

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Филиал МГУ в г. Ереване

  
«УТВЕРЖДАЮ»  
Директор Филиала МГУ  
имени М.В. Ломоносова в г. Ереване  
А.Н.Реймерс  
" 5 " сентября 2022г.

**Фонд оценочных средств  
Текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине  
(модулю), практике**

Наименование дисциплины (модуля):  
**Основы управления персоналом**

Уровень квалификации выпускника:  
**бакалавр**

Направление подготовки (специальность):  
**38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

**Форма обучения:**  
очная

Ереван 2022

**Разделы фонда оценочных средств:**

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

## 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОПОП ВО

Целью освоения дисциплины является достижение следующих результатов обучения:

ОПК-5.Б. Способность участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

ПК-6.Б. Способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности.

ПК-7.Б. Способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.

ПК-22.Б. Умение разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях.

Этап дисциплины в формировании компетенций соответствует 6 семестру.

## 2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ

Показателями оценивания компетенций являются следующие результаты обучения:

Код формируемой компетенции	Содержание компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-5.Б. Способность участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.	ОПК-5.Б. А. Знает принципы, методы и этические нормы управления человеческими ресурсами организаций.	<p>Знает:</p> <p>ОПК-5.Б-А-1 основы управления человеческими ресурсами организаций, принципы, и методы разработки стратегий организационного развития.</p> <p>ОПК-5.Б-А-2 способы развития и эффективного использования человеческих ресурсов организаций.</p> <p>ОПК-5.Б-А-3 нормы деловой этики и работы с человеческими ресурсами организаций, принципы соблюдения личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p>
	ОПК-5.Б. Б. Умеет разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами организаций.	<p>Умеет:</p> <p>ОПК-5.Б-Б-1 работать в команде.</p> <p>ОПК-5.Б-Б-2 разрабатывать стратегические предложения по управлению персоналом организаций.</p>

		ОПК-5.Б-Б-3 брать на себя ответственность за осуществление мероприятий по управлению человеческими ресурсами организаций.
	ОПК-5.Б.В. Владеет технологиями разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций, соблюдая принципы личной ответственности за осуществляемые мероприятия.	Владеет: ОПК-5.Б-В-1 навыками эффективной работы в коллективе.  ОПК-5.Б-В-2 технологиями стратегического развития человеческих ресурсов организации.  ОПК-5.Б-В-3 методами ответственной работы с персоналом организации.
ПК-6.Б Способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности	ПК-6.Б.А Знает фундаментальные концепции современной теории организации, организационного поведения и организационных изменений	Знает ПК-6.Б.А-1 ключевые категории, понятия и концепции современной теории организации, организационного поведения и организационных изменений ПК-6.Б.А-2 различные подходы к проектированию организационных действий, включая дизайн-проектирование ПК-6.Б.А-3 различные методы проектирования организационных действий
	ПК-6.Б.Б Умеет по согласованию с руководством прорабатывать различные проектируемые варианты организационных действий	Умеет: ПК-6.Б.Б-1 руководить процессом надлежащей проработки определенных (конкретных) вариантов проектируемых организационных действий ПК-6.Б.Б-2 координировать действия рабочей группы при разработке определенных (конкретных) вариантов проектируемых организационных действий ПК-6.Б.Б-3 убедительно представлять и публично защищать предлагаемые варианты организационных действий в непосредственной зоне ответственности

	ПК-6.Б.В Владеет навыком проводить первичную (неэкспертную) оценку результативности проектируемых вариантов организационных действий	Владеет: ПК-6.Б.В-1 навыком разбить на этапы процесс оценки результативности определенных (конкретных) вариантов проектируемых организационных действий ПК-6.Б.В-2 навыком выстраивать взаимодействие с участниками процесса оценки результативности определенных (конкретных) вариантов проектируемых организационных действий ПК-6.Б.В-3 навыком подготавливать презентационный и раздаточный материал по результатам проработки различных вариантов организационных действий в непосредственной зоне ответственности
ПК-7.Б. Способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	ПК-7.Б.А Знает доминирующие индивидуальные модели поведения участников группы на различных стадиях процесса групповой динамики в организации, а также базовые принципы формирования команды	Знает: ПК-7.Б.А-1 историю учения о групповой динамике в организации ПК-7.Б.А-2 основные стадии процесса групповой динамики в организации, а также принципы формирования команды ПК-7.Б.А-3 конкретные примеры индивидуальных моделей поведения участников группы на различных стадиях процесса групповой динамики
	ПК-7.Б.Б Умеет спрогнозировать поведение участников группы на различных стадиях процесса групповой динамики в организации, подготовиться к изменению настроений в группе	Умеет: ПК-7.Б.Б-1 идентифицировать различные модели поведения участников группы на различных стадиях процесса групповой динамики в организации ПК-7.Б.Б-2 идентифицировать «лидеров мнений» на различных стадиях процесса групповой динамики в организации ПК-7.Б.Б-3 выстраивать эффективные коммуникации с участниками группы на всех стадиях групповой динамики
	ПК-7.Б.В Владеет навыками демонстрировать конструктивную модель поведения на различных стадиях процесса групповой динамики в организации	Владеет: ПК-7.Б.В-1 навыком вести конструктивный диалог ПК-7.Б.В-2 навыком сглаживать конфликты участников группы на различных стадиях процесса

		<p>групповой динамики в организации  ПК-7.Б.В-3 навыком при необходимости выступать с инициативой снижения уровня конфликта, максимально точно доносить позицию конфликтующих сторон</p>
<p>ПК-22.Б Умение разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических,</p>	<p>ПК-22.Б.А Знает теоретические положения разработки методических и справочных материалов по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы.</p>	<p>Знает:  ПК-22.Б.А-1 основные понятия, цели, задачи и функции государственной, муниципальной и кадровой службы; их место в демократическом, правовом, социальном государстве, гражданском обществе; приоритетные направления их дальнейшего развития  ПК-22.Б.А-2 принципы функционального управления государственной, муниципальной и кадровой службой  ПК-22.Б.А-3 методы, критерии и технологии оценки эффективности управленческой деятельности, правового статуса государственных и муниципальных служащих, общие требования, права, обязанности, гарантии, поощрения и установленных им правил поведения.</p>

коммерческих и некоммерческих организациях		
	<p>ПК-22.Б.Б Умеет разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы</p>	<p>Умеет:  ПК-22.Б.Б-1 принимать меры, направленные на реализацию государственной политики в сфере государственной, муниципальной и кадровой службы  ПК-22.Б.Б-2 соблюдать основные требования к государственным и/или муниципальным служащим и вести себя в рамках общих правил поведения государственного и/или муниципального служащего  ПК-22.Б.Б-3 применять нормы конституционного, административного, международного, трудового, публичного, уголовного права в профессиональной деятельности, защищать права и свободы личности и гражданина, интересы предприятий, учреждений и организаций</p>
	<p>ПК-22.Б.В Владеет навыками разработки методических и справочных материалов по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы</p>	<p>Владеет:  ПК-22.Б.В-1 методами определения содержания компетенции органов государственной, муниципальной и кадровой службы  ПК-22.Б.В-2 навыками системного анализа содержания полномочий служащих государственной, муниципальной и кадровой службы  ПК-22.Б.В-3 навыками системного анализа профессионального соответствия лиц, поступающих на государственную, муниципальную и кадровую службу, квалификационным требованиям</p>

