

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ИВАНОВСКАЯ ПОЖАРНО-
СПАСАТЕЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОТИВОПОЖАРНОЙ
СЛУЖБЫ МИНИСТЕРСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПО ДЕЛАМ ГРАЖДАНСКОЙ ОБОРОНЫ, ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ И
ЛИКВИДАЦИИ ПОСЛЕДСТВИЙ СТИХИЙНЫХ БЕДСТВИЙ»**



**Методические рекомендации
для самостоятельной работы
обучающихся по дисциплине
«Основы управления персоналом»**

(направление подготовки 38.03.04 «Государственное
и муниципальное управление»)

Иваново

Медведева М.В.

Методические рекомендации по изучению дисциплины «Основы управления персоналом» для обучающихся (далее – методические рекомендации) по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» – Иваново: ИПСА ГПС МЧС России, 2021. – 38 с.

Методические рекомендации содержат краткое изложение дисциплины «Основы управления персоналом» в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования и основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», советы по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины, пожелания по изучению отдельных тем курса, рекомендации по использованию материалов учебно-методического комплекса, рекомендации по работе с литературой; советы по подготовке к промежуточной аттестации.

Методические рекомендации рассмотрены на заседании кафедры основ экономики функционирования РСЧС.

Протокол № 4 от «20» ноября 2021 г.

СОДЕРЖАНИЕ

№ п/п	Наименование раздела	Стр.
1.	Введение	4
2.	Методические рекомендации по изучению тем дисциплины	6
2.1	Тема 1. Теоретические основы управления персоналом организации.	6
2.2	Тема 2. Система управления персоналом организации.	8
2.3	Тема 3. Методологические основы управления персоналом.	9
2.4	Тема 4. Человеческие ресурсы трудовой деятельности.	11
2.5	Тема 5. Планирование и подбор персонала организации.	12
2.6	Тема 6. Стимулирование и адаптация персонала.	14
2.7	Тема 7. Обучение и развитие персонала.	16
2.8	Тема 8. Оценка эффективности управления персоналом организации.	18
3.	Методические рекомендации для подготовки к промежуточной аттестации	21
4.	Словарь терминов по дисциплине «Основы управления персоналом»	25

ВВЕДЕНИЕ

Цель изучения учебной дисциплины состоит в формировании комплексного представления об основах управления персоналом в организациях различного типа.

Виды профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся, освоившие дисциплину «Основы управления персоналом»:

- организационно-управленческая;

Дисциплина «Основы управления персоналом» относится к Блоку 1 базовой части образовательной программы по направлению подготовки 38.03.04 – «Государственное и муниципальное управление».

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа.

При изучении дисциплины планируется проведение лекций, семинарских и практических занятий и контроля самостоятельной работы.

Кроме основной и дополнительной литературы, приведенной ниже, при изучении дисциплины рекомендуется использовать научные издания, статистические данные, справочную литературу, сборники публикаций научных конференций и др.

Литература

а) основная литература

1. Ендовицкий, Д.А. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала: научное издание /Д.А. Ендовицкий, Н.Н. Беленова. – М.: КНОРУС, 2011. – 192с.

2. Семиков, В.Л. Теория организации: Учебное пособие в схемах и таблицах /В.Л. Семиков, В.Д. Ушаков – М.: Академия ГПС МЧС России, 2010. – 257 с.

3. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2013. – 434 с.

б) дополнительная литература

4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие /Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 239 с.

5. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник /В.Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2011. – 616 с.

6. Гапоненко, А.Л. Теория управления: учебник /А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 342 с.

7. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник /Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко; под общ. ред. Н.А. Омельченко. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 365 с.

8. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие /А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.

9. Лукичева, Л.И. Управление организацией: учебное пособие /Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискина. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2005. – 360 с.

10. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник /В.М. Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 488с.

11. Медведева, Т.А. Основы теории управления: учебник и практикум /Т.А. Медведева. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 191 с.

12. Потемкин, В.К. Управление персоналом: учебник /В.К. Потемкин. – СПб.: Питер, 2010. – 432 с.

в) нормативная литература

13. Трудовой кодекс РФ.

14. Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС) по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень бакалавриата).

г) базы данных, поисковые системы, электронно-библиотечные системы (электронные библиотеки) и электронные образовательные ресурсы:

15. www.cntd.ru.

16. www.garant.ru.

17. www.gost.ru.

18. www.pravo.ru.

19. www.vniipo.ru.

20. Единая ведомственная электронная библиотека МЧС России сеть Интранет по адресу: 10.46.0.45.

21. Образовательный сервер Ивановской пожарно-спасательной академии ГПС МЧС России. – Режим доступа: <http://192.168.32.106/eduserver/>

22. Официальный сайт МЧС России. – Режим доступа: www.mchs.gov.ru

23. ЭБС «Юрайт».

24. Экономика управления персоналом: учеб. пособие / Н.И. Конюкова, О.С. Межова; РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2013. – 198 с. //Интранет. – Режим доступа: 10.24.12.209.

25. Электронная библиотека академии. – Режим доступа: <http://Bibliomchs37.ru>.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Теоретические основы управления персоналом организации

Цель: изучить теоретические основы управления персоналом организации, основные понятия и эволюцию подходов к управлению персоналом.

Методические рекомендации по изучению темы

В данной теме изложены вопросы, связанные с раскрытием основных понятий и сущности управления персоналом. Описана эволюция подходов и принципов к управлению персоналом. Изучена система делопроизводства в управлении персоналом.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите типы персонала.
2. Перечислите основные функции отделов по персоналу (отделов кадров).
3. Чем определяется качество персонала в организации?
4. Перечислите основные направления деятельности службы управления персоналом.
5. Раскройте сущность различных подходов к управлению персоналом.

Тесты для самоконтроля

№ п/п	Вопросы	Варианты ответов
1.	Что <u>НЕ</u> относится к внутренним факторам, оказывающим влияние на управление персоналом	а) культура организации; б) социальная политика; в) социально-экономическое и техническое развитие; г) структура организации.
2.	По категориям персонал делят на	а) служащих; б) наемных работников; в) состоящих в штате.
3.	Управление персоналом — это	а) руководство персоналом с целью достижения общей цели; б) целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики; в) процесс управления трудовым коллективом предприятия; г) последовательность этапов по набору и рационального использования работников.
4.	Что относится к условиям реализации организационного подхода	а) подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой; б) улучшение управления за счет внимания к дифференциации потребностей людей; в) выделение различных подсистем организации; г) все ответы верны.

№ п/п	Вопросы	Варианты ответов
5.	Понятие "кадры" означает	а) постоянный штатный состав работников; б) работники аппарата управления; в) оперативный персонал предприятия; г) работники предприятия высокой квалификации.

Вопросы для самостоятельного изучения

Используя материал, изложенный [1, 2, 3, 4, 5] изучить вопросы.

1. Принципы управления персоналом современной организации.
2. Автоматизация процесса управления персоналом.

Темы докладов и рефератов

1. Особенности управления персоналом в органах государственного и муниципального управления.
2. Современные проблемы практики управления персоналом в России.

Перечень литературы и учебно-методических материалов для самостоятельной подготовки по теме

а) основная литература

1. Ендовицкий, Д.А. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала: научное издание /Д.А. Ендовицкий, Н.Н. Беленова. – М.: КНОРУС, 2011. – 192с.

2. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2013. – 434 с.

б) дополнительная литература

3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие /Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 239 с.

4. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник /Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко; под общ. ред. Н.А. Омельченко. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 365 с.

5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие /А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.

Тема 2. Система управления персоналом организации

Цель: изучить теоретические и практические аспекты формирования и функционирования системы управления персоналом организации.

