мероприятий делегирования полномочий с учетом личной ответственности</li> </ul> <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- _связывать с эффективной реализацией основных функций и процедур HR-менеджмента;</li> <li>- разрабатывать и осуществлять конкретные мероприятия в области кадрового, информационного, технического и правового обеспечения СУЧР;</li> <li>- проводить мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</li> </ul> <p><u>Владеть:</u></p> <p>навыками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проектирования организационных структур;</li> <li>- разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации;</li> <li>- планирования и реализации мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</li> </ul>
-------	--	---	--

### **3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Дисциплина относится к базовой части, формируемой участниками образовательных отношений. Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» изучается на 2 курсе в 4 семестре и на 3 курсе в 5 семестре очной формы обучения. На очно-заочной – в 5 и 6 семестре 3 курса.

### **4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ**

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 3 зачетных единиц (ЗЕ), 108 академических часов.

Таблица 4.1

Распределение объема дисциплины по видам работ  
по очной форме обучения.

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 4 семестр	Часы по семестрам 5 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	108	50	58
В том числе:			
Лекции (Л)	32	16	16
Семинары (С)	68	32	36
Контроль самостоятельной работы (КСР)	4	2	2
Контроль письменной работы (КРП)	4		4
<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	108	58	50
<b>Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации</b>		Зачет с оценкой	экзамен

Таблица 4.2

Распределение объема дисциплины по видам работ  
по заочной форме обучения

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 5 семестр	Часы по семестрам 6 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	52	22	30
В том числе:			
Лекции (Л)	16	8	8
Семинары (С)	28	12	16
Контроль самостоятельной работы (КСР)	4	2	2
Контроль письменной работы (КРП)	4		4
<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	164	86	78
<b>Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации</b>		Зачет с оценкой	экзамен

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ

## ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

### 5.1. Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий

Таблица 5.1

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий  
(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоёмкость (ч)	Лекции (ч)	Практика (ч)	Контроль самостоятельной	Контроль письменной работы	Самостоятельная работа (ч)
1	2	3	4	5	6		7
Тема 1.	Персонал и человеческие ресурсы организации как объекты управления	17	2	6			9
Тема 2	Общие принципы, методы и стили управления: сравнительный анализ	17	2	6			9
Тема 3	Система управления персоналом и человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования	19	4	6			9
Тема 4	Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	19	4	6			9
Тема 5	Кадровый потенциал и кадровая политика организации. Проектирование организационных структур, разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций.	17	2	6			9
Тема 6	Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров	17	2	6			9
Тема 7	Профессиональная ориентация, социализация и адаптация персонала	17	2	6			9
Тема 8	Подготовка, переподго-	17	2	6			9



	товка, повышение квалификации и деловая карьера персонала						
Тема 9	Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда	19	4	6			9
Тема 10	Оценка деловой активности кадров и эффективности управления человеческими ресурсами организации	17	2	6			9
Тема 11	Этика и психология делового общения	15	2	4			9
Тема 12	Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)	17	4	4			9
	<b>Контроль</b>	36		Зачет с оценкой /экзамен			
	<b>КСР</b>	4					
	<b>КПР</b>	4					
	<b>Итого в семестре</b>	<b>252</b>	32	68	4	4	108

Таблица 5.2

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий  
(заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоёмкость (ч)	Лекции (ч)	Практ.занятия (ч)	Контроль самостоятельной	Контроль письменной работы	Самостоятельная работа (ч)
1	2	3	4	5	6		7
Тема 1.	Персонал и человеческие ресурсы организации как объекты управления	16	2				14
Тема 2	Общие принципы, методы и стили управления: сравнительный анализ	14	2				12
Тема 3	Система управления персоналом и человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования	18	2				16
Тема 4	Кадровое, информаци-	20	2	6			12

	онное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом						
Тема 5	Кадровый потенциал и кадровая политика организации. Проектирование организационных структур, разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций.	22		6			16
Тема 6	Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров	14	2				12
Тема 7	Профессиональная ориентация, социализация и адаптация персонала	18		6			12
Тема 8	Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала	14	2				12
Тема 9	Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда	22		6			16
Тема 10	Оценка деловой активности кадров и эффективности управления человеческими ресурсами организации	14	2				12
Тема 11	Этика и психология делового общения	16					16
Тема 12	Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)	20	2	4			14
	<b>Контроль</b>	36		Зачет с оценкой /экзамен			
	<b>КСР</b>	4					
	<b>КПР</b>	4					
	<b>Итого в семестре</b>	<b>252</b>	16	28	4	4	164

## 5.2. Содержание дисциплины и рекомендации по изучению тем

### Тема 1 Персонал и человеческие ресурсы организации как объекты управления

Исходные понятия (тезаурус): «человек», «общество», «субъект», «объект», «деятельность», «труд», «управление», «структура», «система», «ком-

муникация», «позиция», «статус», «внутренняя установка», «роль».

Специфика ключевых понятий: «кадры – персонал – человеческие ресурсы». Феноменология человека: генетико-субъектно-функциональный подход. Генетические (биологический и культурный, материальный и духовный), субъектные (индивидуальный, групповой, институциональный, государственный, регионально-континентальный, глобальный), функциональные (деятельность – сознание – отношения) аспекты научного исследования человеческого бытия.

Культурно-историческая эволюция человека: Homo naturalis – Homo sapiens – Homo faber – Homo politicus – Homo moralis – Homo esteticus – Homo economicus – Homo existentialis – Homo humanus. Особенности управления людьми в рабовладельческом, феодальном, капиталистическом (индустриальном), информационном (постиндустриальном) обществах. «Дополнительные» аспекты человеческого бытия (Homo amoris, Homo aggressius, Homo ludens) и их влияние на эффективность трудовой деятельности персонала.

### Семинарское занятие

(форма обучения – очная, очно-заочная)

### Задания для самостоятельной работы

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?**

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

Мировоззренческие основы управления человеческими ресурсами: теологические концепции, иррационализм, космизм, бихевиоризм, экзистенциализм и персонализм, материализм.