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Критерии оценивания (знания, умения, навыки по данному разделу) частей компетенции	Оценочные средства текущего контроля успеваемости
1	Персонал как объект и субъект управления	ОПК-5.Б. Способность участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. ПК-22.Б Умение разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях	<i>КО, КС</i>
2	Особенности современного этапа в развитии управления персоналом	ОПК-5.Б. Способность участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.	<i>КО, КС</i>
3	Управление персоналом как специфическая сфера управления. Структура управления персоналом	ОПК-5.Б. Способность участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.	<i>КО, ГД</i>
4	Управление персоналом как	ОПК-5.Б. Способность участвовать в разработке стратегий управления	<i>КО, КС</i>



№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Критерии оценивания (знания, умения, навыки по данному разделу) частей компетенции	Оценочные средства текущего контроля успеваемости
	наука и учебная дисциплина	человеческими ресурсами организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.	
5	Организационное лидерство	ОПК-5.Б. Способность участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. ПК-7.Б. Способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.	<i>КО, КС, ДИ</i>
6	Руководство персоналом как разновидность власти	ОПК-5.Б. Способность участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. ПК-6.Б. Способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности. ПК-22.Б. Умение разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и	<i>КО, КС</i>

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Критерии оценивания (знания, умения, навыки по данному разделу) частей компетенции	Оценочные средства текущего контроля успеваемости
		некоммерческих организациях	
7	Важнейшие индивидуальные параметры эффективного руководства	<p>ОПК-5.Б. Способность участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p> <p>ПК-22.Б Умение разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях</p>	<i>КО, ГД</i>
8	Стили, руководства	<p>ПК-7.Б. Способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.</p> <p>ОПК-5.Б. Способность участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p>	<i>КО, КС</i>
9	Техника, средства и модели руководства	ПК-7.Б. Способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.	<i>КО, КС</i>

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Критерии оценивания (знания, умения, навыки по данному разделу) частей компетенции	Оценочные средства текущего контроля успеваемости
		ОПК-5.Б. Способность участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.	
10	Мотивация организационного поведения	<p>ОПК-5.Б. Способность участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p> <p>ПК-22.Б Умение разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях</p> <p>ПК-7.Б. Способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.</p>	Мотивационные профили студентов, <i>ПР, ГД, КС.</i>
11	Руководство группой. Команды	ПК-7.Б. Способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.	<i>ПР, ГД, КС</i>
12	Основы теории	ПК-7.Б. Способность эффективно	<i>Т, ГД</i>

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Критерии оценивания (знания, умения, навыки по данному разделу) частей компетенции	Оценочные средства текущего контроля успеваемости
	организационных конфликтов. Управление конфликтами	участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды. ПК-22.Б Умение разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях	
13	Организационная культура	ОПК-5.Б. Способность участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.	<i>КО, КС</i>
14	Службы персонала. Работа с персоналом. Кадровая стратегия и политика, кадровое планирование	ПК-6.Б Способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности.	<i>КО, ГД</i>
15	Обеспечение персоналом. Маркетинг и отбор персонала	ПК-6.Б Способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности. ОПК-5.Б. Способность участвовать в разработке стратегий управления	<i>КО, ГД</i>

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Критерии оценивания (знания, умения, навыки по данному разделу) частей компетенции	Оценочные средства текущего контроля успеваемости
		человеческими ресурсами организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.	
16	Использование персонала	ПК-6.Б Способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности. ПК-22.Б Умение разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях	<i>КО, ГД</i>
17	Оценка персонала	ОПК-5.Б. Способность участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. ПК-7.Б. Способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.	<i>ПР, ГД, КС</i>
18	Развитие персонала	ОПК-5.Б. Способность участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами	<i>КО, ГД</i>

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Критерии оценивания (знания, умения, навыки по данному разделу) частей компетенции	Оценочные средства текущего контроля успеваемости
		<p>организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p> <p>ПК-22.Б Умение разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях</p>	
19	Компенсация труда	<p>ОПК-5.Б. Способность участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p> <p>ПК-6.Б Способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности.</p>	<i>КО, КС</i>
20	Трудовые отношения, администрирование и освобождение персонала	<p>ОПК-5.Б. Способность участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p> <p>ПК-6.Б Способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности.</p>	<i>ПР, ГД</i>

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Критерии оценивания (знания, умения, навыки по данному разделу) частей компетенции	Оценочные средства текущего контроля успеваемости
Итого:		ОПК-5.Б ПК-6.Б ПК-7.Б ПК-22.Б	Форма контроля
			Экзамен
			Оценочные средства промежуточной аттестации
			Вопросы к экзамену

#### Перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Наименование оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
	1. Письменное тестирование	Фонд тестовых заданий
	2. Ролевая игра	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат игры
	3. Тест-тренинг	Таблица выполнения задания
	4. Рефераты с презентацией	Темы рефератов
	5. Кейс (ситуационное задание)	Задания для решения кейса (комплект ситуационных заданий)
	6. Групповая дискуссия	Перечень дискуссионных тем
	7. Мотивационный диагностический проект	Диагностические тесты и образцы мотивационных программ
	8. Письменный экзамен	Вопросы по разделам/темам дисциплины

### 3. ТИПОВЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ

#### 1. Тестирование

Полный комплект тестов по учебному курсу содержится в уч. пособии Пугачев В.П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. – 280 с. Имеется также компьютерный вариант теста.

#### 1) Тест по теме «Персонал как объект и субъект управления»

1. Персонал включает в себя

- a) Всех постоянных работников.
- b) Всех штатных сотрудников, постоянно участвующих в производственном процессе.
- c) Всех сотрудников организации за исключением руководителей высшего звена и собственника.
- d) Всех работников предприятия, за исключением собственника, не выполняющего производственных функций.
- e) Работников коммерческих предприятий.
- f) Всех сотрудников, не выполняющих постоянно руководящих функций.

2. Персонал подразделяется на следующие основные категории:

- a) Рабочих и специалистов.
- b) Производственный персонал и вспомогательных рабочих.
- c) Линейных и функциональных сотрудников.
- d) Руководителей и специалистов.
- e) Руководителей, служащих и рабочих.
- f) Производственный и управленческий персонал.
- g) Рабочих и служащих.

3. Когда возникло управление персоналом?

- a) С момента возникновения первых организаций.
- b) С созданием клинописи в стране шумер.
- c) В древнем Египте при строительстве пирамид.
- d) При строительстве грандиозных храмов.
- e) После создания Ф. Тейлором науки об управлении.
- f) С наступлением капитализма и появлением первых отделов кадров.

4. Окончательная спецификация управления персоналом, его превращение в относительно самостоятельную сферу управления осуществилось

- a) В средневековых гильдиях.
- b) В период промышленной революции на фабриках и заводах.
- c) С появлением первых отделов кадров в начале 20 в.
- d) В древности в Египте при постройке пирамид.
- e) В работах Фредерика Тейлора.
- f) В 70-е годы при переходе стран Запада в постиндустриальную стадию развития.

5. основополагающими принципами тейлористской модели труда является:

- a) Узкая специализация работников, жесткий контроль за ними при приличной зарплате.
- b) Научное обоснованность основных функций управления, стабильность рабочего места, поощрение инициативы работников.
- c) Децентрализация управления, групповая организация труда, подчиненность личных интересов общим.
- d) Подбор здоровых и добросовестных работников, демократический стиль управления, дробление производственных операций.
- e) Разделение труда, корпоративный дух, дисциплина.
- f) Максимальное задействование физического и интеллектуального потенциала работника.