Методические рекомендации по изучению темы

В данной теме раскрыто содержание сущности и функций системы управления персоналом. Описаны особенности процесса управления персоналом. Приведена организационная структура системы управления персоналом.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение структуре управления персоналом.
2. Какие бывают цели службы управления персоналом?
3. Дайте определение процедурам управления персоналом.
4. Перечислите основные технологии управления персоналом.
5. Перечислите основные этапы (элементы) процесса управления персоналом.

Тесты для самоконтроля

№ п/п	Вопросы	Варианты ответов
1.	Главная цель системы управления персоналом	а) повышение конкурентоспособности организации в рыночных условиях; б) обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива; в) удовлетворение потребности организации в квалифицированных кадрах и эффективное их использование
2.	Носителем функций по управлению персоналом выступает	а) высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом; б) весь персонал организации; в) руководители функциональных и производственных подразделений
3.	К японскому менеджменту персонала <u>НЕ</u> относится	а) пожизненный наем на работу; б) принципы старшинства при оплате и назначении; в) коллективная ответственность; г) неформальный контроль; д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа
4.	Менеджер по работе с персоналом - это	а) объект управления; б) субъект управления; в) исполнитель; г) аппарат управления
5.	Особенностью управления персоналом при переходе к рыночному типу экономики является	а) возрастающая роль личности работника; б) незначительная роль личности работника; в) отсутствие мотивации к труду у работников

Вопросы для самостоятельного изучения

Используя материал, изложенный [1, 2, 3, 4, 5] изучить вопросы.

1. Факторы, оказывающие влияние на управление персоналом.

Темы докладов и рефератов

1. Сравнительный анализ опыта европейских, американских и японских компаний по формированию и развитию персонала государственной службы.
2. Зарубежный опыт управления персоналом государственной и муниципальной службы.

Перечень литературы и учебно-методических материалов

для самостоятельной подготовки по теме

а) основная литература

1. Ендовицкий, Д.А. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала: научное издание /Д.А. Ендовицкий, Н.Н. Беленова. – М.: КНОРУС, 2011. – 192с.

2. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2013. – 434 с.

б) дополнительная литература

3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие /Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 239 с.

4. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник /Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко; под общ. ред. Н.А. Омельченко. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 365 с.

5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие /А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.

Тема 3. Методологические основы управления персоналом

Цель: рассмотреть методологические основы управления персоналом, изучить современные методы построения системы управления персоналом в организации.

Методические рекомендации по изучению темы

В данной теме раскрываются методы управления персоналом, методы построения системы управления персоналом и модели управления персоналом, а также перечисляются их особенности.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите определение метода управления персоналом.
2. Опишите методы управления персоналом.
3. Перечислите основные подсистемы системы управления персоналом.
4. Раскройте основные принципы управления персоналом
5. Укажите методы построения системы управления персоналом

Тесты для самоконтроля

№ п/п	Вопросы	Варианты ответов
1.	Какого метода управления персоналом не существует	а) традиционный; б) административный; в) экономический; г) социально-психологический

№ п/п	Вопросы	Варианты ответов
2.	Что относится к организационным принципам управления персоналом	а) единоначалие; б) повышенная квалификация; в) целенаправленность
3.	К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений	а) традиционный; б) административный; в) экономический; г) социально-психологический
4.	Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия	а) традиционный; б) административный; в) экономический; г) социально-психологический
5.	К каким методам управления персоналом относится выговор?	а) традиционный; б) административный; в) экономический; г) социально-психологический

Вопросы для самостоятельного изучения

Используя материал, изложенный [1, 2, 3, 4, 5] изучить вопросы.

1. Формирование персонал – имиджа организации.
2. Особенности управления персоналом в России, США, Японии, Китае, Европе.

Темы докладов и рефератов

1. Развитие персонала как инструмент управления организацией.
2. Организационно-кадровый аудит государственной и муниципальной службы.

Перечень литературы и учебно-методических материалов для самостоятельной подготовки по теме

- а) основная литература
 1. Ендовицкий, Д.А. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала: научное издание /Д.А. Ендовицкий, Н.Н. Беленова. – М.: КНОРУС, 2011. – 192с.
 2. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2013. – 434 с.
- б) дополнительная литература
 3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие /Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 239 с.
 4. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник /Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко; под общ. ред. Н.А. Омельченко. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 365 с.
 5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие /А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.

Тема 4. Человеческие ресурсы трудовой деятельности

Цель: изучить роль человеческих ресурсов в трудовой деятельности, их состав, особенности функционирования на рынке труда.

Методические рекомендации по изучению темы

В данной теме раскрыто содержание понятия, видов и конъюнктуры рынка труда. Рассматриваются трудовые ресурсы страны и приводятся показатели для их анализа. Описываются трудовые ресурсы организации и этапы их анализа.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте содержание конъюнктуры рынка труда и ее типов.
2. Напишите определение рынка труда.
3. Опишите функции рынка труда.
4. Дайте определение человеческим ресурсам.
5. Дайте определение трудовым ресурсам страны и предприятия.

Тесты для самоконтроля

№ п/п	Вопросы	Варианты ответов
1.	Какие ресурсы являются главными внутри организации?	а) материальные ценности; б) сырье; в) работники
2.	Что относится к особенностям группового поведения?	а) особенности корпоративной культуры; б) культурные и национальные особенности; в) демографические особенности
3.	Роль человека в концепции управления человеческими ресурсами	а) вместо человека в производстве рассматривались его функции; б) человек рассматривается как невозобновляемый ресурс; в) человек-главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как ресурс.
4.	Что понимается под частью населения, обладающая необходимым физическим развитием, здоровьем, образованием, культурой, способностями, квалификацией, профессиональными знаниями для работы в сфере общественно-полезной деятельности	а) рабочая сила; б) трудовые ресурсы; в) человеческий фактор; г) персонал.
5.	Что относится к принципам концепции использования трудовых ресурсов?	а) обеспечение единства руководства; б) обеспечение дисциплины; в) обеспечение равенства на каждом уровне организации; г) все ответы верны.

Вопросы для самостоятельного изучения

Используя материал, изложенный [1, 2, 3, 4, 5] изучить вопросы.

1. Занятость населения России на современном этапе.
2. Основные понятия и характеристики безработицы.
3. Понятие и виды миграции населения.
4. Основные направления миграции рабочей силы.

Темы докладов и рефератов

1. Анализ кадрового потенциала организации.
2. Аттестация персонала: социально-психологические проблемы.

Перечень литературы и учебно-методических материалов для самостоятельной подготовки по теме

а) основная литература

1. Ендовицкий, Д.А. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала: научное издание /Д.А. Ендовицкий, Н.Н. Беленова. – М.: КНОРУС, 2011. – 192с.
2. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2013. – 434 с.

б) дополнительная литература

3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие /Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 239 с.
4. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник /Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко; под общ. ред. Н.А. Омельченко. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 365 с.
5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие /А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.

Тема 5. Планирование и подбор персонала организации

Цель: изучить теоретические и практические основы этапов планирования и подбора персонала организации.

Методические рекомендации по изучению темы

В данной теме дано определение кадровой политики и этапы кадрового планирования. Изучены источники и процесс привлечения персонала в организацию. Рассмотрен этап отбора персонала на вакантную должность.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите уровни кадрового планирования.
2. Опишите методы планирования персонала.
3. Дайте определение подбору персонала.

4. Опишите источники набора персонала, их достоинства и недостатки.
5. Перечислите методы набора персонала.