Методологические основы управления персоналом: фундаментальные идеи, концепции, теории и школы менеджмента первой половины XX века. Система «научного управления» Ф.У. Тейлора, классическая (административная) школа А. Файоля, концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера, школа «человеческих отношений» Э. Мэйо. Развитие организационно-управленческой мысли во второй половине XX века: школа поведенческих

наук, теория принятия решений и количественный подход, системный и ситуационный подходы, теории стратегии, инноваций и лидерства.

Философия организации: американский, европейский и японский опыт формирования и совершенствования корпоративной и национальной культуры. Россия в XXI веке: проблемы и перспективы развития. Основные модели организации труда в современном российском обществе: («профессионал», «совместитель», «зебра», «айсберг»).

Понятие принципа. основополагающие принципы управления персоналом (преемственности, инновации, целостности, верификации, амбивалентности) и их значение в современных условиях.

Понятие метода и методологии. Сущность и специфика административных, финансово-экономических и социально-психологических методов управления персоналом.

Понятие стиля управленческой деятельности. Сравнительный анализ авторитарного, демократического и либерального стилей управления. Классификация стилей управления (по Т. Бойделлу): конфронтационный, поддерживающий, теоретический, практический, планирующий, оценивающий, интегрирующий.

### **Семинарское занятие**

(форма обучения – очная, очно-заочная)

### **Задания для самостоятельной работы**

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 резкого 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 ВВП?**

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

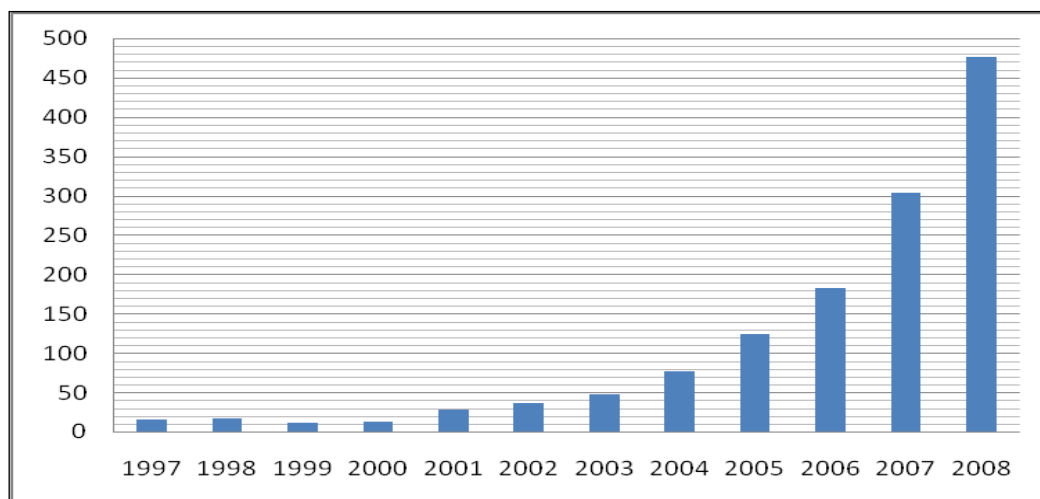


Рис. 2. Золотовалютные резервы России (по курсам ЦБ РФ на 01 января каждого года / млрд. долл. США)

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.<sup>1</sup> Более наглядное представление о ситуации даёт следующий рисунок:



Рис. 3. Структура внешнего долга Российской Федерации (по состоянию на 2014 год)<sup>2</sup>

**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?**

<sup>1</sup> Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации [http://www.cbr.ru/statistics/?Prtid=svs&ch=itm\\_57582#CheckedItem](http://www.cbr.ru/statistics/?Prtid=svs&ch=itm_57582#CheckedItem)

<sup>2</sup> Лосев М. Капитальное наказание // РБК. 2014. 27 мая. <http://www.rbc.ru/magazine/2014/06/56bc7e659a794701b81d2b7f>

**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 расчетно-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».

**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 – рискованная нация?**

Точка зрения: «Мы – сильно недоогражденная 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»?**

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

Факторы, определяющие структуру, содержание и механизмы управления организацией. Система управления организацией (СУО) и основные подсистемы и элементы. Цели, функции, организационная структура и варианты включения подсистемы управления персоналом в СУО: мировой опыт. Особенности функционирования управленческих подразделений (отделов, служб): кадров, организации производства, труда и заработной платы, обучения персонала, социально-бытового и технического обеспечения.

Система управления персоналом (СУП) и система управления человеческими ресурсами (СУЧР): общее и особенное.

Организационное проектирование системы управления персоналом (СУП). Методы исследования текущего состояния организации и эффективности управления: самоанализ, наблюдение, беседа, интервью, изучение документов, сравнение. Методы разработки и построения СУП: экспертно-аналитический, сравнений и аналогий, структуризации целей («дерево целей»), параметрический, имитационного моделирования, функционально-стоимостный, матричный.

Классификация переменных, влияющих на развитие организации, Р. Лайкерта: каузальные (организационная структура, контроль, политика, обучение, поведение руководителей); промежуточные (установки, восприятие, мотивация, квалификация, работа в командах, межгрупповые отношения); результирующие (повышение производительности, увеличение объема продаж, сокращение издержек, лояльность потребителей, рост доходов). Модель Мак-Кинси «7S».

Виды изменений в организации (обычные текущие изменения, умеренные преобразования, радикальные преобразования, перестройка организации) и программы их реализации. Тактические способы проведения организационных изменений и внедрения нововведений (конкуренция, компромисс, приспособление, сотрудничество, самоустранение). Понятие когнитивного диссонанса. Классификация типичных реакций на внедрение инноваций (по А.В. Филиппову): активное принятие, пассивное принятие, выжидание, активное неприятие, противодействие. Основные категории персонала в плане готовности к восприятию новшеств (по Ф. Котлеру): «новаторы», «ранние последователи», «раннее большинство», «запоздалое большинство», «аутсайдеры». Модель управления организационными изменениями Л. Грейнера: давление и побуждение – посредничество и переориентация внимания – диагностика и осознание проблем – нахождение нового решения – эксперимент и выявление последствий – получение поддержки изменений. Формы сопротивления работников организационным изменениям (рациональные, эмоциональные, социальные). Модель К. Левина и матрица «отношение к изменению / сопротивление изменению». Методы преодоления сопротивления организационным изменениям: представление информации, участие и вовлече-



ние, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляция и кооптация, явное и неявное принуждение.