6. Неотейлористские взгляды отражены в

- a) В процессном подходе к управлению персоналом.
- b) Концепциях деквалификации труда Брайта и Фридмана.
- c) В концепциях приверженцев школы административного управления.
- d) В концепциях школы науки управления.
- e) В воззрениях представителей школы «человеческих отношений».
- f) В методологии научного управления Гилбертов и Гантта.

7. Повышение роли персонала в современном мире непосредственно обусловлено

- a) Расширением рыночной экономики за счет стран Восточной Европы и Китая.
- b) Ростом просвещенности, образования и культуры предпринимателей.
- c) Изменением содержания труда.
- d) Появлением международных организаций, защищающих права человека.



- e) Повышением образованности работников и ростом цены труда.
- f) Развитием демократии.
- g) Сокращением рождаемости в индустриально развитых странах и появлением дефицита квалифицированной рабочей силы.

8. На общий и специфический подразделяется

- a) Физический капитал.
- b) Финансовый капитал.
- c) Социальный капитал.
- d) Ценностный капитал.
- e) Личностный капитал.
- f) Человеческий капитал.

9. Социальный капитал это

Деньги компании, предназначенные для развития социальной сферы.

- a) Бюджетные средства, выделенные на развитие социальной сферы.
- b) Социальные отношения внутри предприятия.
- c) Высокий социальный статус, вызывающий уважение окружающих.
- d) Отношения доверия и поддержки, умение работать в коллективе.
- e) Средства предприятия, идущие в пенсионный фонд, на укрепление здоровья и жилищных условий сотрудников.

10. Минимальными требованиями этики бизнеса являются

- a) Подчинение деятельности компании интересам общества.
- b) Соблюдение всех законов государства.
- c) Честность в отношениях с конкурентами.
- d) Благотворительность.
- e) Внимательное отношение к своим сотрудникам и забота о них.
- f) Забота об окружающей среде, проведение мероприятий по ее сохранению.
- g) Уплата налогов.

### Ответы к тестам темы 1.

№ теста	Правильные ответы	№ теста	Правильные ответы
1	D	6	B
2	F, G	7	C, E, F
3	A	8	F
4	C	9	E
5	A	10	B, G

2) Критерии оценки теста:

- количество правильных ответов меньше 50% – 0 баллов,
- количество правильных ответов от 50 до 70 % - 3 балла
- количество правильных ответов от 70 до 90 % – 4 балла
- количество правильных ответов от 90 до 100 % – 5 баллов

## 2. Ролевая игра

Пример ролевой игры: «Опоздание с обеда»

1) **Тема (проблема):** «Руководитель как субъект мотивации. Коммуникационная

мотивация персонала»

**2) Концепция игры:** Студенты разбиваются на рабочие группы по 3-5 человек, а также выделяется группа (два человека) экспертов, фиксирующих, а затем и анализирующих совместно с преподавателем поведение участников ролевой игры. Одна группа выступает в роли «менеджеров», вторая – «руководителей группы», подчиненных менеджерам. Первая рабочая группа получает информацию для менеджера, вторая – для руководителя группы. В течение 15 минут рабочие группы вырабатывают примерные сценарии действий. Затем представители рабочих групп коллективно обсуждают, а затем поочередно проигрывают в аудитории свои сценарии, учитывая конкретную ситуацию. После этого студенты обмениваются листками с информацией и с участием экспертов под руководством преподавателя идет обсуждение вариантов игры, правильного и неправильного с точки зрения мотивационного влияния поведения. В соответствии с вопросами ниже выявляются и анализируются мотивирующие и демотивирующие формы поведения участников, делаются выводы.

**Цель:** выработать у студентов умение анализировать и разрешать сложные организационные ситуации используя современные методы коммуникационной и иной мотивации.

**Время** – 45 мин.

### **Раздаточный материал**

#### **1. Информация для руководителя группы (подчиненный руководитель)**

Вас совсем недавно повысили на должность руководителя группы в отделе продаж. Сегодня вы пригласили своих коллег отпраздновать во время обеденного перерыва ваше назначение. Перерыв длится с 13.00 до 14.00, но по дороге назад вы застряли в пробке из-за того, что полиция искала какую-то бомбу в здании, находящемся рядом с дорогой. Как назло, вы забыли в кабинете свой мобильный телефон и надеялись, что простоите в пробке совсем недолго.

В итоге вы опоздали на 30 минут, но начальнику об этом неизвестно. Вы прекрасно знаете, что в компании есть запрет на употребление спиртных напитков в рабочее время, поэтому никто ничего и не пил, за исключением минеральной воды. Когда вы вернулись на рабочее место, то обнаружили, что трое ваших сотрудников не могут полноценно работать, так как выпили по поводу рождения ребенка у одного из них. Они тоже задержались после обеда, пришли на считанные секунды перед вами и устроили беспорядок в офисе. Вы пытались все прекратить, успокоить их и заставить всех вернуться к работе, но один из парней умудрился перевернуть пластиковый стакан с водкой на ваш стол и сильно облил вас. Тут неожиданно пришел начальник, посмотрел на все это и вызвал вас к себе в кабинет. Вы чувствуете себя вполне уверенно, так как легко сможете объяснить ситуацию.

#### **2. Информация для менеджера (начальник, руководитель отдела)**

Вы — менеджер отдела продаж. Недавно вы назначили молодого человека руководителем группы. Он произвел на вас впечатление своим энтузиазмом, старанием и самоотдачей в работе. Он казался просто идеальным кандидатом, т.к. нравится людям и обладает большим потенциалом. Сегодня он пригласил нескольких своих коллег отпраздновать во время обеденного перерыва свое повышение. Употребление спиртных напитков в рабочее время в вашей компании строго запрещено. Обеденный перерыв длится с 13.00 до 14.00. В 14.15 вы пошли переговорить с новым руководителем группы, а его не оказалось на рабочем месте. Когда через 20 минут вы пришли снова, то услышали, как в офисе раздается шум, а от нового начальника разит водкой. У Вас через 20 минут начнется совещание с руководителями отдаленного отделения и двое из них уже сидят в Вашем кабинете. Вы хотите вызвать руководителя группы к себе, чтобы разобраться в безобразных

фактах, чтобы он объяснил беспорядок на работе, почему пил, почему опоздал с обеда. Невозможно представить, для чего человек с первых же дней начинает портить свою репутацию. Может быть, вы его зря повесили?

### Вопросы для обсуждения

Виноват ли в случившемся руководитель группы? Каковы сильные и слабые черты его поведения в беседе с менеджером и в данной ситуации в целом? Как поведение руководителя влияет на менеджера и разрешение этой организационной проблемы?

Правильно ли поступил менеджер? Каковы сильные и слабые черты его поведения в данной ситуации? Насколько корректна его критика с точки зрения правил коммуникационной мотивации? Как следует ему вести себя в данной ситуации? Чем завершить разговор с руководителем группы?

Что нужно сделать руководителю группы? Какой может быть оптимальная модель его поведения в данной ситуации?

3) Роли (ролевые группы): менеджеры, руководители групп.

4) Ожидаемый (е) результат(ы): выработка оптимальной с точки зрения мотивационного воздействия модели разрешения сложной организационной ситуации.