Тесты для самоконтроля

№ п/п	Вопросы	Варианты ответов
1.	Наем на работу-это...	а) вид управленческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей сторон в процессе их трудовых отношений путем эквивалентного обмена в различных формах; б) ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией; в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов; г) организация формальных и неформальных внутрифирменных мероприятий: корпоративные праздники, корпоративное обучение, адаптационные тренинги, профессиональные соревнования, собрания, совещания, брифинги, выступления руководства
2.	...– это перемещения (горизонтальные) работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации	а) ротация кадров; б) работа с кадровым резервом; в) организация трудовых отношений
3.	Источники привлечения персонала делят на	а) простые и сложные; б) внешние и внутренние; в) открытые и закрытые
4.	Краткая трудовая биография кандидата	а) профессиограмма; б) карьерограмма; в) анкета сотрудника; г) рекламное объявление; д) должностная инструкция
5.	Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является методом	а) анализ анкетных данных; б) профессиональное испытание; в) экспертиза почерка; г) рекомендации близких родственников кандидата

Вопросы для самостоятельного изучения

Используя материал, изложенный [1, 2, 3, 4, 5] изучить вопросы.

1. Сущность, виды и функции маркетинга персонала.
2. Маркетинг-mix персонала.
3. Психологический профессиональный отбор.

Темы докладов и рефератов

1. Управление наймом персонала государственных (муниципальных органов).
2. Конкурс как технология привлечения персонала.
3. Проблемы профессионального отбора и приема на государственную службу.

Перечень литературы и учебно-методических материалов для самостоятельной подготовки по теме

а) основная литература

1. Ендовицкий, Д.А. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала: научное издание /Д.А. Ендовицкий, Н.Н. Беленова. – М.: КНОРУС, 2011. – 192с.

2. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2013. – 434 с.

б) дополнительная литература

3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие /Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 239 с.

4. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник /Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко; под общ. ред. Н.А. Омельченко. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 365 с.

5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие /А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.

Тема 6. Стимулирование и адаптация персонала

Цель: изучить теоретические и практические основы этапов стимулирования и мотивации персонала, адаптации персонала.

Методические рекомендации по изучению темы

В данной теме описаны понятия мотивации и стимулирования труда. Рассмотрено содержание, виды и процесс адаптации персонала организации. Изучены основы профориентации персонала организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение адаптации персонала.
2. Опишите виды адаптации персонала.
3. Перечислите цели и задачи адаптации персонала.
4. Опишите методы адаптации персонала.
5. Дайте характеристику основных теорий мотивации труда.

Тесты для самоконтроля

№ п/п	Вопросы	Варианты ответов
1.	Укажите верное определение понятия «мотивация»	а) совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с определенным уровнем добросовестности; б) совокупность внутренних и внешних сил, побуждающих человека к деятельности; в) совокупность сил, придающих деятельности человека направленность; г) все ответы правильные
2.	В какой из теорий мотивации выделены три вида потребностей: потребности существования, принадлежности, потребности личностного роста?	а) теория Д. МакКлелланда; б) теория Ф. Герцберга; в) теория В. Врума; г) теория К. Альдерфера
3.	Примером первичных потребностей является	а) потребность в уважении; б) потребность в любви; в) потребность в пище; г) потребность в обучении
4.	Укажите, что из перечисленного не может быть использовано в качестве стимулов	а) обещания; б) действия; в) предметы; г) нет правильного ответа
5.	Укажите составляющие внешней мотивации	а) стремление к завершению работы; б) правила поведения людей; в) стремление к познанию; г) все ответы правильные

Вопросы для самостоятельного изучения

Используя материал, изложенный [1, 2, 3, 4, 5] изучить вопросы.

1. Материальное и нематериальное стимулирование труда.
2. Установление заработной платы и льгот работникам.
3. Факторы, повышающие и понижающие мотивацию.

Темы докладов и рефератов

1. Мотивация и стимулирование персонала государственных и муниципальных органов управления.
2. Система оплаты труда и компенсаций на российских предприятиях среднего и малого бизнеса.
3. Разработка программы адаптации персонала.

Перечень литературы и учебно-методических материалов для самостоятельной подготовки по теме

а) основная литература

1. Ендовицкий, Д.А. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала: научное издание /Д.А. Ендовицкий, Н.Н. Беленова. –

М.: КНОРУС, 2011. – 192с.

2. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2013. – 434 с.

б) дополнительная литература

3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие /Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 239 с.

4. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник /Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко; под общ. ред. Н.А. Омельченко. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 365 с.

5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие /А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.

Тема 7. Обучение и развитие персонала

Цель: изучить теоретические и практические основы этапов обучения и развития персонала.

Методические рекомендации по изучению темы

В данной теме дано описание деловой карьеры и ее этапов, рассмотрены виды деловой карьеры. Изучен процесс обучения персонала организации. Описана организация работы с кадровым резервом.

Вопросы для самоконтроля

1. Опишите этапы карьеры работника.
2. Перечислите виды карьеры.
3. Опишите модели карьеры.
4. Перечислите формы обучения.
5. Перечислите виды обучения.

Тесты для самоконтроля

№ п/п	Вопросы	Варианты ответов
1.	Карьера – это	а) это процесс движения по пути овладения некими ценностями, благами, признанными в обществе или организации; б) изменение должностного статуса человека, его социальной роли, степени и пространства должностного авторитета; в) рост профессиональных знаний, умений и навыков, признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности.
2.	Спиральная карьера	а) работник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и достигнув его не стремится к карьерному продвижению в организационной иерархии даже при наличии возможностей улучшения своего социально профессионального и материального положения; б) сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство, планирует соответствующие этапы своего продвижения к про-

№ п/п	Вопросы	Варианты ответов
		<p>фессиональному идеалу и стремиться к его достижению;</p> <p>в) работник мотивирован к перемене видов деятельности и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии.</p>
3.	Модель карьеры «перепутье»	<p>а) предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время, а потом занимает более высокую должность на более высоком уровне;</p> <p>б) после определенного периода работы проводится аттестация (комплексная оценка персонала) и по результатам принимается решение о повышении, перемещении или повышении работника;</p> <p>в) подъем по служебной лестнице происходит, когда занимают более высокие и лучше оплачиваемые должности. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться на ней в течение длительного времени, а потом уход на пенсию.</p>
4.	План карьеры – это...	<p>а) согласованная с руководителем программа индивидуальной работы сотрудника, позволяющая ему относиться к той не только как к повседневной обязанности, но и как условию карьеры;</p> <p>б) специфическая система действий, предназначенных для адаптации или развития самой карьеры и человека в ней и направленных на преобразование себя, преобразование других людей, изменение условий и содержания профессиональной деятельности для достижения карьерных целей.</p>
5.	Стратегический резерв – это ...	<p>а) кандидаты на замещение определенных ключевых должностей, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем;</p> <p>б) молодые сотрудники с лидерскими наклонностями, которые могут занимать эти должности в перспективе в течение до 20 лет.</p>

Вопросы для самостоятельного изучения

Используя материал, изложенный [1, 2, 3, 4, 5] изучить вопросы.

1. Цели и механизм управления карьерой работника.
2. Планирование личной карьеры.
3. Мероприятия в области обучения и переподготовки работников, востребованность результатов обучения.
4. Алгоритм определения эффективности инвестиций в корпоративное образование.
5. Поиск кандидатов в кадровый резерв.
6. Требования к кандидатам.

Темы докладов и рефератов

1. Профессиональная карьера: планирование и организация.
2. Система развития и обучения персонала государственной службы и муниципального управления: проблемы и перспективы.
3. Современные технологии работы с резервом.
4. Разработка и реализация системы обучения персонала.

Перечень литературы и учебно-методических материалов для самостоятельной подготовки по теме

а) основная литература

1. Ендовицкий, Д.А. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала: научное издание /Д.А. Ендовицкий, Н.Н. Беленова. – М.: КНОРУС, 2011. – 192с.

2. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2013. – 434 с.

б) дополнительная литература

3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие /Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 239 с.

4. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник /Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко; под общ. ред. Н.А. Омельченко. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 365 с.

5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие /А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.

Тема 8. Оценка эффективности управления персоналом организации

Цель: изучить теоретические и практические аспекты оценки эффективности управления персоналом организации.

Методические рекомендации по изучению темы

В данной теме дано описание сущности оценки персонала организации. Раскрыт состав расходов и бюджетирование расходов персонала. Изучена эффективность управления персоналом организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Опишите этапы аттестации персонала.
2. Укажите основные методы оценки персонала.
3. Опишите виды оценки персонала.
4. Перечислите этапы бюджетирования.
5. Перечислите виды затрат на персонал.

Тесты для самоконтроля

№ п/п	Вопросы	Варианты ответов
1.	Из скольких этапов состоит планирование расходов на персонал?	а) 2; б) 3; в) 4; г) 5
2.	Что является важнейшей составной частью затрат на персонал?	а) оплата труда; б) премии; в) бонусы;

№ п/п	Вопросы	Варианты ответов
		г) льготы
3.	Что наиболее точно отражают уровень заработной платы и его изменение?	а) верхние величины; б) средние величины; в) нижние величины; г) специфические величины
4.	Сколько способов измерения эффективности работы с персоналом включает в себя методика Д. Ульриха?	а) 3; б) 4; в) 5; г) 6
5.	Что понимается под получением больших результатов при тех же затратах или снижении затрат при получении того же результата?	а) экономическая эффективность; б) социальная эффективность; в) производственная эффективность; г) социально-экономическая эффективность

Вопросы для самостоятельного изучения

Используя материал, изложенный [1, 2, 3, 4, 5] изучить вопросы.

1. Повышение или понижение в должности, увольнение или перевод персонала.
2. Управление высвобождением работников.

Темы докладов и рефератов

1. Оценка кандидатов при приеме на работу.
2. Оценка результатов деятельности персонала организации.
3. Аттестация как организационно-правовое средство оценки деятельности персонала организации.
4. Управление увольнением персонала.
5. Оценка эффективности работы служб управления персоналом.

Перечень литературы и учебно-методических материалов для самостоятельной подготовки по теме

- а) основная литература
 1. Ендовицкий, Д.А. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала: научное издание /Д.А. Ендовицкий, Н.Н. Беленова. – М.: КНОРУС, 2011. – 192с.
 2. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2013. – 434 с.
- б) дополнительная литература
 3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие /Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 239 с.
 4. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник /Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко; под общ. ред. Н.А. Омельченко. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 365 с.
 5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные техноло-

гии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие /А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова.
– 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Критерии оценки устного опроса

Отметка «5» ставится, если обучающийся глубоко и прочно усвоил весь программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, приводит примеры, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами и практическими заданиями, не допускает ошибок.

Отметка «4» ставится, если обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных ошибок в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических заданий, допускает неточности в ответе.

Отметка «3» ставится, если обучающийся усвоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, не совсем правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий.

Отметка «2» ставится, если обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала, допускает ошибки в формулировке определений понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «2» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Критерии оценки тестовых работ

Отметка «5» ставится, если обучающийся выполнил все задания верно.

Отметка «4» ставится, если обучающийся выполнил правильно не менее 3/4 заданий.

Отметка «3» ставится, если обучающийся выполнил не менее половины заданий.

Отметка «2» ставится, если обучающийся выполнил менее половины заданий.

Критерии оценки доклада

Под докладом подразумевается итог самостоятельной исследовательской работы обучающегося. Чтобы его подготовить, необходимо не только познакомиться с определенной научной литературой, но и выдвинуть свою гипотезу, провести сбор эмпирического материала, используя самостоятельные наблюдения, применяя устные опросы, анкеты, тесты, изучить необходимые документы и т.д., проверить гипотезу, прийти к обоснованным выводам, доказать правильность собственного решения проблемы и оформить полученные результаты в виде письменной работы. Максимальное количество баллов – 5. При выставлении оценки за доклад должны учитываться следующие критерии:

- полное раскрытие темы и соблюдение логичности изложения – 2 балла;
- наличие собственных выводов и предложений, обобщений, критического анализа - 1 балл;
- использование широкой информационной базы, правильность оформления, соблюдение правил цитирования - 1 балл;
- качество устного выступления: умение говорить публично, заинтересовать слушателей, владение речью, ясность, образность, живость речи - 1 балл.

По сумме баллов и степени реализации каждого из критериев выставляется отметка за доклад.

Критерии оценки реферата

Одним из видов текущего контроля по окончании изучения темы является выполнение обучающимися рефератов.

Рефераты изначально направлены на сбор информации о каком-то объекте, явлении, на ознакомление участников проекта с этой информацией, ее анализ и обобщение фактов, предназначенных для широкой аудитории.

Критерии оценки рефератов (примерные):

- четкость поставленных цели и задач;
- тематическая актуальность и объем использованной литературы;
- полнота раскрытия выбранной темы;
- обоснованность выводов и их соответствие поставленным задачам;
- анализ полученных данных;
- наличие в работе вывода или практических рекомендаций;
- качество оформления работы (наличие таблиц, схем, графиков, фотоматериалов, зарисовок, списка используемой литературы и т.д.).

Максимальное количество баллов – 5. При выставлении оценки за реферат должны учитываться следующие критерии:

- полное раскрытие темы и соблюдение логичности изложения – 2 балла;
- наличие собственных выводов и предложений, обобщений, критического анализа – 1 балл;
- использование широкой информационной базы - 1 балл;
- правильность оформления, соблюдение правил цитирования - 1 балл.

По сумме баллов и степени реализации каждого из критериев выставляется отметка за реферат.

Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации (в форме экзамена) по итогам освоения дисциплины «Основы управления персоналом»

1. Управление персоналом в системе управления организацией. Философия управления персоналом.

2. Цели и задачи управления персоналом. Объект и субъект управления персоналом.

3. Теории управления персоналом (классические теории управления персоналом, теории человеческих отношений, теории человеческих ресурсов).

4. Основные этапы развития науки о персонале. Концепции управления персоналом.

5. Закономерности управления персоналом.

6. Технология управления персоналом в организации.

7. Принципы управления персоналом.

8. Трудовые ресурсы и их качество.

9. Характеристика современного рынка труда.

10. Основные понятия и характеристики безработицы. Виды безработицы.

11. Причины и последствия безработицы. Определение уровня безработицы.

12. Методы управления персоналом (административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом).

13. Кадровое планирование. Цели, задачи и уровни кадрового планирования.

14. Этапы формирования кадровой политики.

15. Понятие и виды кадровой политики (реактивная и превентивная кадровая политика, активная и пассивная кадровая политика, рациональная и авантюристическая кадровая политика, открытая и закрытая кадровая политика).

16. Кадровый контроллинг.

17. Стратегия управления персоналом.

18. Организационная структура системы управления персоналом (линейная, функциональная, матричная оргструктура).

19. Содержание понятия «персонал организации». Классификация персонала.

20. Структура персонала. Уровни управления персоналом.

21. Планирование потребности в персонале. Сущность оперативного плана работы с персоналом.

22. Подбор и расстановка персонала.

23. Набор и наем персонала. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.

24. Внешний и внутренний маркетинг персонала.

25. Формирование персонал-имиджа организации.

26. Отбор персонала. Организация отбора претендентов на вакантную должность.

27. Методы отбора персонала (собеседование, интервьюирование, отборочный тест, метод «аквариума»).

28. Организация обучения персонала. Методы обучения персонала.