Перспективные направления развития организаций: гибкие (модульные) организационные структуры, интегрированные информационные системы, системы управления качеством, оптимизация и стабилизация кадрового состава, вовлечение работников в управление.

### **Семинарское занятие**

(форма обучения – очная, очно-заочная)

#### **Задания для самостоятельной работы**

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?

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

##### **Семинарское занятие**

(форма обучения – очная, очно-заочная)

##### **Задания для самостоятельной работы**

Сущность, цели, задачи, методы и алгоритм кадрового обеспечения СУП. Определение количественного состава и качественных характеристик управленческого персонала. Специфические требования к кадровому обеспечению СУП в различных сферах деятельности (бизнес, политика, наука и образование, культура).

Основные задачи информационного обеспечения СУП. Проектирование подсистемы информационного обеспечения СУП: организация информационной загрузки руководителей и специалистов, информационных потоков и документооборота. Содержание, движение и носители информации по персоналу. Организация делопроизводства в кадровой службе. Состав основной документации по управлению персоналом: личная карточка, листок по учету кадров, трудовой договор (контракт), трудовое соглашение, трудовая книжка.

Классификация организационно-технических средств управления персоналом. Основные задачи, показатели и направления проектирования технического обеспечения СУП. Состав проектной документации.

Сущность и содержание правового и нормативно-методического обеспечения СУП. Правовая база СУП: законы, указы, постановления.

Классификация документации. Нормативная база СУП: постановления, инструкции, нормативы, стандарты и т.п. Должностные лица и органы, осуществляющие правовое обеспечение СУП.

## **Тема 5      Кадровый потенциал и кадровая политика организации**

Сущность, содержание и специфика реализации кадрового потенциала предприятия. Объективные и субъективные факторы, способствующие и препятствующие реализации кадрового потенциала.

Понятие кадровой политики предприятия (организации). Основные элементы кадровой политики: тип общественной системы и форма власти, стиль руководства, философия организации, регламентация труда, коллективный договор.

Соотношение стратегии управления организацией, стратегии управления персоналом и кадровой политики. Ориентация стратегии управления персоналом на качество человеческих ресурсов, обеспечивающих конкурентное преимущество. Виды стратегии развития организации и соответствующие им стратегии управления персоналом. «Управленческая решетка» Р. Блейка – Д. Моутон и ее значение.

Реализация кадровой политики и стратегии управления персоналом. Функции и роль администрации предприятия. Направления реализации кадровой политики: оптимизация численности сотрудников организации, развитие (повышение качественных характеристик) персонала, формирование, поддержание и совершенствование организационной культуры предприятия, мотивация персонала. Оценка эффективности реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.

### **Семинарское занятие**

(форма обучения – очная, очно-заочная)

### **Задания для самостоятельной работы**

«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?*

## **Тема 6 Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров**

Объективные причины кадрового планирования. Основные категории персонала организации: руководители, ведущие специалисты, технические исполнители, рабочие. Факторы, влияющие на численность и соотношение основных категорий персонала.

Политика в области найма персонала. Анализ внутренних и внешних источников привлечения персонала. Отбор персонала: цели, этапы, процедуры. «Стандартные» методы оценки профессиональной пригодности работников: преимущества и недостатки. Индивидуальный подход в отборе персонала.

Сущность подбора и расстановки кадров. Принципиальные отличия подбора кадров от отбора персонала. Основные принципы и пути совершенствования подбора и расстановки кадров. Деловая оценка как инструмент подбора кадров.

### **Семинарское занятие**

(форма обучения – очная, очно-заочная)

### **Задания для самостоятельной работы**

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)	Р ейтинг (1 – 7)	Сфера (отрасль, проф- фессии) эффективного приме- нения
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 – тах 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.*

## Тема7 Профессиональная ориентация, социализация и адаптация персонала

Сущность, цели и задачи профессиональной ориентации. Основные формы профориентации: просвещение, информация, консультация. Специфика управления профориентацией: мировой опыт.

Диалектика процессов социализации и адаптации и условия их оптимизации на уровне предприятия и его структурных подразделений (цехов, отделов, служб). Специфика организационной социализации (упреждающей, приспособительной, ролевой, управленческой). Основные типы личности (обычный, социальный, реалистический, исследовательский, инициативный, артистический) и программы их реализации. Социометрия, трансактный анализ Э. Берна, IQ-метод Г.Ю. Айзенка и методика измерения ценностно-ориентационного единства Р.С. Вайсмана: возможности и ограничения.

Основополагающие факторы дифференциации персонала (пол, возраст, уровень образования, этническая и религиозная принадлежность) и их учет в деятельности современного менеджера.

Гендерные аспекты управления персоналом. Формула «Руководитель =  $X_{\text{♂}}$  +  $Y_{\text{♀}}$ » и гендерные управленческие стратегии (индифферентная, патриархатная, феминистская, андрогинная). Сексизм как мировоззрение и практика: мировой опыт и отечественные реалии. Проблемы «двойной занятости» женщин и гендерного равенства на внутрифирменном уровне, пути и средства их решения.

## Семинарское занятие (форма обучения – очная, очно-заочная)

### Задания для самостоятельной работы

Хорошо известно, что социализация и адаптация персонала – две стороны единого процесса, в результате которого индивид приспособляется 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 выберете?**

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

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

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

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

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

Профессиональное и персональное развитие сотрудника. Характеристики незрелости (пассивность, зависимость, ограниченное число моделей поведения, примитивные интересы, краткосрочная перспектива, подчиненное положение, «отсутствие» самосознания, низкая самооценка) и зрелости (активность, независимость, разнообразные поведенческие модели, глубокие интересы, долгосрочная перспектива, главенствующее положение, самосознание и самоконтроль) личности. Проблема «умный, но бедный»: российская специфика.