5) Критерии оценки:

Оценка	Критерии
отлично (8-10 баллов)	Выставляется студенту (индивидуально или как члену группы), если содержание его деятельности полностью соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; четко организована работа по сюжету игры, присутствует вариативность в разрешении игровой ситуации, комментарии по ходу игры основываются на понятийном аппарате предметной области и иллюстрируют основные закономерности изучаемой дисциплины и ее прикладной аспект
хорошо (5-7 баллов)	выставляется студенту (индивидуально или как члену группы), если содержание его деятельности в основном соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет находит развитие, комментарии по ходу игры включают понятийный аппарат предметной области и отражают в основном понимание прикладного аспекта изучаемой дисциплины
удовлетворительно (3-4 балла)	выставляется студенту (индивидуально или как члену группы), если содержание его деятельности в целом соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет не детализируется, комментарии по ходу игры в небольшой степени опираются на понятийный аппарат предметной области, прикладной аспект изучаемой дисциплины представлен фрагментарно
неудовлетворительно (0-2 балла)	выставляется обучающемуся (индивидуально или как члену группы), если содержание его деятельности лишь частично соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет не развивается, комментарии по ходу игры отсутствуют, обучающийся не демонстрирует понимания прикладного аспекта изучаемой дисциплины

### 3. Тест-тренинг «Выявление и развитие организаторской способности лидера»

#### 1) Тема (проблема): «Организационное лидерство»

**Цель теста-тренинга** – выявление и развитие организационной способности будущего руководителя.

**Время** – 40 мин.

#### 2) Концепция игры:

Испытуемому дается следующее контрольное задание, характерное для работы руководителя низшего и среднего звена.

Ваш ассистент Владимир в последнее время не справляется с поручаемыми заданиями. Он выглядит явно перегруженным. Это может объяснять либо тем, что Вы чрезмерно перегружаете его, либо его недостаточными способностями.

Сегодня во второй половине дня Вы дали Владимиру ряд поручений. Вполне вероятно, что завтра утром он будет снова говорить «Все задания было невозможно выполнить». Поэтому сейчас Вам целесообразно выяснить, так ли это, действительно ли их невозможно выполнить. Конечно, Вы не можете позволить потратить на выяснение этого половину рабочего дня. Вы можете максимум за 20 минут с помощью плана города установить, за какое минимальное время Владимир может выполнить задание, т.е. все данные ему поручения.

#### Задание

За время с 15-30 до 19-00 часов Владимир должен выполнить следующее:

- заверить копию важного договора у нотариуса;
- кратко переговорить на вокзале с деловым партнером, который ожидает его в поезде. Поезд стоит на вокзале с 18-27 до 18-29 минут. (Все это время Владимир должен быть на вокзале);
- забрать важные документы в отделении фирмы;
- с 17-00 до 17-30 часов находиться в центральном офисе на встрече с делегацией из Швейцарии;
- оценить целесообразность покупки для фирмы в спецмагазине небольшого усовершенствования для принтеров;
- отправить на почте очень срочное заказное письмо;
- обсудить в бюро последние детали распределения заказов (поручений);
- в 18-10 быть в назначенном пункте встречи;
- взять в библиотеке специальный справочник.

В предлагаемом ниже плане указаны расположение отдельных целей и возможные пути их достижения. Цифры на линиях связи указывают, за сколько минут можно добраться пешком от одной цели до другой. Указанные расстояния (например, расстояние в 10 мин. между мастерской и отделением фирмы) нельзя дробить, разделять, так как дороги непосредственно не пересекаются, находясь на различных уровнях. Владимир может использовать автомобиль. В этом случае он добирается до каждой из целей в три раза быстрее (т.е. затрачивает на дорогу только одну треть времени). (При расчете, пожалуйста, округлите полученные цифры до полных минут, например, 10 минут считать как 3 \* 3 минуты; 20 минут – как 3 \* 7 минут). Если Владимир выполняет задания без машины, то в мастерскую можно не заходить. Если он сдает машину на ремонт, то 5 мин. уходит на сдачу машины и еще 5 минут на то, чтобы ее забрать.

Цифры в прямоугольниках указывают, сколько минут Владимир пребывает в данных местах. В прямоугольнике «Пункт встречи» нет указания минут (времени пребывания). Здесь Владимир может сам определять продолжительность пребывания, т.е. как долго он в этом месте задержится.

**При выполнении задания следует учитывать следующее:**

Владимир должен все поручения выполнять сам лично пешком и (или) на автомобиле. Он не должен забыть ни одного поручения и не может использовать, за исключением автомобиля, какие-либо другие вспомогательные средства: трамвай, такси, телефон и т.п.

Если вы работаете на автомашине, то расстояние между пунктам сокращается в 3 раза. (т.е. 10 мин. пешком = 3 на машине). Автомобиль находится в центральном офисе, имеет дефект зажигания и может ехать только со скоростью пешехода. Ремонт может быть сделан только в мастерской и продлится 1,5 часа.

Отход или отъезд от центрального офиса в 15-30.

Все учреждения, в том числе собственная фирма, закрываются в 19-00.

Чтобы «отдышаться» и оценить обстановку, туда, где указано время (поручения 2, 4, 8), следует прибыть хотя бы за минуту до назначенного момента (например, в «Пункт встречи» прибыть не позднее, чем в 18-09).

Можно проезжать мимо отдельных учреждений транзитом, не заходя в них. В этом случае засчитывается лишь время, затрачиваемое на дорогу.

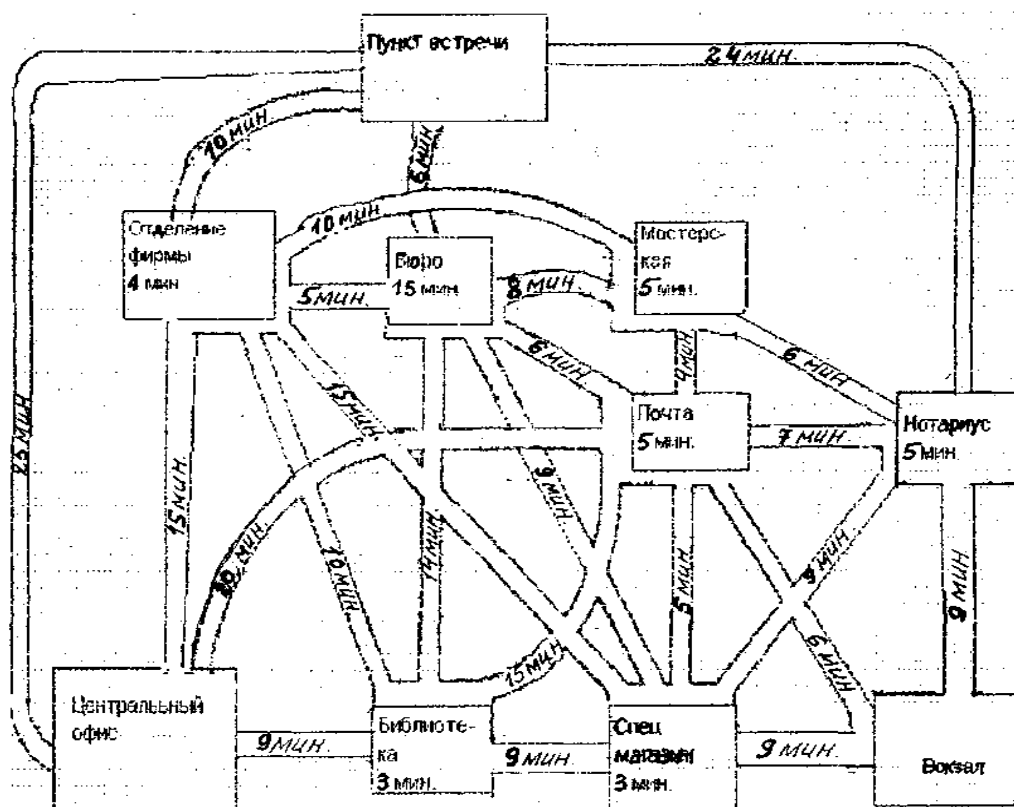
Время решения задачи – 20 минут.