29. Оценка персонала. Методы оценки персонала.

30. Деловая оценка персонала. Психологический профессиональный отбор.

31. Понятие, цели и виды аттестации.

32. Этапы проведения аттестации.

33. Методы оценки персонала («управление по целям», «360 градусов», экспресс-оценка персонала).

34. Основные категории мотивации персонала (потребности, мотивы и стимулы).

35. Содержательные теории мотивации персонала.
36. Процессуальные теории мотивации персонала.
37. Типы мотивирования и стимулирования работников. Система морального и материального стимулирования.
38. Мотивационный механизм персонала.
39. Понятие карьеры. Виды профессиональной карьеры.
40. Управление деловой карьерой. Планирование карьеры.
41. Модели карьеры и их характеристика.
42. Система служебно-профессионального продвижения.
43. Коллектив организации. Функции коллектива.
44. Этапы формирования и развития коллектива.
45. Эффективность работы коллектива организации.
46. Лидерство и руководство. Стил ь управления и руководство.
47. Формальные и неформальные группы и управление ими.
48. Социально-психологический климат в коллективе.
49. Социализация персонала. Управление социализацией, профориентацией и адаптацией персонала.
50. Понятие, цели и задачи профориентации.
51. Сущность и типы адаптации персонала. Этапы процесса адаптации персонала.
52. Этические нормы в деятельности организации. Управление этическими нормами в организации.
53. Понятие и содержание конфликтов. Функции конфликтов.
54. Причины и последствия конфликтов в организации.
55. Динамика развития конфликтов. Критерии конфликта.
56. Модели поведения личности в конфликтной ситуации. Типы конфликтных личностей.
57. Сущность технологии управления собственным поведением.
58. Управление процессом протекания конфликта.
59. Структурные методы разрешения конфликтов.
60. Эффективность функционирования службы персонала.
61. Безопасность персонала и организации.
62. Сущность и виды увольнения работников (по собственному желанию, по инициативе работодателя, вследствие выхода на пенсию).
63. Сущность и структура затрат на персонал. Классификация расходов на персонал.
64. Особенности подготовки менеджеров в США.
65. Управление персоналом в европейских странах.
66. Японская система управления персоналом организации.
67. Российская система управления персоналом и ее специфика.
68. Оценка эффективности управления персоналом в организации.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Автократичный стиль управления - руководство, основанное на концентрации функций управления едино начальником, который сам принимает решения, плотно руководит работой и имеет достаточную власть, чтобы навязывать свою волю подчиненным.

Автоматизированная система управления - совокупность технических средств, математического обеспечения, форм организации сбора, обработки и передачи информации, позволяющая осуществлять оптимальное ведение контролируемых процессов по установленным для этого программам.

Авторитет руководителя - определенный уровень личного статуса менеджера в системе межличностных отношений.

Адаптация - медицинский термин, означающий привыкание.

Аккордная оплата труда - разновидность сдельной оплаты труда, когда в качестве единицы продукции принимаются изделие, комплекс работ и услуг, на которые составляются калькуляции затрат труда и заработной платы.

Активность - многообразная и многосторонняя деятельность личности, направленная на познание, изменение и преобразование окружающего мира.

Аттестация - процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности с применением методов оценки персонала.

Аттестация по истечении испытательного срока - формализованная оценка, проводимая в пределах испытательного срока, для проверки соответствия возможностей испытуемого поручаемой работе и выработки рекомендаций относительно дальнейшего служебного использования аттестуемого.

Аттестация при переводе в другое структурное подразделение - формализованная оценка, проводимая в случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестация при продвижении по службе - формализованная оценка, проводимая в целях выявления потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

Аутистический тип характера - отличается замкнутостью, необщительностью.

Баскет-метод - метод обучения на основе имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей.

Валентность - согласно теории экспектаций В. Врума это сила относительного предпочтения отдельных результатов деятельности индивидом; она зависит от структуры личности и конкретной ситуации.

Валидность теста - параметр, показывающий, насколько качественно тест может измерить конкретное свойство личности (в отличие от надежности, которой соответствует точность измерений).

Вертикальные и горизонтальные связи - основные связи и отношения между элементами структуры управления: персоналом и руководителями служб.

Власть - возможность влиять на поведение людей.

Власть в организации - право менеджера использовать определенные ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение конкретных задач.

Власть, основанная на вознаграждении - влияние, основанное на ожидании подчиненным вознаграждения от руководителя.

Власть, основанная на принуждении - влияние, основанное на страхе наказания.

Влияние процессов - способность изменять поведение окружающих людей или ход процессов.

Внешнее обучение - обучение, осуществляемое силами компаний, предоставляющих услуги по обучению персонала.

Внимание - сосредоточенность деятельности субъекта в определенный момент времени на каком-либо реальном или идеальном объекте.

Внутреннее обучение - обучение, проводимое внутри компании и силами компании.

Внутриличностный конфликт - противоречие мотивов, интересов и потребностей личности, находящихся внутри ее психического мира.

Вознаграждение - предметы и явления, которые человек считает ценными для себя с точки зрения удовлетворения возникшей у него потребности.

Восприятие - целостное отражение предметов, ситуаций и событий в сознании человека.

Гало-эффект - переоценка однородности личности оцениваемого сотрудника и перенесение суждения об одном или нескольких его качествах на оценку всех остальных.

Гендерные параметры - особенности полоролевого поведения индивида, которые определяют или в сильной степени влияют на его отношения с другими людьми.

Гигиенические факторы - согласно двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга это поддерживающие факторы, вызывающие удовлетворенность или неудовлетворенность работой, но практически не влияющие на эффективность труда персонала организации.

Гипертимный тип характера - примечателен восторженностью, повышенной доброжелательностью. Люди с таким характером безболезненно реагируют на замечания, легко переживают неприятности и трудности. Однако им свойственны поверхностность суждений и неспособность, как правило, довести трудное дело до конца.

Группа - два человека и более, осуществляющие совместные действия и оказывающие взаимное влияние.

Групповая динамика - совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности рабочей группы.

Деловая карьера - последовательное движение сотрудника с одной должности на другую, предусматривающее развитие его профессиональных и управленческих компетенций.

Деловая оценка - инструмент, позволяющий определять индивидуальные особенности работников, их сильные и слабые стороны, мотивационные потребности и потенциальные возможности; выступает средством реализации как целей кадровой политики, так и целей деятельности всей организации.

Демократичный стиль управления - руководство, основанное на доверии к подчиненным, привлечении к принятию решений и их выполнению. Демократичный руководитель стремится создать нормальный психологический климат в коллективе с тем, чтобы каждый работник мог максимально использовать свой интеллектуальный потенциал для достижения целей организации.

Демонстративный тип характера - отличают стремление к успеху, желание всегда хорошо выглядеть и, как правило, неспособность критически относиться к себе и своим действиям.

Диффузия - процесс распространения новых трудовых навыков среди работников организации посредством разного рода коммуникаций.

Документ - сведения, зафиксированные на материальном носителе, имеющие официальный характер и подлежащие использованию или последующей обработке и передаче адресату.

Документооборот - движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения: отправки и (или) направления в дело.

Должностная инструкция - организационно-распорядительный документ, в котором закрепляются трудовая функция работника, круг должностных обязанностей, пределы ответственности, квалификационные требования, предъявляемые к занимаемой должности.

Единомыслие (групповое) - тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов, чтобы не нарушать гармонию группы.

Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС) - нормативный документ, предназначенный для тарификации работ, присвоения квалификационных разрядов рабочим. Тарификация работ производится в соответствии с их сложностью, как правило, без учета условий труда.

Задатки - объективные возможности человека научиться чему-либо.