Понятие, основные этапы и виды деловой карьеры. Примеры управления деловой карьерой в российских и зарубежных организациях. Моделирование карьерного роста с учетом жизненного цикла (ЖЦ) организации и личности. Ошибки начинающих руководителей.

Преимущества и недостатки основных способов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров: на рабочем месте; в специализированных фирмах и научно-образовательных учреждениях – очно, очно-заочно и заочно; дистанционно.

Объективные и субъективные предпосылки формирования системы непрерывного обучения и развития персонала. Общая характеристика процесса обучения. Основные принципы дидактики (целеустремленность, научность, практическая направленность; сознательность, активность и самостоятельность обучающихся; наглядность; систематичность, последовательность и комплексность; обучение на высоком уровне трудностей; прочность овладения знаниями, навыками и умениями; коллективизм и индивидуальный подход). Система интенсивного обучения и развития кадров (по А.А. Золотареву): преподаватель (менеджер), обучающийся, цели, содержание, методы, средства и формы обучения, учебно-научная материальная база.

Система общих дидактических методов (по И.Я. Лернеру): информационно-рецептивный, репродуктивный, проблемного изложения, исследовательский, эвристический. Формы обучения (лекция, семинар, беседа, дискуссия, практическое занятие, обучающая программа, эксперимент, деловая игра, блиц-задача (мозговой штурм, конференция идей), показ (демонстрация), самостоятельная работа) и их возможности в рамках профессиональной подготовки и переподготовки кадров.

Сущность, содержание и особенности воспитания в современных условиях. Принципы воспитания (целеустремленность, взаимосвязь с деятельностью, воспитание в коллективе и посредством коллектива, индивидуальный и дифференцированный подход, опора на положительное, сочетание требовательности с уважением личного достоинства работника). Система воспитательных методов. Личный пример руководителя – исходный элемент процесса воспитания подчиненных. Убеждение, упражнение, поощрение и принуждение (наказание) как методы воспитания. Воспитание и самовоспитание.

## Семинарское занятие

(форма обучения – очная, очно-заочная)

### **Задания для самостоятельной работы**

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, уезжают 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.*

## **Тема 9      Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда**

Потребности человека и мотивы его поведения. Сущность, содержание и специфика процессов стимулирования и мотивации.

Содержательные и процессуальные теории мотивации. Теория иерархии потребностей А. Маслоу, ERG-теория мотивации К. Альдерфера, теория «Х – Y» Д. Макгрегора, теория приобретенных потребностей Д. Макклеланда и двухфакторная модель Ф. Герцберга. Теория подкрепления мотива (Э. Торндайк, Б. Скиннер, Дж. Херманн, Дж. Комаки), теория справедливости (С. Адамс), теория ожидания (В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер), целевая теория мотивации (Э. Локе), модификация поведения (Ф. Лютенс, Р. Крейтнер).

Основные методы стимулирования (денежный, целевой, обогащение труда, партисипативность): сравнительный анализ. Программы стимулирования профессиональной деятельности персонала и специфические приемы мотивации (оплата по результатам труда, участие в доходах, участие в собственности, надбавки, единовременные бонусы, определяемая знаниями оплата труда, гибкие рабочие графики). Индивидуальный подход к работнику как прием мотивации.



Диалектика руководства и лидерства. Лидерство как уникальный сплав качеств и атрибут авторитетного сотрудника, играющего центральную роль в организации совместной деятельности и регулирования взаимоотношений в группе. Универсальная и ситуативная концепции лидерства. Оптимальное количество лидеров в организации: мировоззренческая и методологическая дилемма.

## **Семинарское занятие** (форма обучения – очная, очно-заочная)

### **Задания для самостоятельной работы**

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? Имеет ли у нас прогресс в этой сфере?**

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

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

Понятие деловой оценки. Периодичность оценки деловой активности персонала. Объекты и субъекты деловой оценки. Разработка методологии, методики и программы оценки профессиональной деятельности сотрудников и подразделений организации.

Основные методы и процедуры деловой оценки кадров. Роль линейного руководителя в организации и проведении аттестации подчиненных. Основные методы снижения субъективности и неполноты оценки. Документационное сопровождение, подведение итогов и использование результатов деловой оценки кадров.

Высвобождение и увольнение персонала: современные реалии и методы, применяемые в российских и зарубежных организациях. Основные причины увольнения персонала в соответствии с трудовым законодательством РФ. Методы работы администрации с работниками, увольняющимися по собственному желанию. Методы работы администрации с сотрудниками, достигшими пенсионного возраста.

Некоторые подходы к оценке эффективности управления персоналом: системный, ситуативный, субъективный, шаблонный, волюнтаристский.

### **Семинарское занятие**

(форма обучения – очная, очно-заочная)

### **Задания для самостоятельной работы**

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)			

## Тема 11 Этика и психология делового общения

Феноменология делового общения: коммуникативный, интерактивный и перцептивный аспекты.

Генетико-субъектно-функциональная (ГСФ) концепция и ее возможности в HR-менеджменте.

Пути и средства повышения эффективности невербальных, вербальных и письменных коммуникаций.

Понятие имиджа. Биологические, эстетические и нравственные основания конструирования индивидуального делового имиджа. Корпоративная (организационная) культура и имидж.

Общая характеристика делового этикета. Особенности поведения в различных странах и регионах мира.

Основные формы делового общения (беседа, совещание, переговоры). Стратегические установки, тактика и техника делового общения.

## **Семинарское занятие** (форма обучения – очная, очно-заочная)

### **Задания для самостоятельной работы**

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.***

## **Тема12 Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)**

Понятие конфликта. Классификация конфликтов. Причины, структура и динамика конфликтов. Функции конфликтов в организации. Значение конструктивных и деструктивных конфликтов для эффективного функционирования организации.

Этапы анализа, «количественные» и «качественные» методы исследования конфликтов. Основные причины индивидуальной и групповой конфликтности работников. Методика диагностики конфликтных отношений в группах.

Особенности формирования и развития конфликтов в различных сферах: служебной (производственной), семейно-бытовой, досуговой. Конфликты типа «руководитель – подчиненный», инновационные конфликты, межгрупповые конфликты в организации.