Теперь попытайтесь в отведенное время (с 15-30 до 19-00), *желательно как можно быстрее*, выполнить поручения Владимира. Вы можете использовать только указанные в задании пути. В листочке (анкете) слева укажите выбранное Вами место (учреждение), указанное в плане расположения мест назначения, например: бюро, библиотека и т.д., справа – время прибытия и отбытия. Исходный пункт и конечная станция – центральный офис.

А теперь приготовьте часы и установите, за какое время вы выполните задание. Если вы не уложитесь в 20 минут, то продолжайте работу до тех пор, пока не решите задачу. Закончив задание, постарайтесь найти оптимальные (самые быстрые) варианты.

Проанализируйте свой ход выполнения задания. Постарайтесь выработать алгоритм, т.е. определить общие правила, основные этапы действий, выполнения подобных сложных, многосоставных заданий. Запишите эти правила по пунктам на отдельном листке.

**План расположения мест назначения** (раздается каждому участнику игры)



### Важнейшие условия задания

Начало работы в 15-30 окончание в 19-00 в центрально офисе.

Время, указанное в квадратиках (в пунктах назначения) – время, которое вы там проведете. Необходимо посетить все пункты, в том числе в определенное время:

1. 18:10 - в пункт встречи.
2. Вокзал с 18-27 до 18-29
3. С 17-00 до 17-30 встреча в центральном офисе с делегацией из Швейцарии.

Мастерская посещается случаях ремонта машины, если вы пожелаете работать без авто, то мастерскую посещать не нужно.

Если вы работаете на авто, то расстояние между пунктам сокращается в 3 раза. (т.е. 10 мин. пешком = 3 на машине)

Если вы сдаете авто в ремонт, то расходуете 5 минут на сдачу, 5 мин. на то, чтобы забрать автомобиль и 1-30 на ремонт (во время ремонта вы может посещать др. пункты)

На все встречи необходим прибыть как минимум за 1 мин.

*Задание выполняйте в форме следующей таблицы.*

**Анкета для работы (время и последовательность выполнения заданий)**

Место	Время	
	Прибытие	Отбытие
Центральный офис		15-30
Центральный офис	19-00 (или раньше)	

3. Ожидаемый результат: выработка умение оптимально планировать и решать типовые организационные задачи.

4. Критерии оценки: выявляются студенты-победители в двух номинациях:

1) отмечаются 5 человек, первыми выполнившие задания;

2) отмечаются 5 студентов, выполнившие задание за минимальное время.

В ходе группового обсуждения вырабатывается алгоритм решения организационных задач данного класса.

#### 4. Рефераты, презентации

##### Темы рефератов

1. Управление персоналом в системе управления.
2. Особенности управления персоналом государственных, коммерческих и общественных организаций.
3. Управление персоналом в условиях реформирования государственной службы.
4. Эффективное использование человеческого ресурса в религиозных организациях.
5. Современные принципы реформирования управления кадрами: мировой опыт (по отдельным странам) и его использование в России.
6. Роль деловой этики в управлении персоналом.
7. Тенденции развития управления персоналом в современном мире.
8. Особенности руководства персоналом в различных странах.
9. Японская система управления персоналом.
10. Американская система управления персоналом.
11. Особенности управления персоналом в континентальной Европе.
12. Особенности управления персоналом в России.
13. Российский тип управления персоналом.
14. Кризисное управление персоналом.
15. Лидерство в управлении персоналом.
16. Неформальное лидерство в организации.
17. Управление неформальным лидерством.
18. Управление лидерством.
19. Формирование имиджа руководителя.
20. Моделирование эффективного лидерства с помощью нейролингвистического

- программирования (НЛП).
21. Ситуационные стили руководства. Проблема оптимального стиля управления.
  22. Власть в управлении персоналом.
  23. Микрополитика в управлении персоналом.
  24. Управление микрополитикой.
  25. Взятничество как микрополитическая игра.
  26. Протекционизм как проявление микрополитики.
  27. Микрополитический диагноз организации.
  28. Приемы (способы) микрополитики в деловой организации.
  29. Микрополитические игры и тактики.
  30. Кадровая безопасность организации.
  31. Воровство как микрополитика.
  32. Гипертрофия микрополитики в современной России и пути ее преодоления.
  33. Коммуникации в отношениях руководства. Формальные и неформальные каналы коммуникации.
  34. Эффективность деловых коммуникаций.
  35. Управление конфликтом в организации.
  36. Формы преодолевающего поведения и их использование в управлении конфликтом.
  37. Современные техники (технологии) управления конфликтами.
  38. Использование НЛП в конфликтных ситуациях.
  39. Конфликтная личность как объект управления.
  40. Индивидуальная и коллективная мотивация в управлении персоналом.
  41. Управление мотивацией.
  42. Механизм мотивации сотрудника.
  43. Современные системы мотивации персонала.
  44. Средства мотивационного воздействия руководителя.
  45. Целевая мотивация в организации.
  46. Мотивационный профиль персонала организации.
  47. Мотивационная диагностика
  48. Мотивационный аудит.
  49. Нематериальные факторы мотивации.
  50. Самомотивация в управлении персоналом.
  51. Самоменеджмент (менеджмент личности).
  52. Позитивное мышление как фактор эффективности работы руководителя.
  53. Визионерство. Роль картин будущего в самомотивации.
  54. Организационное влияние и его способы.
  55. Контроль в системе мотивации.
  56. Контроллинг в управлении персоналом.
  57. Методы организационного влияния в религиозных организациях (тоталитарных сектах).
  58. Манипулирование как метод управления.
  59. Приемы манипулирования.
  60. Поведенческие автоматизмы и их использование в управлении.
  61. Способы нейтрализации нежелательного влияния.
  62. Роль группы в мотивации поведения.
  63. Мотивационные возможности командного менеджмента.
  64. Роль отборочной оценки и аттестации в мотивации персонала.
  65. Авторитет как фактор управления.
  66. Имиджевое влияние.
  67. Влияние на сотрудников через поведение.
  68. Методы убеждения и их использование руководителем и сотрудниками.
  69. Влияние на шефа.



70. Внушение и заражение как методы влияния в деловой организации.
71. Поло-возрастной и религиозно-этнический факторы в управлении персоналом.
72. Особенности руководства женским коллективом.
73. Женщина как сотрудник и руководитель.
74. Основные модели женского руководства.
75. Делегирование полномочий и ответственности как техника управления.
76. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом.
77. Организационная культура как фактор мотивации.
78. Организационная приверженность, ее формирование и использование в управлении персоналом.
79. Культуроориентированное руководство персоналом.
80. Символический менеджмент.
81. Система управления персоналом в современной организации.
82. Производственная демократия как фактор управления персоналом.
83. Менеджер по персоналу в современном производстве.
84. Планирование персонала современной компании.
85. Методы определения потребности в персонале.
86. Маркетинг персонала в современной организации.
87. Способы привлечения персонала.
88. Технологии отбора кадров.
89. Факторы эффективности оценки персонала.
90. Центр оценки персонала и его использование.
91. Использование детекторов лжи и других технических средств при оценке кадров.
92. Аттестация персонала.
93. Современные формы оплаты работников.
94. Оптимальное использование персонала (трудовые отношения).
95. Контроль в управлении персоналом.
96. Развитие персонала: профориентация, повышение квалификации и продвижение.
97. Корпоративный тренинг и его возможности.
98. Деловые игры как метод развития персонала.
99. Деловая карьера как фактор мотивации.
100. Социальные услуги и безопасность на предприятии.
101. Управление безопасностью персонала.
102. Кадровая безопасность организации.
103. Высвобождение персонала.
104. Управление персоналом как ведущий фактор управления качеством.
105. Кадровый аудит.
106. Правовые основы управления персоналом.
107. Коммерческий шпионаж.
108. Службы безопасности организации.
109. Корпоративная разведка.
110. Технологии делового успеха.