Закон межличностных отношений М. Дейча - определенный тип отношений между членами рабочей группы (кооперативный или конкурентный), имеет тенденцию усиливаться под влиянием процессов и эффектов, являющихся его следствием, т.е. чем сплоченнее группа, тем больше эта сплоченность растет и наоборот.

Закон результата - осознанное или неосознанное стремление индивида повторять способ деятельности, который уже приводил его к достижению цели и получению желаемого вознаграждения.

Законная власть - влияние, основанное на традиции.

Закономерности управления - объективно существующие и систематически повторяющиеся взаимосвязи и взаимозависимости между отдельными процессами и явлениями в управлении.

Застревающий тип характера - отличается властолюбием с элементами деспотизма, эгоизмом, стремление показать себя, черствостью и злопамятностью.

Знания, умения, навыки - в научной литературе можно встретить аббревиатуру ЗУН. Знание - усвоенный теоретический материал. Умение ("ума имение") - знания + опробованный способ выполнения. Навык- сформированное в результате обучения и повторения действие, приводящее к желаемому результату.

Золотое сечение заработной платы - реальное или виртуальное разделение всего объема материальных вознаграждений работника на три части: гарантированные выплаты (примерно 25% общего объема), полугарантированные выплаты (примерно 50%) и негарантированные выплаты (примерно 25%).

Индивидуальность - неповторимое сочетание свойств личности; своеобразие и неповторимость жизненного пути каждого человека, условий его деятельности, обучения и воспитания.

Индивидуальный план развития сотрудника описание мероприятия по развитию компетенций сотрудника.

Инновационный барьер - сопротивление персонала практическому внедрению любых инноваций.

Инновационный менеджмент - раздел менеджмента, изучающий управление нововведениями.

Инновационный потенциал организации - мера готовности организации выполнять задачи, обеспечивающие достижение инновационных целей, т.е. мера готовности к реализации инновационных проектов.

Инновационный процесс - процесс управления нововведениями, который включает: систематизацию поступающих идей, отбор идей создания нового продукта, анализ экономической эффективности нового продукта и разработку программы маркетинга по продукту, создание нового продукта, тестирование нового продукта на рынке, внедрение нового продукта в производство.

Инновация (нововведение) - новая идея, доведенная до практического внедрения.

Интроверт - "обращенный внутрь" - ограничивает контакты с окружающими, уходит в себя, избегает новостей и событий, с трудом приспосабливается к новой обстановке.

Информация - совокупность сведений, сообщение, уменьшающее имеющуюся неопределенность в системе управления персоналом.

Кадровые технологии - совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений.

Кадровый резерв - пул сотрудников, обладающих высокоразвитыми компетенциями, претендующих на повышение в должности.

Кадры организации - основной (постоянный) состав работников организации.

Карьерное собеседование - собеседование сотрудника со своим руководителем, представителем службы персонала о своих ожиданиях и возможностях по развитию деловой карьеры.

Карьерный план - план перемещения сотрудника с одной должности на другую.

Качественный состав - оценка должностных обязанностей специалистов службы управления персоналом.

Квалификационная характеристика - краткое изложение основных задач, прав, обязанностей и навыков, которые должны быть присущи исполнителю определенной должности.

Квалификационный справочник нормативный документ, разработанный Институтом труда, рекомендован для применения на предприятиях, в учреждениях и организациях различных отраслей экономики независимо от форм собственности и организационно-правовых форм в целях обеспечения правильного подбора, расстановки и использования кадров.

Квалификация - степень и вид профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы.

Классификация персонала организации - деление всех сотрудников организации на группы по различным признакам для оптимизации процессов управления персоналом.

Количественный состав - определяют на основе численности работников организации, сферы деятельности организации и структурного состава сотрудников.

Коллективный договор - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя. Сторонами коллективного договора являются работники и работодатель.

Компетенции (лат. *competo* - "добиваюсь", "соответствую", "подхожу") - набор факторов, включающих деловые и личностные качества, знания, умения и навыки, необходимые сотрудникам для успешного выполнения своей работы.

Конфликт - противоречие, возникающее между людьми, отдельными сторонами их личности, или группами людей, выражающееся в их противоборстве ради достижения своих интересов и целей.

Конфликтная ситуация - ситуация объективного возникновения противоречия, способная привести к возникновению конфликта.

Конформный тип характера - присущ людям, которые легко адаптируются в новых условиях, но отличаются несамостоятельностью и несобранностью. Поэтому они могут эффективно действовать только при поддержке коллег, даже если сами обладают высокой квалификацией.

Корпоративная культура - термин, использующийся для обозначения официально закрепленных или неофициально поощряемых норм и правил поведения сотрудников в организации.

Косвенная эффективность проектов мероприятий по научной организации труда и совершенствованию управления персоналом - проявляется в сни-

жении текучести кадров и абсентеизма.

Коэффициент издержкоемкости оборота - отношение издержек обращения к общему объему оборота.

Коэффициент оборота - отношение оборота к издержкам обращения.

Коэффициент прибыли предприятия торговли - отношение прибыли к издержкам обращения.

Коэффициент текучести кадров - отношение численности уволенных, уволенных по причинам, относимым к текучести, к среднесписочной численности работников.

Критерий (греч. *criterion* - "признак") - это такие характеристики работы и рабочего поведения, по мнению квалифицированных наблюдателей, составляющие "стандарты совершенства", которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели.

Критерий эффективности - показатель, выражающий главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения.

Лабильный тип характера примечателен быстрой сменой настроения и чрезвычайной зависимостью от оценок окружающих. Людей с таким характером грубость повергает в уныние, а похвала окрыляет.

Лидер - человек, эффективно осуществляющий руководство группой.

Лидерство - искусство влиять на людей с тем, чтобы они по доброй воле стремились к достижению целей, которые не являются их личными целями (например, цели подразделения, организации и т.п.).

Личность - человек как субъект отношений и сознательной деятельности.

Локальный акт организации - официальный документ-организации, имеющий юридическую силу.

Маргиналий уверенности - условия рискованного трудового поведения, при которых индивид считает сложившуюся ситуацию относительно безопасной для себя.

Мегапроекты - многоцелевые комплексные программы, объединяющие ряд мультипроектов, связанных между собой одним деревом целей.

Межгрупповой конфликт - противоречие интересов и целей различных групп.

Международная организация труда - специализированное учреждение ООН, международная организация, занимающаяся вопросами регулирования трудовых отношений, участниками которой являются 183 государства; штаб-квартира Организации - Международное бюро труда, находится в Женеве.

Межличностное восприятие - процесс субъективной оценки человека человеком.

Межличностный конфликт - столкновение между интересами и потребностями отдельных индивидов в процессе их социального и психологического взаимодействия.

Модернизационный инновационный проект - улучшение уже существующего изделия без кардинальных изменений конструкции или базовых технологий.

Монопроекты - проекты, выполняемые одной фирмой или подразделением.

Мотив - внутреннее побуждение индивида к выполнению какой-либо деятельности.

Мотиваторы - факторы удовлетворения, стимулирующие рост эффективности труда согласно двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга.

Мотивационный эффект - результат действия мотивов на трудовое поведение человека.

Мотивация - в современной психологии под мотивацией (франц. *motif*) - побуждение - обычно понимают комплекс мотивов, определяющих состояние личности, ее расположенность или нерасположенность к тем или иным действиям, поступкам и оценкам. В менеджменте под мотивацией чаще понимают создание системы стимулов, ориентирующих человека на выбор тех видов и форм деятельности, которые необходимы для достижения целей организации.

Мотивы безопасности - выбор способа деятельности, ориентированный на избежание нежелательных санкций за ее ненадлежащие результаты.