Прогнозирование и профилактика конфликтов. Технология упреждения конфликтов и оптимальные управленческие решения. Медиация и этика управления конфликтной ситуацией. Переговоры как способ разрешения конфликтных ситуаций

### **Семинарское занятие**

(форма обучения – очная, очно-заочная)

### **Задания для самостоятельной работы**

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

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

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

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

**1. Выразите отношение к каждой из указанных точек зрения.**

**2. Опишите две сохранившиеся в памяти конфликтные ситуации: конструктивную и деструктивную. Проанализируйте позиции и поведение сторон, а также**

*методы разрешения конфликтов. Как бы Вы поступили в аналогичных ситуациях сегодня?*

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

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

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

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

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

**5. Кто прав? Можно ли «примирить» оба высказывания? Поясните.**

## **6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

1. Положение об организации и проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.

2. Положение о балльной системе оценки успеваемости обучающихся МАБиУ.

3. Руководство по оформлению рукописных учебных и научных работ, рукописей печатных изданий МАБиУ.

4. Методические указания по выполнению контрольных работ.

5. Положение о самостоятельной работе обучающихся в изданиях МАиУ.

6. Презентационный материал.

7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

7.1. Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее ча-

стое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

## 7.2. Рекомендации по подготовке электронных презентаций

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информативный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории. Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить ее в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

*Критерии оценивания по содержанию:*

- 1) целевая проработанность;
- 2) структурированность в подаче представляемых материалов;
- 3) логичность, простота изложения;
- 4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;
- 5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;
- 6) лицензионная чистота используемых продуктов;
- 7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

*Критерии оценивания по оформлению*

- 1) объем (оптимальное количество слайдов);
- 2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);
- 3) оригинальность оформления;
- 4) эстетика;

5) соответствие стандартам оформления.

### 7.3. Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Культура речи и деловое общение» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

### 7.4. Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.



Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

### 7.5. Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

### 7.6. Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его

структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

- 1) главного в тексте;
- 2) основных аргументов;
- 3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы).

Впоследствии эта информация может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

#### 7.7. Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

#### 7.8. Методические материалы для подготовки к дискуссии

Дискуссия – это публичный диалог, в процессе которого сталкиваются, как правило, противоположные точки зрения. Дискуссия имеет две основные цели: информационную цель: выявить суть спорного вопроса, четко обозна-

читать все точки зрения; цель воздействия, убеждения: с помощью приведенных аргументов и доказательств убедить соперника в правоте своих взглядов.

При подготовке по теме надо рассмотреть позиции «за» и «против». Каждая позиция должна содержать:

- 1) определение темы, объяснение ключевых понятий темы;
- 2) формулировку основного тезиса, с точки зрения которого будет доказываться та или иная позиция;
- 3) аргументы и доказательства (с опорой на тексты художественной, критической, научной и публицистической литературы).

Успех в дискуссии в значительной степени зависит от аргументов, которые приводятся в поддержку выдвинутого тезиса.

Для ведения продуктивной дискуссии стороны должны уметь задавать информативные и корректные вопросы друг другу.

Прежде чем выступать, надо четко определить свою позицию. Проверить, правильно ли понята суть проблемы. Внимание к выступлению оппонента. Лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты. Лучшим способом убедить противника является четкая аргументация и безупречная логика. Нельзя исказить мысли и слова своих оппонентов.

#### 7.9. Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе студента (промежуточная аттестация) - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Объем эссе – не более 500 слов.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Эссе состоит из пяти частей (рекомендованные объемы частей написаны в скобках).

1. Реконструкция мысли автора на заданную тему, которая содержит не только формулировку, но и демонстрирует ход рассуждений: посылки, аргументы, вывод. [В текста автор заявляет, что (...), обращаясь к следующим доказательствам ...] – [не более 2000 знаков].

2. Критическая позиция студента по поводу мыслей автора, которая содержит обоснование того, почему студент согласен с мыслью автора или нет, обозначение сильных и слабых сторон в его позиции. [Автор утверждает (...), однако с этим сложно согласиться по следующим причинам (...)] – [не более 2000 знаков].

3. Демонстрация своей личной позиции, тезиса, который не может заключаться в простом согласии или несогласии с мнением автора текста – [не более 1000 знаков].

4. Доказательство своего тезиса – [не более 3000 знаков].

5. Заключение, в котором автор кратко сопоставляет свою позицию с позицией автора текста и делает общий вывод по теме уже вне контекста анализируемого текста – [не более 2000 знаков].

Критерии оценивания эссе:

✓ полнота и точность воспроизведения основных аргументов темы, озвученных в курсе;

✓ способность к критической рефлексии, обобщению и применению знаний;

✓ авторский стиль, владение навыками письма и умение формулировать;

✓ выполнение требований, предъявляемых к эссе.

## 7. МАТЕРИАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 7.1. Показатели, критерии и шкалы оценивания компетенций

Оценка результатов обучения и уровня сформированности компетенций проводится в ходе мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации с использованием фондов оценочных средств и с применением балльной системы оценки успеваемости обучающихся.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с локальным нормативным актом Академии.

Таблица 7.1

Соотношение показателей и критериев оценивания компетенций  
со шкалой оценивания  
(форма промежуточной аттестации – зачёт)

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
знать: (соответствует табл. 1)	Показывает полные и глубокие знания, логично и аргументированно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные, показывает высокий уровень теоретических знаний	90–100 баллов
	Показывает глубокие знания, грамотно излагает, достаточно полно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности	76–89 баллов

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
	Показывает достаточные, но не глубокие знания, при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы	60–75 баллов
	Показывает недостаточные знания, не способен аргументированно и последовательно излагать материал, допускает грубые ошибки, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом	менее 60 баллов
уметь: (соответствует табл.1)	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен предложить альтернативные решения анализируемых проблем, формулировать выводы	90–100 баллов
	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен формулировать выводы, но не может предложить альтернативные решения анализируемых проблем	76–89 баллов
	При решении практических задач возникают затруднения	60–75 баллов
	Не может решать практические задачи	менее 60 баллов
владеть: (соответствует табл.1)	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, способен оценить результат своей деятельности	90–100 баллов
	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, затрудняется оценить результат своей деятельности	76–89 баллов
	Показывает слабые навыки, необходимые для профессиональной деятельности	60–75 баллов
	Отсутствие навыков	менее 60 баллов

Результатом промежуточной аттестации является сумма баллов, набранных во время ответа обучающегося на теоретические и практические вопросы. Перевод набранных баллов в традиционную оценку и определение уровня сформированности компетенций осуществляется в соответствии с табл.7.2.

Таблица 7.2

Порядок перевода баллов в оценку и определение уровня сформированности компетенции

Уровень сформированности компетенции (элемента компетенции)	Количество набранных баллов	Оценка	
		высокий	90–100
повышенный	76–89 баллов	хорошо	
пороговый	60–75 баллов	удовлетворительно	
не сформирован	менее 60 баллов	неудовлетворительно	не зачтено

## 1.2. Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену/зачету

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

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

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

### **Итоговый тест к экзамену 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. Нортона) 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 точ-**

**ки 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

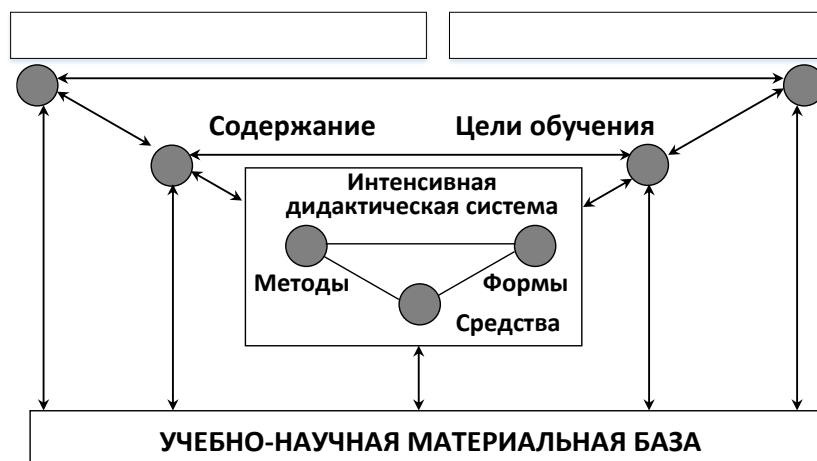
в. комплекс психолого-педагогических и медицинских мероприятий, направленных на оптимизацию процесса трудоустройства молодёжи в соответствии с желаниями, склонностями и сформировавшимися способностями и с учётом потребностей в специалистах народного хозяйства и общества в целом

**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):**



**Правильный ответ: Преподаватель (менеджер), обучающийся (подчиненный)**

**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

**Правильный ответ: 1 – а, 2 – б, 3 – в**

**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

**Правильный ответ: 1 – а, 2 – б, 3 – в, 4 – г**

**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».

**Правильный ответ: 1 – Пятая, 2 – эффективности, 3 – традиционным**

**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

**Правильный ответ: 1 – а, 2 – б, 3 – в, 4 – г**

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

**Правильный ответ: Лизинг**

**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

**Правильный ответ: 1 – а, 2 – б, 3 – в**

**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»**

**Правильный ответ: Переподготовка**

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

**Правильный ответ: Тренинг**

**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»**

**Правильный ответ: Резерв**

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

**Правильный ответ: Портрет**

**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.»**

**Правильный ответ: Карьера**

**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

**Правильный ответ: 1 – а, 2 – б, 3 – в**

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

- а. этноцентризм –
- б. полицентризм –
- в. геоцентризм –
- г. региоцентризм –

<b>НАЦИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА</b> Активная	<b>2</b>	<b>4</b>
	<b>1</b>	<b>3</b>
	Пассивная	Активная
	<b>КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА</b>	

**Правильный ответ: 1 – а, 2 – б, 3 – в, 4 – г**

### 1.3. Примерные практические (ситуационные) 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»<sup>3</sup> (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:**

Активное  Поведение, ориентированное на решение задач	Специалист по решению задач	Двойная роль
	Сторонний наблюдатель	Социально-эмоциональная поддержка
Пассивное		

Пассивное      Социально-ориентированное поведение      Активное

Рис. 1. Типовые роли участников команды

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

### **Задание 2.**

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

***Укажите несколько отличий компании Nordstrom от ее конкурентов?***

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

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

### **Задание 3.**

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

<sup>3</sup> Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. С.720 – 721.

*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

<b>Основные источники найма (методы трудоустройства)</b>	<b>Рейтинг (1 – 7)</b>	<b>Сфера (отрасль, профессии) эффективного применения</b>
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<sup>4</sup>)  
и другие макроэкономические показатели, 2015 / 2016 гг.<sup>5</sup>

№ 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...

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.

<sup>4</sup> Паритет покупательской способности.

<sup>5</sup> 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/>



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»<sup>6</sup>.

**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»<sup>7</sup>;
- «Труд в России дешевле, чем в Китае. Почему низкие зарплаты россиян не приведут к промышленному буму»<sup>8</sup>;
- «Недорогие россияне. Почему сравнялись зарплаты в России и Китае»<sup>9</sup>;
- «Голодец рассказала об опасном превращении россиян в гастарбайтеров»<sup>10</sup>.

**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:

<sup>6</sup> См. фрагмент на русском: [https://www.fxteam.ru/forex/obzor-finansovoi-pressy/141717.html?utm\\_source=smi2](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>

<sup>7</sup> 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>

<sup>8</sup> 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\\_sdelat\\_li\\_eto\\_stranu\\_novym\\_kitae](http://kapital-rus.ru/articles/article/trud_v_rossii_deshevle_chem_v_kitae_sdelat_li_eto_stranu_novym_kitae)

<sup>9</sup> Коган Г., Селезнев М. Недорогие россияне // Lenta.Ru. 2016. 21 ноября. // <https://lenta.ru/articles/2016/11/21/cheappeople/>

<sup>10</sup> Болотов С. Голодец рассказала об опасном превращении россиян в гастарбайтеров // Ридус. 2017. 12 января // <https://www.ridus.ru/news/241548>

«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»<sup>11</sup>.

***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...

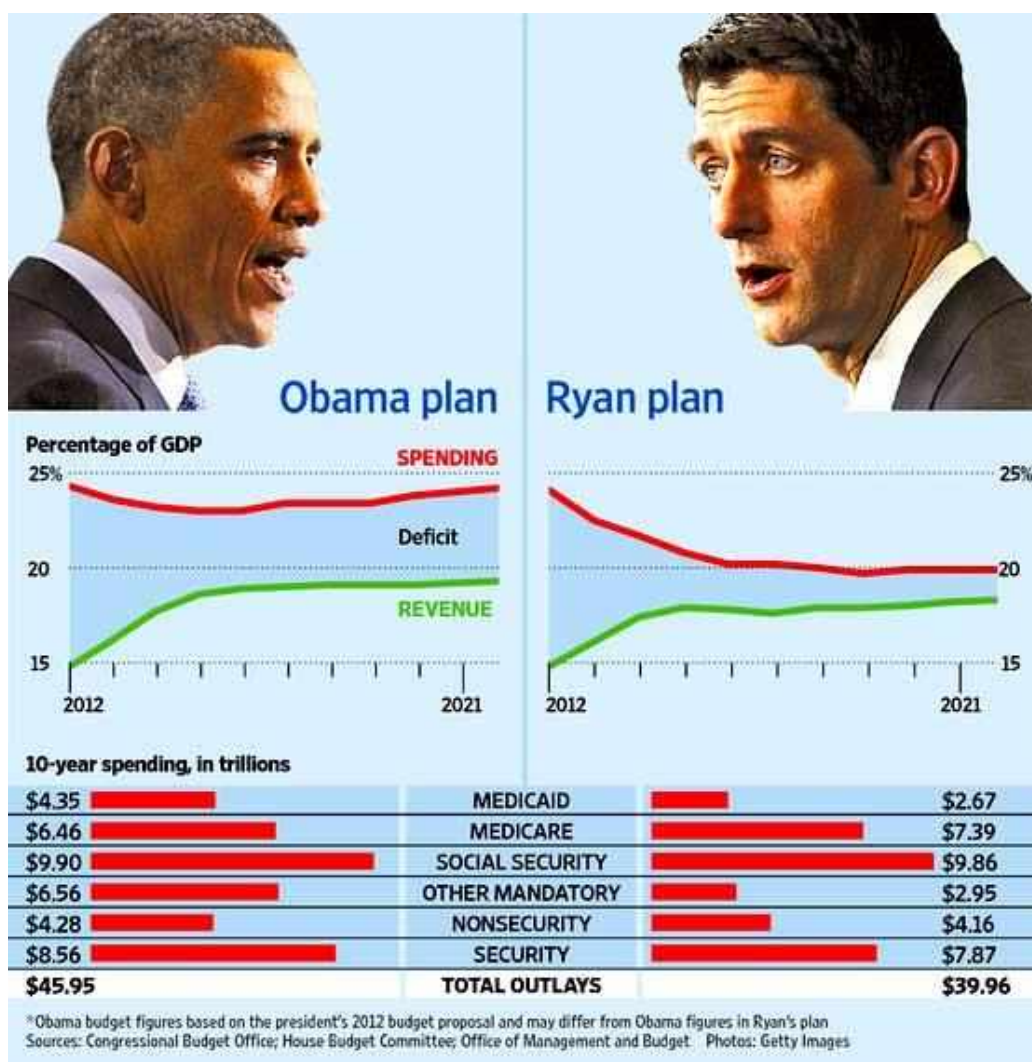
***Познакомьтесь с информацией в интернет-публикациях «Obamacare – хороший пример плохого закона»<sup>12</sup>, «Победное фиаско Трампа»<sup>13</sup>, а также с данными таблицы сравнения двух систем (RyanCare – это вариант администрации Трампа).***

---

<sup>11</sup> Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. С. 719.

<sup>12</sup> Гуревич Г. Obamacare – хороший пример плохого закона // Континент (интернет-газета). 2016. 9 июня. <http://kontinentusa.com/obamacare-horoshii-primer-plohogo-zakona/>

<sup>13</sup> Гиндлер И. Победное фиаско Трампа // Gary Gindler Chronicles Blog at WordPress.com. <https://garygindler.wordpress.com/>



*В чем же заключаются главные недостатки той реформы здравоохранения и защиты пациентов (Patient Protection and Affordable Care Act), которая была одобрена в 2010 году и преподносилась самим Баракком 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.*

*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 волевым образом 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 кли-

ентами, анализа и учета специфики конкурентной борьбы наряду с разнонаправленным влиянием факторов макросреды (политических, правовых, демографических, культурных).

*Возьмите для примера какую-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 «своеяка», 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? Попытайтесь 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 со сбытом изготавливаемой продукции, повысилась текучесть кадров, сказывается и запаздывание в реакции на изменение конъюнктуры рынка, что потребовало обновления руководства службы сбыта и реорганизации аппарата управления фирмой. Вам необходимо нанять менеджера-профессионала для управления службой сбыта и консультанта по проведению реорганизации аппарата управления.

На эти вакансии претендуют следующие кандидаты:

- мистер Джонс, имеет диплом менеджера по программе «МВА» и прежде работал заместителем начальника отдела маркетинга в крупной фирме, ему 40 лет;
- мистер Хоук, получил диплом менеджера в MIT<sup>14</sup>, сделал карьеру в крупной международной компании, а затем открыл собственную фирму, которая в разгар кризиса 2008 – 2009 гг. обанкротилась, 32 года;
- доктор Редли получил докторскую степень (PhD) в университете McGill<sup>15</sup> под руководством Г. Минцберга и преподает маркетинг, 37 лет;
- миссис Смит обучалась в MIM<sup>16</sup> по программе «Международный бизнес», организовала совместную американо-сингапурскую фирму, а затем в течение десяти лет возглавляла представительства международной корпорации в Канаде, Австралии и Новой Зеландии, 44 года.

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

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

### **Задание 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...

***Зарегистрируйтесь на одном из русскоязычных сайтов по трудоустройству (например, <https://www.superjob.ru/> или о <https://hh.ru/>) и разместите там свое резюме для участия в конкурсе на замещение вакантной должности (организация – по Вашему усмотрению).***

---

<sup>14</sup> <http://www.mit.edu/>

<sup>15</sup> <http://www.mcgill.ca/>

<sup>16</sup> <http://www.mimusa.edu/>

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

**Задание 22.**

Как известно, модель финансово-трудовых отношений, именуемая «Профессионал», может быть проиллюстрирована формулой:  $1000 \text{ у.е.} = 1000 + (0)$ . 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:  $1000 \text{ у.е.} = 500 + 500 + (0)$ . 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:  $1000 \text{ у.е.} = 500 + (500)$ . 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:  $1000 \text{ у.е.} = 0 + (1000)$ . 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<sup>17</sup> ...

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

## **7.5. Применение балльной системы для проведения мероприятий текущего контроля**

Таблица 7.3

### **Применение балльной системы для проверки результатов обучения**

---

<sup>17</sup> «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>

(очная форма обучения)

Номер темы	Формы текущего контроля студентов	Баллы по видам работ
Р.1	Собеседование	10
Р.1	Эссе	10
Р.1	<b>Контрольная точка 1</b>	30
Р.2	Собеседование	10
Р.2	Эссе	10
Р.2	<b>Контрольная точка 2</b>	30

Таблица 7.4

Применение балльной системы для проверки результатов обучения  
(заочная форма обучения)

Номер раздела/темы	Формы текущего контроля обучающихся	Баллы по видам работ, выполняемым студентами
Раздел 1,2	<b>Контрольная работа</b>	100

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНЫХ ИСТОЧНИКОВ

### 8.1. Основная учебная литература

#### 6.1. Основная литература

Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 389 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066>

Епишкин, И.А. Стратегия управления человеческими ресурсами : учебное пособие : [16+] / И.А. Епишкин, С.А. Шапиро ; Министерство транспорта Российской Федерации, Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов, Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 121 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045>

Богомолова, Т.П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) : [16+] / Т.П. Богомолова, Э.А. Понуждаев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 419 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245>



Бирман, Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие : [16+] / Л.А. Бирман ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Дело, 2018. – 347 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577832>

Ужахова, Л.М. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие : [16+] / Л.М. Ужахова ; отв. ред. Д.В. Вакорин ; Тюменский государственный университет. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2018. – 96 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574277>

## 6.2 Дополнительная литература

Шапиро, С.А. Практикум по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» : учебное пособие : [16+] / С.А. Шапиро, И.В. Филимонова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 105 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571002>

Левушкина, С.В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / С.В. Левушкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. – 88 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484972>

Борисова, А.А. Управление человеческими ресурсами : учебно-методическое пособие : [16+] / А.А. Борисова ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2017. – 112 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574636>

Корсакова, Т.В. Управление человеческими ресурсами на микроуровне: междисциплинарный аспект / Т.В. Корсакова ; Южный федеральный университет, Инженерно-технологическая академия. – Таганрог : Южный федеральный университет, 2016. – Ч. 1. – 87 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493150>

Концепции управления человеческими ресурсами : учебное пособие : [16+] / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, О.В. Баландина, А.Б. Вешкурова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 343 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272156>

Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова – Москва, ИНФРА- М., 2014. – 235 с.

2. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами уроки эффективного HR-менеджмента. Учебное пособие [Электронный ресурс] – Электрон. текстовые данные. – М.: Дело, 2015. – 422 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51122> – ЭБС «IPRbooks»

3. Управление человеческими ресурсами: учебник для академического бакалавриата / И. А. Максимцев [и др.]; под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2017. – 526 с. – Режим доступа <http://urait.ru/catalog/402344> – ЭБС Юрайт

### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

10. Понуждаев Э.А. Управление человеческими ресурсами: Курс лекций. Красногорск, 2012. [Электронная версия]

11. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Настольная книга для среднего класса России и не только... – Saarbruken: LAP Lambert Academic Publishing, 2013.

12. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Теория менеджмента. Кн.1. – М., Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 661 с. [http://www.directmedia.ru/book\\_271807\\_teoriya\\_menedjmenta/](http://www.directmedia.ru/book_271807_teoriya_menedjmenta/)

13. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Теория менеджмента. Кн.2. – М., Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 434 с. [http://www.directmedia.ru/book\\_271808\\_teoriya\\_menedjmenta/](http://www.directmedia.ru/book_271808_teoriya_menedjmenta/)

### 6.4. Нормативные правовые документы

14. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 03.04.2017) «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс.  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82959/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/)

15. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол N 21)) // КонсультантПлюс. [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_113505/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/)

### 6.5. 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)

### 6.6. 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/>

## 9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

### 9.1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://obshenedel.ru/> - сайт интернет-ресурсов для менеджеров и экономистов. На сайте представлена необходимая современному менеджеру и экономисту информация: новости управления, статьи по актуальным вопросам управленческой коммуникации и делопроизводству.

2. <http://psinovo.ru/> - сайт информационно-аналитического издания по психологии коммуникации. Рассматриваются психологические аспекты взаимоотношений и взаимодействий при реализации бизнес-процессов.

## **9.2. Технические средства и программное обеспечение**

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства

- 1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)**
- 2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)**
- 3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение)**
- 4. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение)**
- 5. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение)**
- 6. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение)**
- 7. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение)**
- 8. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение)**
- 9. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)**
- 10. 1С:Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение)**

- мультимедийный проектор и экран; персональный компьютер с программным обеспечением: операционная система Windows 10; офисный пакет Microsoft Office 2019/2021, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint;

- учебная доска (маркерная).

## **9.3. Современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

- Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства);
- <http://www.garant.ru> (ресурсы открытого доступа);
- электронно-библиотечные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн»; (URL: <https://www.biblio-online.ru/>).
- ЭБС Лань <https://e.lanbook.com>.

## **9.4. Материально-техническая база**

Учебные аудитории для проведения:

занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Кабинеты и другие помещения:

- Лингафонный кабинет;
- Спортивный зал;
- Фитнес-зал;
- Зал тяжелой атлетики;
- Библиотека;
- Читальный зал;
- Конференц-зал;
- Актовый зал