## **2) Требования к выполнению:**

1. Реферат пишется объемом от 2 до 4 листов формата А4. Шрифт Times New Roman, 12 размер, полуторных межстрочный интервал, выравнивание текста по ширине. Возможна сдача работы как в печатном (электронном), так и в рукописном виде. Общий объем реферата – 20 – 40 тыс. знаков с пробелами. Обязательно определение цели работы и наличие основных выводов. Список литературы – не менее 10 источников.

Реферат должен носить выраженный аналитический характер, содержать обзор важнейших источников по теме, собственные аргументированные выводы.

Обратить внимание на недопущение плагиата. Плагиатом обычно считается повторение без каких-либо изменений и кавычек 20 слов подряд в нетипичных фразах без ссылки на источник. Работы других авторов можно и нужно использовать, делая соответствующие ссылки. Если используется прямое воспроизведение фрагментов текста, то обязательно заключение в кавычки и наличие ссылки. Чем больше ссылок на других авторов, тем лучше.

Предполагается презентация рефератов по наиболее актуальным темам, готовность выступить с представленным на слайдах изложением основных выводов реферата, а также ответы на вопросы присутствующих с последующим групповым обсуждением. Оформление презентации: от 10 до 14 слайдов.

### 3) Критерии оценки реферата:

Критерий	Оценка
Реферат содержательно и по формальным характеристикам соответствует предъявляемым требованиям. Материал характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения. Продемонстрировано знание материала и выраженные аналитические способности.	отлично (5 баллов)
Реферат в целом содержательно и по формальным характеристикам соответствует предъявляемым требованиям. Материал характеризуется общей смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения. Продемонстрировано знание материала и выраженные аналитические способности. Присутствуют определенные ошибки в аргументации.	хорошо (4-3 балла)
Реферат носит преимущественно описательный характер. Отдельные элементы анализа отсутствуют или отражены в поверхностном формате. Требуемые позиции раскрыты частично. Оформление материала частично соответствует требованиям.	удовлетворительно (1-2 балла)
Реферат представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный материал без каких бы то ни было комментариев, анализа. Тема не раскрыта. Содержание не соответствует предъявляемым требованиям. Имеет место плагиат.	неудовлетворительно (0 баллов)

3) Критерии оценки презентации (реферат представляется в форме презентации и коллективно обсуждается):

Критерий	Оценка
Презентация структурно и содержательно соответствует предъявляемым требованиям. Все требуемые позиции раскрыты в полной мере. Материал характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием исследовательской задачи и проблемы, нет. Недочеты в оформлении материала отсутствуют.	отлично (9-10 баллов)
Презентация в целом структурно и содержательно	хорошо (7-8 баллов)

соответствует предъявляемым требованиям. Все требуемые позиции раскрыты. Материал характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущены мелкие ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Продемонстрировано наличие исследовательских умений и навыков. Фактических ошибок, связанных с пониманием исследовательской задачи и проблемы, нет. Присутствуют небольшие недочеты в оформлении материала.	
Материал презентации и содержание выступления носит преимущественно описательный характер. Отдельные элементы презентации отсутствуют или отражены в поверхностном формате. Требуемые позиции раскрыты частично. Оформление материала частично соответствует требованиям.	удовлетворительно (4-6 баллов)
Презентация представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный материал без каких бы то ни было комментариев, анализа. Тема не раскрыта. Содержание презентации в минимальной степени соответствует предъявляемым требованиям.	неудовлетворительно (0-3 балла)

## 5. Групповая дискуссия

### 1) Перечень дискуссионных тем:

Система категорий теории управления персоналом: управление персоналом, управление человеческими ресурсами, организационное поведение, HR-менеджмент, менеджмент персонала, руководство персоналом, работа с персоналом, соотношение этих понятий, их различные толкования в специальной литературе.

Управление лидерством: лидерами рождаются или становятся? Харизма лидера.

Имидж руководителя и его формирование.

Мотивационные программы, условия эффективности их использования.

### 2) Требования к проведению групповой дискуссии

Групповая дискуссия проводится примерно за полчаса до завершения занятия. В её рамках студентам необходимо продемонстрировать знание характеристик теории и практики мотивационной работы, а также подготовить практические рекомендации по обсуждаемой теме.

### 3) Критерии оценки:

Критерий	Оценка
Активное участие в групповой дискуссии, выдвижение обоснованных ответов, демонстрирующих знание материалов дисциплины	отлично (5 баллов)
Активное участие в групповой дискуссии, но при ответах допущен ряд неточностей, или же они не полностью обоснованы.	хорошо (4 балла)
Умеренно-пассивное участие в дискуссии. Ответы на вопросы даны не полностью, с нарушением логики, или без обоснования.	удовлетворительно (3 балла)

Умеренно-пассивное участие в дискуссии. Ответы на вопросы не даны. Ответы на вопросы даны фрагментарно. Ответы даны с грубыми ошибками.	неудовлетворительно (0-2 балла)
---	------------------------------------

### 6. Кейс (ситуационное задание)

Авторские ситуации по учебному курсу содержатся в уч. пособии Пугачев В.П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019, а также в уч. пособии «Мотивация трудовой деятельности». Уч. пособие. Под ред. Пугачева В.П. М.: ИНФРА-М, 2013.

#### **Ситуация для анализа «Саботаж» по теме «Руководство персоналом как разновидность власти. Власть и микрополитика»**

Успешно развивающаяся торгово-сервисная компания имеет филиалы во многих странах мира и больше всего в Европе и Америке. Наиболее добросовестных и перспективных, по мнению руководства, сотрудников часто направляют в рабочее время на курсы интенсивного изучения английского языка, а затем посылают на работу на 2-5 лет с повышением в должности в другие страны. Обычно один раз в год в сентября месяце руководители, учитывая некоторые формальные требования, фактически по своему усмотрению отбирают кандидатов на работу за границей. Это особенно привлекает в компанию молодых, амбициозных сотрудников.

Две молодые сотрудницы-однокурсницы после окончания университета почти два года работают в должности ассистенток офис-менеджера организации. Работа в офисе состоит из двух частей: рутинная, или плановая, деятельность, которая должна совершаться под руководством офис-менеджера без вмешательства директора, и оперативная, которая возникает ежедневно и выполняется по поручению директора. В соответствии со структурой организации, все текущие поручения директор должен передавать офис-менеджеру.

Офис-менеджер — молодая женщина, которая всего лишь на 4-5 лет старше своих ассистенток. Они не считают, что офис-менеджер превосходит их по опыту или организационным качествам, и всем своим поведением выражают это. Когда она обращается к ним с поручениями, они слушают ее неохотно, посмеиваются над ее формулировками, иронизируют по поводу ее забывчивости, неорганизованности и неспособности удерживать в поле зрения необходимые задачи, ее непредусмотрительности в планировании собственной деятельности, не говоря уже о деятельности других.

Ассистентки не скрывают, что их в гораздо большей степени устроило бы, чтобы они подчинялись непосредственно директору, минуя офис-менеджера, говорят, что эта должность вообще не нужна, ее надо заменить на ассистентскую. Офис-менеджера они называют «посредственностью», считают, что она не способна к руководящей работе.

Между офис-менеджером и ассистентками возникло соревнование в том, кто ранее получит распоряжения директора. Текущая работа офис-менеджера, которая должна выполняться без прямого вмешательства директора, не выполняется. У офис-менеджера нет желания выполнять ее, поскольку, по ее мнению, директор скорее заметит быстрое и качественное выполнение оперативных поручений, в то время как рутинная работа незаметна, а выполнять ее, из-за сопротивления ассистенток, становится все сложнее. Она заинтересована лишь в том, чтобы раньше ассистенток получать новые распоряжения директора по оперативной работе и выполнять их самостоятельно. Между тем ее обязанностью является организация работы офиса в целом и, в частности, распределение работы, как рутинной, так и оперативной, между нею самой и ассистентками.

У ассистенток, в свою очередь, также падает мотивация выполнять рутинную работу, распределяемую офис-менеджером. Они стремятся получать оперативные поручения напрямую от директора.

Постепенно директор оказался в ситуации, где ему фактически приходится выполнять функции офис-менеджера, то есть ежедневно контролировать выполнение рутинной работы, напоминать о сроках и планах, распределять поручения по оперативной работе, координировать деятельность всех трех сотрудниц и т. п. Он не может справиться со всей этой работой.

Директор любит командовать людьми, считает себя полным хозяином офиса. Ему нравится беседовать с молоденькими сотрудницами. Однако он не может не видеть, что возникшая ситуация требует вмешательства и реорганизации. Наступает день, когда между директором и офис-менеджером происходит следующий разговор:

Д. Ирина, меня не устраивает возникшая ситуация. Я вынужден контролировать работу офиса, в то время как это ваша функция.

М. Да, и меня эта ситуация не устраивает. Вы фактически выполняете мои функции. Почему вы напрямую даете поручения девочкам? Если бы вы давали поручения только мне, я все сама контролировала бы.

Д. Иногда (а в последнее время даже часто) мне легче напомнить девочкам, что нужно сделать, чем ждать, когда вы вспомните о своих обязанностях по плановой работе.

М. Что вы имеете в виду? Я все делаю! Я не виновата, что вы поставили их в особое положение, и они не воспринимают меня как начальника. Я все делаю! Я от работы лопаюсь! Вчера ушла с работы в 9 часов! А они морщатся, когда я их о чем-то прошу!

Д. Ирина...

М. Извините, но мне нужно срочно рассылать почту. Вы же сами сказали, что это нужно сделать до 12-ти часов.

Д. Но почему именно вы? Почему вы не делегировали это кому-то из девочек?

М. Потому что они поехали в типографию печатать материалы, поскольку вы их об этом попросили! Все. Я могу выполнять Ваше задание?

### **Задание**

Изучите ситуацию «Саботаж» и ответьте на следующие вопросы:

В чем состоят главные причины конфликта?

Каковы истинные мотивы поведения менеджера? Являются ли они микрополитическими?

Каковы истинные мотивы поведения директора? Содержат ли они микрополитические цели?

Какие факторы мотивации надо использовать директору, чтобы мотивировать менеджера выполнять свои обязанности по организации работы офиса?

Какие проявления микрополитики имеют место в данной ситуации? Имеет место микрополитическая борьба за влияние на директора и карьерный рост?

## **7. Мотивационный диагностический проект (мотивационная программа) к теме «Мотивация организационного поведения»**

**1) Вопросы по теме:** Мотивационная диагностика персонала. Диагностические тесты и образцы мотивационных программ.

### **2) Требования к выполнению:**

Студенты разбиваются на пары – рабочие группы. Каждый диагностирует себя с помощью профессионального теста Ричи Ш., Мартин П. «Мотивационный профиль» (адаптированный тест может быть приложен), а также тестов «Парные сравнения» (Психологические тесты для деловых людей / Сост. Н. А. Литвинцева) и теста оценки мотивации Герчикова (<https://hr-portal.ru/tool/test-ocenki-motivacii-gerchikova>). После

проведения личного тестирования партнеры обмениваются полученными результатами и готовят друг на друга мотивационные программы, предварительно проведя беседу (интервью), уточняющую полученные мотивационные характеристики. Рекомендации готовятся с двух позиций: 1) профессиональной ориентации (куда лучше пойти работать после окончания университета?) и 2) с позиций воображаемого будущего руководителя организации, в которой будет работать данный студент. Затем студенты готовят презентации со слайдами и публично защищают подготовленные проекты.

### 3) Критерии оценки:

Критерий	Оценка
Программа содержательно и по формальным характеристикам соответствует предъявляемым требованиям. Материал характеризуется доказательностью, связностью и последовательностью изложения. Продемонстрировано знание материала и выраженные аналитические способности. Рекомендации хорошо детализированы и аргументированы.	отлично (5 баллов)
Программа в целом содержательно и по формальным характеристикам соответствует предъявляемым требованиям. Материал характеризуется общей доказательностью, связностью и последовательностью изложения. Продемонстрировано знание материала и выраженные аналитические способности. Присутствуют определенные ошибки в аргументации. Рекомендации достаточно детализированы и аргументированы.	хорошо (4-3 балла)
Программа носит преимущественно описательный характер. Отдельные элементы анализа отсутствуют или отражены в поверхностном формате. Индивидуальные мотивационные характеристики раскрыты частично. Рекомендации слабо детализированы и аргументированы. Оформление материала частично соответствует требованиям.	удовлетворительно (1-2 балла)
Программа подготовлена неправильно или неполностью (например, отсутствуют рекомендации), содержит много ошибок, искажающих результаты диагностики. Рекомендации слишком общи или не соответствуют мотивационному профилю.	неудовлетворительно (0 баллов)

## 4. ТИПОВЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 8. Письменный экзамен

#### Вопросы для подготовки к экзамену:

1. Понятие и структура персонала и управления им. Персонал в государственных и коммерческих организациях.
2. История управления персоналом. Основные этапы развития управления персоналом, их особенности. Важнейшие факторы повышения роли персонала и управления им в постиндустриальном обществе.

3. Человеческий, социальный и нравственный капиталы, их роль в управлении организацией. Этика бизнеса и этика в области УЧР.
4. Особенности современного этапа управления персоналом. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами (УЧР).
5. Современные системы управления персоналом: карьерная, договорная, самоуправленческая, японская и др. Управление персоналом виртуальной организации.
6. Особенности управления персоналом в современной России. Традиционные и новые черты российского персонала. Сильные и слабые качества российских менеджеров.
7. Негативные явления в управлении персоналом (коррупция, протекционизм, клиентелизм, nepotизм и др.), их причины и пути устранения.
8. Основные функции, субъекты и методы управления персоналом.
9. Структура управления персоналом. Единство и различия руководства персоналом, работы с кадрами и менеджмента персонала. Особенности и основные компоненты работы с кадрами и руководства персоналом.
10. Критерии эффективности управления персоналом. Понятия экономической и социальной эффективности. Соотношение категорий “руководство”, “управление”, “менеджмент”, “лидерство”, руководитель”, “администратор”, “менеджер”.
11. Управление персоналом как наука и учебная дисциплина, ее значение для администраторов, менеджеров и сотрудников. Общая формула управления персоналом и ее интерпретация.
12. Роль профессиональной, социальной, методической и временной компетентности в современной организации.
13. Управление временем (тайм-менеджмент). Современные методики рационального использования времени.
14. Понятие лидерства. Лидерство и руководство. Природа и основные концепции лидерства.
15. Мотивация лидерства. Деловое, эмоциональное и ситуативное лидерство. Основные типы восприятия лидера.
16. Управление лидерством в организации: понятие и основные аспекты.
17. Имидж руководителя и его составляющие. Способы распознавания истинности имиджа. Функции имиджа руководителя.
18. Формирование имиджа лидера. Модель поведения лидера и ее конструирование.
19. Понятие, структура и особенности власти в организации. Формула власти. Ресурсы и основания власти в организации.
20. Авторитет в организации и его основные типы. Модификации власти в организации: партнерство, соучастие, коллективное предпринимательство. Централизация и децентрализация. Делегирование власти: сильные и слабые стороны.
21. Политика в организации. Понятие и содержание микрополитики. Микрополитические игры и тактики.
22. Причины микрополитики и ее последствия для организации. Способы ограничения микрополитики.
23. Роли и функции руководителя. Биологические, социально-экономические, интеллектуальные, эмоционально-волевые и коммуникативные параметры эффективного руководства. Гендерные различия руководителей.
24. Понятие стиля руководства и его три классических типа.
25. Современные разновидности авторитарного стиля руководства. Кооперативный стиль руководства и условия его эффективности.
26. Одномерные и многомерные стили руководства. Стили руководства, ориентированные на задачу и ориентированные на людей. Решетка стилей руководства Блейка и Моутона.
27. Ситуационная теория стилей руководства. Модель эффективного стиля руководства

- Фидлера.
28. Понятие техники руководства. Рамочное управление и управление посредством делегирования. Управление по целям (by Objectives) и результатам.
  29. Системное (by Systems) управление. Понятие модели руководства. Гарцбургская модель.
  30. Средства руководства, их назначение и применение. Условия эффективности критики и других коммуникативных средств руководства.
  31. Понятие и механизм мотивации. Виды мотивации. Соотношение мотива, стимула и потребности.
  32. Классические теории мотивации Макгрегора, Оучи, человеческих отношений, МакКлелланда и Герцберга.
  33. Внутрличностные теории мотивации. Концепции Маслоу и Альдорфера.
  34. Процессуальные теории мотивации. Теория справедливости (равенства) Адамса. Концепция усиления мотивации Скиннера и вытекающие из нее выводы для руководителей.
  35. Концепция валентности - инструментальности - ожиданий Врума. Модель прямых и обратных связей мотивационного процесса Лаулера-Портера.
  36. Основные факторы (субъекты и ресурсы) мотивации и условия их эффективного использования.
  37. Мотивационная диагностика и ее роль в обеспечении эффективности мотивации персонала. Мотивационный профиль, его назначение и определение у сотрудников.
  38. Понятия формальной и неформальной групп и их роль в управлении персоналом. Разновидности и функции неформальных групп. Влияние на неформальные группы.
  39. Факторы групповой сплоченности. Возможности (плюсы и минусы) группового влияния. Ограничение негативных последствий группового мышления.
  40. Понятие и отличительные признаки команды. Достоинства и недостатки командной работы. Условия эффективности деятельности команд. Типы команд.
  41. Формирование команд. Общая модель формирования команды. Условия, факторы и стадии формирования команды.
  42. Понятие, структура и функции организационной культуры. Сила и вид культуры.
  43. Диагностика организационных культур, их основные типы. Конструктивные и деструктивные (патологические) организационные культуры.
  44. Символический менеджмент, его достоинства и недостатки.
  45. Кросскультурный менеджмент и его правила. Модель национальных деловых культур Г. Хофстеде и ее применение к деловой культуре современной России.
  46. Формирование организационной культуры. Методы управления организационной культурой и ее изменения. Общая модель изменения организационной культуры
  47. Понятие и основные стадии конфликта. Механизм и типы конфликтов в организации.
  48. Причины и последствия конфликтов в организации.
  49. Понятие управления конфликтом. Диагностирование и предупреждение конфликта. Стратегии обращения с конфликтами.
  50. Стили конфликтного поведения. Методы управления конфликтами.
  51. Общие принципы управления конфликтами: институционализация, легитимация, структурирование конфликтующих групп, редукция. Конфликтологическая типология работников и ее учет в управлении персоналом.
  52. Правила и рекомендации обращения с конфликтами. Методики разрешения организационных конфликтов.
  53. Устройство служб персонала и их роль в современной организации. Особенности кадровых служб в России и других странах мира.
  54. Менеджер по персоналу, его функции, права и обязанности.
  55. Работа с персоналом и ее основные сферы.



56. Планирование персонала. Кадровые стратегия, философия и политика, их роль в управлении персоналом. Стратегическое планирование персонала.
57. Важнейшие виды кадровых планов и их назначение.
58. Анализ работы и его задачи. Понятия профессиограммы, психограммы, должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенций и описания компетенций.
59. Маркетинг и отбор персонала. Основные этапы и методы отбора персонала.
60. Понятие и значение оценки персонала в кадровом менеджменте. Важнейшие виды оценки персонала и их назначение.
61. Критерии и методы оценки персонала. Метод «Центр оценки персонала» и ее использование.
62. Аттестация персонала, ее цели, организация и условия эффективности.
63. Развитие персонала. Методы профессионального обучения. Методы практического развития персонала.
64. Методы развития персонала: наставничество, коучинг, менторинг, их общие черты и особенности.
65. Деловая карьера. Виды карьеры. Планирование и развитие карьеры. Роль кадрового резерва в подготовке руководителей.
66. Компенсация труда и ее задачи. Структура и назначение компенсационного пакета. Материальное и нематериальное стимулирование. Социальные льготы и их назначение.
67. Традиционная и нетрадиционная системы компенсации труда. Формирование постоянной части зарплаты.
68. Формирование переменной части зарплаты. Премирование по результатам деятельности: на основе управления по целям и системы сбалансированных показателей. Депремирование, его цели, сильные и слабые стороны, условия эффективного применения.
69. Администрирование персонала и информационный менеджмент персонала.
70. Проектирование труда и его роль в управлении персоналом. Трудовые отношения в управлении персоналом.

#### **Критерии оценки:**

- уровень усвоения материала, предусмотренного программой
- умение выполнять задания, предусмотренные программой
- уровень владения лексическо-грамматическими и стилистическими навыками подготовки документов для связей с общественностью
- качество ответа (его общая композиция, логичность, убежденность, общая эрудиция)
- ответы на вопросы: полнота, аргументированность, убежденность, умение использовать ответы на вопросы для более полного раскрытия содержания вопроса.

Знания, умения и навыки обучающихся определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

«Отлично» – обучающийся глубоко и прочно усвоил весь программный материал, продемонстрировал умение самостоятельно составлять информационные материалы для прессы, вести запись основных мыслей и фактов, а также запись тезисов устного политического выступления по изучаемой проблематике; исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно готовить публичное выступление, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, правильно обосновывает принятые решения, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская лексическо-грамматических и стилистических ошибок. Показывает сформированность всех частей или основных компонентов компетенции ПК-7.

«Хорошо» – обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических заданий, допуская незначительное количество лексическо-грамматических и стилистических ошибок как в письменной, так и в устной речи. Показывает хорошую сформированность всех частей или основных компонентов компетенции ПК-7.

«Удовлетворительно» – обучающийся усвоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, дает недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении письменных заданий, допуская определенные лексическо-грамматические ошибки. Показывает удовлетворительную сформированность всех частей или основных компонентов компетенции ПК-7.

«Неудовлетворительно» – обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные лексическо-грамматические и стилистические ошибки как в письменной, так и в устной речи, в том числе, те, которые мешают пониманию, с большими затруднениями выполняет практические задания. Компоненты компетенции ПК-7, предусмотренные программой, усвоены /сформированы на низком уровне или не усвоены/не сформированы.