Мотивы подчинения - выбор способа деятельности в соответствии с групповыми нормами и ролевыми предписаниями.

Мотивы приобретения - выбор способа деятельности в целях получения материальных, социальных и психологических вознаграждений за ее результаты.

Мотивы удовлетворения - выбор способа деятельности в целях получения положительных эмоций от процесса и (или) результата труда.

Мотивы энергосбережения - выбор способа деятельности, максимизирующего соотношение ожидаемого результата и энергозатрат на его получение.

Мультипроекты - проекты, представленные в виде комплексных программ, объединяющих десятки монопроектов и в совокупности направленные на достижение сложных инновационных целей.

Мышление - процесс познавательной деятельности индивида, характеризующийся обобщенным и опосредствованным отражением действительности.

Надежность теста - степень точности произведенных диагностических измерений.

Наказание - система управления негативными процессами, призванная снижать вероятность повторения некорректного поведения работника в сходной ситуации.

Направления деятельности - фактор, влияющий на разработку функциональной структуры организации, характеризует специфику и сферу деятельности предприятия.

Наставничество - длительные, доверительные, развивающиеся по определенной программе рабочие взаимоотношения между старшими и младшими по должности и возрасту сотрудниками.

Неустойчивый тип характера - проявляется в отсутствии твердых внутренних принципов и убеждений, чувства долга, стремлении к сиюминутным удовольствиям. Люди с таким характером нуждаются в постоянном контроле, но они мобильны и контактны.

Неформальная группа - группа людей, добровольно объединяющихся на основе общности интересов и целей.

Неформальный лидер - руководитель неформальной группы, получивший свой социальный статус не от администрации, а от группы.

Новаторский инновационный проект - конструкция нового изделия, которое существенно отличается от прежнего.

Нормативный правовой акт - властное предписание государственных органов, устанавливающее, изменяющее или отменяющее нормы права.

Образование - процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду.

Обучение на рабочем месте - обучение в ходе выполнения обычной работы в обычной рабочей ситуации на конкретном рабочем месте. Для многих организаций, относящихся к разным сферам деятельности (торговля, сфера обслуживания, производство и др.), обучение на рабочем месте - основная форма обучения новых работников.

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) - составная часть Единой системы классификации и кодирования информации Российской Федерации, предназначен для решения задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих, учетом состава и распределением кадров по категориям персонала, уровню квалификации, степени механизации и условиям труда, с вопросами обеспечения занятости, организации заработной платы рабочих и служащих, начисления пенсий, определения дополнительной потребности в кадрах и другими на всех уровнях управления народным хозяйством в условиях автоматизированной обработки информации.

Объект конфликта - материальный предмет или нематериальное явление, по поводу которого возникает столкновение интересов участников конфликта.

Объект управления - управляемая подсистема, то, чем управляют (персонал, подразделение, группа людей).

Окружающая (внешняя) среда - все то, что окружает организацию: поставщики, покупатели, конкуренты и т.д.

Оперативный кадровый резерв - пул сотрудников из кадрового резерва, уровень развития компетенций которых позволяет перевести их на другую должность в ближайшее время.

Опережающий проект - конструкция, основанная на технологических решениях, которых нет у конкурентов.

Организационная адаптация - предполагает ознакомление нового работника с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом его подразделения и должности в организационной структуре.

Организационная среда - система формальных и неформальных связей между людьми, в рамках которых реализуется его трудовая деятельность.

Организационная структура - структура организации, в которой элементами служат подразделения или отдельные участники системы, а связи выражают включенность участников или подразделений в другие подразделения.

Организация - социальная система управления, группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенных целей или цели.

Организация (предприятие) - социальная система управления, в которой в качестве субъекта управления выступает администрация, а в качестве объекта управления - персоналом.

Основные формы профессиональной ориентационной работы - профессиональное просвещение, профессиональная информация, профессиональная консультация и профессиональный отбор.

Оценочные показатели - количественные параметры, на базе которых можно определить количество и качество труда, произведенного отдельным индивидом или рабочей группой в целом.

Ощущение - отражение свойств предметов объективного мира, возникающее при их непосредственном воздействии на органы чувств человека.

Память - процессы организации и сохранения прошлого опыта, делающие возможным его повторное использование в деятельности человека или возвращение в сферу сознания.

Паспорт карьеры - документ, в котором отображается карьерный путь сотрудника.

Первичные и вторичные потребности - первичные потребности признаются по своей природе биологическими и, как правило, врожденно генетическими. Чаще всего они приобретают форму физиологических нужд организма. Вторичные потребности - это необходимость в явлениях психологического характера. Вторичные потребности у человека более индивидуальны, так как носят не столько врожденный, сколько приобретенный характер. Они вырабатываются в ходе приобретения жизненного опыта, зависят от условий существования человека и во многом формируют его духовный облик.

Переподготовка кадров - 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.

Персонал организации - совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия, обладают определенной квалификацией и необходимы для исполнения определенных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития. В данном подходе ключевыми являются качественные характеристики сотрудников организации, а также процессы управления.

Пионерный инновационный проект - не существовавшая ранее конструкция или технология, выполняющая прежние или новые функции.

Плановая премия - денежное вознаграждение, выплачиваемое работнику за превышение установленных норм выработки.

Побуждение - субъективное ощущение необходимости удовлетворения каких-либо своих потребностей индивидом.

Повышение квалификации - обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Подготовка кадров - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

Положение об аттестации персонала - локальный нормативный документ, устанавливающий единые требования к периодичности, процедуре, методике проведения аттестации всего персонала, а также к содержанию, порядку разработки, утверждения методик аттестации.

Потребности - субъективное ощущение необходимости удовлетворения каких-либо своих нужд индивидом.

Правила внутреннего трудового распорядка - локальный нормативный акт, регламентирующий порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в определенном работодателем.

Предмет курса "Управление персоналом" - изучение формирования и использования человеческих ресурсов организации.

Престиж профессии - оценка какого-либо вида деятельности в соответствии с принятой в обществе шкалой ценностей.

Привлекательность профессии - определяет желательность ее приобретения потенциальным работником.

Признаки трудового коллектива - совместная трудовая деятельность, общность целей, взаимопомощь, наличие организационной структуры, дисциплина, выполнение экономических, управленческих и социальных функций.

Принцип дефицита - ценность чего-либо позитивного существенно увеличивается, если оно становится недоступным или доступным в ограниченном объеме.

Причины конфликта - комплекс объективных и субъективных условий или обстоятельств, вступающих в противоречие и вызывающих конфликт.

Производительность труда - отношение товарооборота к среднесписочной численности предприятия торговли.

Производственная адаптация - один из наиболее сложных видов адаптации, суть которого состоит в вовлечении работника в новую для него производственную среду. В процессе адаптации новый сотрудник усваивает новые для него условия и нормы трудовой деятельности.

Производственный аспект мероприятий по научной организации труда и совершенствованию управления персоналом - характеризуется укомплектованностью кадрового состава.

Профессиограмма - набор требований к кандидату на рабочее место. Наиболее часто они выражаются в графической форме.

Профессиональная адаптация - характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков.

Профессиональная информация - система мер по ознакомлению учащихся и безработных, ищущих работу, с ситуацией на рынке труда, с условиями и оплатой труда различных профессий.

Профессиональная консультация - оказание помощи людям, заинтересованным в выборе профессии и места работы, с учетом состояния их здоровья, возможностей и способностей.

Профессиональная ориентация - включает информацию о профессиях, необходимых обществу, и требованиях к исполнителям профессий, а также оценку возможностей личности к овладению определенной профессией или к занятию определенной должности.

Профессиональное просвещение - начальная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, проведение специальных уроков по основам различных профессий.

Профессиональный отбор - участие в отборе и найме персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест.

Психастенический тип характера - отличают добросовестность, пунктуальность, склонность к глубокому анализу. Однако интуиция и эмоции у людей с таким характером развиты слабо.

Психологический возраст - соотнесение реальных характеристик поведения человека с возрастом, которому они в основном присущи.

Психологический климат - атмосфера, которая создается в коллективе, психологический настрой.

Психофизиологическая адаптация - приспособление к новым физиологическим условиям труда или к новым психическим и физическим нагрузкам.

Разделение труда - качественное разделение трудовой деятельности в процессе развития общества, приводящее к обособлению и осуществлению различных ее видов.

Рентабельность предприятия торговли - отношение прибыли к товарообороту в процентах.

Ротация кадров - регулярное перемещение персонала внутри организации на другие должности и рабочие места.

Ротация персонала - процедура систематической смены работы конкретным сотрудником в компании на определенный период времени.

Саморегулирование - способность сознательно управлять своими поступками.

Самосознание - способность оценивать самого себя, система представлений о себе самом (самооценка).

Сбой - нелогичное поведение персонала по отношению к мотивации его труда.

Система управления - обособленная совокупность взаимосвязанных элементов, обладающая новыми качествами, которые отсутствуют у этих элементов в отдельности. Единство субъекта и объекта управления.

Система участия - непосредственное привлечение рабочих групп к управлению организацией.

Служба управления персоналом - совокупность подразделений организации, выполняющих функций системы управления персоналом.

Социальная адаптация - особая форма взаимодействия субъекта и среды, которая характеризуется как вживание индивида в социальную среду и проходит в несколько этапов: внедрение в среду; принятие и усвоение норм и ценностей этой среды; активное отношение субъекта к среде с целью наиболее полного удовлетворения коллективных интересов.

Социальная ответственность предприятия торговли - добровольный отклик предприятия торговли на нужды общества и добровольное соблюдение им общепринятых экономических, правовых и нравственных норм.

Социальная цель - обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Социальная эффективность проектов совершенствования управления персоналом - проявляется в возможности достижения позитивных изменений в организации с точки зрения условий деятельности работников.

Способности - индивидуально-психологические свойства личности, обеспечивающие быстрое приобретение, закрепление и эффективное использование на практике знаний, умений и навыков.

Среднесписочная численность работников - работники, состоящие в штате, в том числе работающие по совместительству, а также лица, не состоящие в штате (выполняющие работы по договорам гражданско-правового характера за соответствующий отчетный налоговый период).

Стиль управления - привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным для оказания на них влияния, побуждающая к достижению целей организации.

Стимул (от лат. *stimulus* - остроконечная палка, которой погоняли животных) - воздействие, обуславливающее динамику психических состояний индивида, обозначаемую как реакция.

Стратегический кадровый резерв - пул сотрудников из кадрового резерва, уровень развития компетенций которых требует их развития, перевод их на другую должность возможен через 3-5 лет.

Страх - эмоция, возникающая в ситуациях предвосхищения угрозы биологическому или социальному существованию индивида, направленная на источник воспринимаемой или действительной опасности.

Субъект конфликта - участники конфликта, чьи интересы непосредственно пересекаются в ходе конфликта и для которых объект конфликта представляет свою субъективную ценность.

Субъект управления - управляющая подсистема (отдельный руководитель, группа руководителей, аппарат управления организации).

Творческая активность - деятельность, направленная на решение нестандартных производственных задач, способствующая повышению качественных и количественных результатов труда.

Темперамент - сочетание устойчивых врожденных психических свойств, определяющих динамику деятельности человека.

Тест - система заданий, позволяющая определить степень выраженности отдельных качеств личности. Понятие "тест" по своему смыслу значительно шире,

чем набор вопросов, на которые должен ответить испытуемый.

Технология - система последовательно осуществляемых действий, операций и процедур, позволяющая получить заранее определенный результат.

Типы организационных структур - вид взаимоотношения службы управления персоналом с руководством организации; выделяют элементарную, линейную, функциональную, линейно-штабную, матричную, продуктовую, процессную, корпоративную, неформальную и другие типы организационных структур.

Торгово-технологический процесс на предприятии торговли - процесс, охватывающий продвижение товаров к потребителям, который имеет целью сохранение и подготовку товаров к потреблению, а также реализацию этих товаров покупателям.

Трансформация поведения личности - изменения форм поведения индивида при его деятельности в составе группы.

Трудовая активность - реализация интеллектуального и физического потенциала рабочей силы в процессе трудовой деятельности. Количественная определенность трудовой активности выражается в достигнутом уровне производительности труда или объеме выполненной работы в единицу времени.

Трудовой коллектив - все категории сотрудников организации (предприятия), работающих по найму.

Трудовые навыки - устойчивые формы поведения при выполнении какой-либо трудовой деятельности.

Управление профессиональной ориентацией - охватывает развитие психологического и мотивированного подхода к выбору профессии, а также формирование конкурентоспособной квалификации работника.

Управление талантами - целенаправленная деятельность в компании по созданию, развитию и использованию пула талантливых сотрудников, способных эффективно решать бизнес-задачи и готовых в дальнейшем занять управленческие позиции.

Уровни управления персоналом - деление менеджеров на уровни: менеджеры низшего, среднего и высшего звена управления.

Ученический договор - дополнительный договор к трудовому, содержащий наименование сторон; указание на конкретную профессию, специальность, квалификацию, приобретаемую учеником; обязанность работодателя обеспечить работнику возможность обучения в соответствии с ученическим договором; обязанность работника пройти обучение и в соответствии с полученной профессией, специальностью, квалификацией проработать по трудовому договору с работодателем в течение срока, установленного в ученическом договоре; срок ученичества; размер оплаты в период ученичества.

Философия управления - система взглядов сотрудников определенной организации, призванная обеспечить сохранение данной организации и эффективное использование ее ресурсов для достижения поставленной цели.

Формальные и неформальные структуры - группы индивидов, объединенные единой целью деятельности.

Формы оплаты труда - основная идея, положенная в систему расчета размера материального вознаграждения работника организации.

Функции - конкретные виды управленческой деятельности, образующие циклический процесс управления персоналом.

Функциональное состояние - фоновая активность нервной системы человека, в условиях которой реализуются его любые поведенческие акты.

Характер - совокупность основных психических свойств человека, проявляющихся в его поведении.

Целевые признаки - показатели, по которым можно судить о степени профессиональной пригодности индивида в конкретной области трудовой деятельности.

Цель - идеальный мысленный образ результата деятельности.

Цель деятельности - результат трудовой деятельности, который удовлетворяет актуальные потребности индивида.

Цель управления - желаемое состояние системы управления через определенный период времени.

Централизация - условие, при котором право принятия основополагающих решений принадлежит высшим уровням управления.

Циклоидный тип характера - характеризуется перепадами настроения и деловой активности. Людям с таким характером лучше не поручать работу, требующую высокого темпа и слаженного ритма.

Человеческий капитал - степень профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы, или ценность компании, выраженная в наличии в ней высокопрофессиональных сотрудников.

Экономическая адаптация - приспособление персонала к уровню и регулярности оплаты его труда.

Экономическая эффективность - соотношение финансовых результатов и затрат.

Экстраверт - "обращенный наружу" - открыт миру, общителен, легко ориентируется в новой обстановке, остро нуждается в постоянном поступлении внешней информации, легко приспосабливается к окружающему миру, постоянно множит контакты с окружающими, активно включается в работу.

Эскалация - нарастание силы конфликтного взаимодействия его участников в ходе конфликта.

Эталонная власть - влияние, основанное на желании подчиненных подражать своему руководителю.

Этические нормы - нравственные правила, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников.