

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Направление и направленность (профиль)

38.03.02 Менеджмент. Международный менеджмент

Год набора на ОПОП  
2020

Форма обучения  
очная

Владивосток 2023

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Управление персоналом» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению(ям) подготовки 38.03.02 Менеджмент (утв. приказом Минобрнауки России от 12.01.2016г. №7) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

*Масилова М.Г., кандидат социологических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, marina.masilova@vvsu.ru*

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 12.04.2023 , протокол № 6

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)  
Варкулевич Т.В.

|   |                 |
|---|-----------------|
| <b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН<br/>ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b> |                 |
| Сертификат  | 1575458423      |
| Номер транзакции                                  | 0000000009C28C7 |
| Владелец  | Варкулевич Т.В. |

Заведующий кафедрой (выпускающей)  
Варкулевич Т.В.

|   |                 |
|---|-----------------|
| <b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН<br/>ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b> |                 |
| Сертификат  | 1575458423      |
| Номер транзакции                                  | 0000000009C28C8 |
| Владелец  | Варкулевич Т.В. |

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целью освоения дисциплины «Управление персоналом» является формирование базовых представлений, обобщение и систематизация знаний относительно системы управления персоналом в организациях, кадровой политики и кадровой стратегии, развития трудового коллектива.

Задачи освоения дисциплины «Управление персоналом»:

- сформировать у студентов целостное теоретическое представление об управлении персоналом как особом виде профессиональной деятельности и научного знания;
- освоить понятийный аппарат в области управления персоналом;
- рассмотреть роль специалистов по управлению персоналом в современной организации;
- освоить основные теории мотивации и лидерства;
- систематизировать принципы эффективной групповой и командной работы;
- освоить методы диагностики организационной культуры

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемыми результатами обучения по дисциплине являются знания, умения, навыки, соотнесенные с компетенциями, которые формирует дисциплина, и обеспечивающие достижение планируемых результатов по образовательной программе в целом. Перечень компетенций, формируемых в результате изучения дисциплины (модуля), приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)

| Название ОПОП ВО, сокращенное      | Код компетенции | Формулировка компетенции   | Планируемые результаты обучения |   |
|------------------------------------|-----------------|--|---------------------------------|---|
| 38.03.02<br>«Менеджмент»<br>(Б-МН) | ПК-1            | Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры | Знания:                         | кадровые процессы и технологии в управлении персоналом, методы диагностики организационной культуры.  |
|                                    |                 |  | Умения:                         | осуществлять диагностику организационной культуры, разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию работников организации   |
|                                    |                 |  | Навыки:                         | современным инструментарием управления персоналом, применения основных теорий мотивации для решения стратегических и оперативных управленческих задач, осуществления диагностики организационной культуры |
|                                    | ПК-2            | Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных  | Знания:                         | основные аспекты межличностных, групповых и организационных коммуникаций  |
|                                    |                 |  | Умения:                         | применять способы разрешения конфликтов, анализировать межличностные, групповые и организационные коммуникации  |

|  |       |  |         |   |
|--|-------|--|---------|---|
|  |       | коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде   | Навыки: | технологиями разрешения конфликтов, навыками взаимодействия в межкультурной среде   |
|  | ОПК-3 | Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия | Знания: | основы управленческой деятельности и функции управления персоналом  |
|  |       |  | Умения: | Анализировать тенденции и состояние развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах |
|  |       |  | Навыки: | Проектирования организационной структуры, осуществления управленческой деятельности и функций управления персоналом                 |

### 3. Место дисциплины (модуля) в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Управление персоналом» относится к базовой части учебного плана

Входными требованиями, необходимыми для освоения дисциплины, является наличие у обучающихся компетенций, сформированных при изучении дисциплин и/или прохождении практик «Основы менеджмента», «Психология». На данную дисциплину опираются «Кадровый аудит».

### 4. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

| Название ОПОП ВО    | Форма обучения | Часть УП | Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО) | Трудо-емкость (З.Е.) | Объем контактной работы (час) |            |       |      |                | СРС | Форма аттес-тации |     |
|---------------------|----------------|----------|------------------------------------|----------------------|-------------------------------|------------|-------|------|----------------|-----|-------------------|-----|
|                     |                |          |                                    |                      | Всего                         | Аудиторная |       |      | Внеауди-торная |     |                   |     |
|                     |                |          |                                    |                      |                               | лек.       | прак. | лаб. | ПА             |     |                   | КСР |
| 38.03.02 Менеджмент | ОФО            | Бл1.Б    | 3                                  | 3                    | 55                            | 36         | 18    | 0    | 1              | 0   | 53                | Э   |

### 5. Структура и содержание дисциплины (модуля)

#### 5.1 Структура дисциплины (модуля) для ОФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОФО

| №                       | Название темы  | Кол-во часов, отведенное на |           |          |           | Форма текущего контроля                                |
|-------------------------|--|-----------------------------|-----------|----------|-----------|--|
|                         |  | Лек                         | Практ     | Лаб      | СРС       |  |
| 1                       | Место и роль управления персоналом в системе управления организацией   | 2                           | 1         | 0        | 4         | тестовые задания, дискуссия                            |
| 2                       | Общие функции, методы и стили управления персоналом  | 2                           | 1         | 0        | 4         | тестовые задания, дискуссия, кейс                      |
| 3                       | Кадровая стратегия и кадровая политика организации. Персонал как объект управления                                     | 4                           | 2         | 0        | 3         | тестовые задания, кейс-задачи                          |
| 4                       | Системный подход к управлению персоналом, регламентация деятельности и организационная структура управления персоналом | 2                           | 1         | 0        | 5         | тестовые задания, разноуровневые задания               |
| 5                       | Кадровое планирование  | 2                           | 1         | 0        | 5         | тестовые задания, творческое задание                   |
| 6                       | Поиск, подбор, отбор персонала   | 4                           | 2         | 0        | 3         | тестовые задания, деловая игра                         |
| 7                       | Найм и адаптация персонала   | 4                           | 2         | 0        | 5         | тестовые задания, разноуровневые задания, кейс         |
| 8                       | Оценка и аттестация персонала  | 4                           | 2         | 0        | 7         | тестовые задания, разноуровневые задания, ролевая игра |
| 9                       | Развитие персонала (обучение, кадровый резерв, планирование карьеры)   | 4                           | 2         | 0        | 5         | тестовые задания, кейс                                 |
| 10                      | Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала   | 8                           | 4         | 0        | 12        | тестовые задания, кейсы, деловая игра                  |
| <b>Итого по таблице</b> |  | <b>36</b>                   | <b>18</b> | <b>0</b> | <b>53</b> |  |

## 5.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОФО

### *Тема 1 Место и роль управления персоналом в системе управления организацией.*

Содержание темы: Организация как институциональный элемент общественной системы и как функция управления. Типы организационной структуры. Этапы развития организации (жизненный цикл). Механизмы управления организацией на разных этапах жизненного цикла. Задачи и функции HR специалиста в зависимости от этапа жизненного цикла организации. Эволюция концепций по управлению работниками в организации. Смена управленческой парадигмы. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

### *Тема 2 Общие функции, методы и стили управления персоналом.*

Содержание темы: Понятие функции управления. Ключевые функции управления: планирование, организация, координация, мотивация, контроль. Стили управления: авторитарный, демократический, либеральный, ситуативный. Стили менеджмента по И. Адизису: производитель, администратор, предприниматель, интегратор. Система методов управления персоналом, их классификация, области применения. Взаимосвязь и взаимодействие административных, экономических, социальных, психологических методов управления персоналом.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные

технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

*Тема 3 Кадровая стратегия и кадровая политика организации. Персонал как объект управления.*

Содержание темы: Сущность и содержание стратегии организации. Стратегии концентрированного и интегрированного роста. Этапы стратегического управления организацией. Цели и задачи стратегического управления персоналом организации. Субъект и объект стратегического управления персоналом. Стратегия управления персоналом: виды, функции, правила, ин-струменты. Стратегии привлечения, отбора, развития, использования, высвобождения пер-сонала. Сущность кадровой политики организации. Объект, предмет, цели, задачи, осново-полагающие принципы кадровой политики. Структура кадровой политики. Типология кад-ровой политики. Этапы формирования кадровой политики. Основные мероприятия кадр-вой политики. Понятие и сущность персонала предприятия, категории персонала. Кадровый состав и кадровая ситуация. Особенности управления персоналом на малом, среднем, круп-ном предприятии. Субъекты и объекты управления .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы, подготовка к семинарскому занятию и контрольной работе.

*Тема 4 Системный подход к управлению персоналом, регламентация деятельности и организационная структура управления персоналом.*

Содержание темы: Управление как процесс. Подходы к определению понятия «управление персона-лом». Функционально – целевая модель системы управления персоналом. Факторы, влияющие на формирование системы управления персоналом. Ключевые элементы системы управления персоналом. Кадровые процессы и кадровые отношения в системе управления персоналом. Организационно-функциональная структура службы управления персоналом, ее цели и роль. Функции службы управления персоналом. Принципы управления как процесса реализации управленческих функций. Локальные нормативные акты: понятие, значение. Классификация регламентов, кадровая документация.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

*Тема 5 Кадровое планирование.*

Содержание темы: Сущность и содержание кадрового планирования. Краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное планирование. Качественная и количественная потребность в персонале. Направления реализации кадрового планирования: планирование потенциала организации, планирование обучения, аттестации персонала и др. Оперативный план работы с персона-лом. Планирование расходов на персонал (бюджетирование) .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы, выполнение тестовых заданий и практических упражнений (решение кейс-задачи).

*Тема 6 Поиск, подбор, отбор персонала.*

Содержание темы: Технология формирования кадрового состава организации. Понятие поиска, подбора, отбора персонала как кадровых процессов. Алгоритм поиска,

подбора, отбора персонала. Посредники рынка труда: центр занятости населения (биржа труда), кадровые агентства, агентства по трудоустройству. Алгоритм формирования вакансии. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности. Источники поиска персонала: внешние, внутренние источники, самопроявившиеся кандидаты. Резюме. Основные правила составления и отбора резюме. Технологии подбора. Рекрутмент. Скрининг. Head Hunting и Executive Search Предварительное (телефонное) интервью с кандидатами. Собеседование. Интервью. Традиционные (вопросники, тесты, анкеты, кейсы и т.д.) и не традиционные (графология, отбор по имени, по гороскопу и т.д.) методы отбора персонала. Типовые ошибки поиска, подбора и отбора персонала. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы.

#### *Тема 7 Найм и адаптация персонала.*

Содержание темы: Принятие решения о найме кандидата. Алгоритм трудоустройства. Памятка кандидата. Пакет документов, необходимых при трудоустройстве. Заключение трудового договора. Специфика заключения трудового договора с разными категориями работников. Трудовой договор с руководителем организации. Трудовые взаимоотношения с иностранцами, лицами без гражданства. Типовые ошибки оформления трудовых взаимоотношений. Понятие адаптации как кадрового процесса. Место адаптации в системе управления персоналом организации. Механизмы адаптации: аккомодация и ассимиляция. Виды адаптации: психофизиологическая, социально – психологическая, административная, професси-ональная и пр. Первичная и вторичная адаптация. Участники адаптационного процесса. Система наставничества в организации. Мероприятия и инструменты адаптации. Испытатель-ный срок. Типовые ошибки в адаптации персонала. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы, подготовка документа «памятка при оформлении на работу», выполнение практического задания: составление резюме и рекомендательного письма, подготовка программы адаптации и презентации «Welcome».

#### *Тема 8 Оценка и аттестация персонала.*

Содержание темы: Понятие деловой оценки персонала как кадрового процесса. Место деловой оценки персонала в системе управления персоналом организации. Контекстный и компетентностный подходы к деловой оценке персонала. Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала. Технологии оценки персонала. Требования к процедуре оценки персонала. Критерии оценки персонала. Ограничения оценочных технологий и методы их преодоления. Типовые ошибки в деловой оценке персонала. Аттестация как кадровый процесс. Место аттестации персонала в системе управления персоналом организации. Цели аттестации. Правила проведения процедуры аттестации работников и оформления аттестационных документов. Особенности проведения аттестации отдельных категорий работников и служащих. Типовые ошибки при проведении аттестаци-онных процедур .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы, подготовка сводной таблицы «Методы и методики оценки персонала».

#### *Тема 9 Развитие персонала (обучение, кадровый резерв, планирование карьеры).*

Содержание темы: Развитие персонала и его роль в управлении персоналом. Обучение персонала как кадровый процесс. Основные виды, формы и методы обучения персонала. Методы определения потребностей организации в обучении персонала. Алгоритм построения корпоративной системы обучения персонала. Контроль качества обучения персонала организации. Типовые ошибки при проектировании и реализации системы обучения персонала. Сущность и задачи кадрового резерва. Принципы формирования кадрового резерва. Экспертная группа. Регламентация работы с кадровым резервом. Процедура конкурсного отбора претендентов на зачисление в кадровый резерв. Формы работы с резервистами. Ин-дивидуальный план развития резервиста. Отчет резервиста. Сущность и цели деловой карьеры персонала. Карьерное пространство и карьерная среда. Условия эффективного развития карьеры. Этапы деловой карьеры. Типы деловой карьеры персонала: по признаку индивидуальной профессионализации, по степени приверженности к организации, по степени специализированности, по направленности, по скорости переходов с позиции на позицию, по содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений. Планирование деловой карьеры. Ротация персонала. Карьерограмма .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы, подготовка к семинарскому занятию и контрольной работе, формирование карьерограммы, составление сводной таблицы по обзору рынка образовательных услуг.

#### *Тема 10 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.*

Содержание темы: Мотивация как кадровый процесс. Определение понятий: мотив труда, мотивация трудовой деятельности, стимул труда, стимулирование трудовой деятельности. Место мотивации в системе управления персоналом организации. Система потребностей человека, реализуемых посредством труда. Элементы системы стимулирования труда персонала. Материальное и нематериальное стимулирование персонала. Социальная политика как инструмент мотивации персонала. Социальный пакет организации. Функциональные и социальные формы стимулирования труда. Виды поощрений. Методы морального стимулирования персонала. Организационная культура как мотивирующая среда. Роль организационной культуры в управлении персоналом.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентаций лекций, рекомендуемой литературы, подготовка к семинарскому занятию, составление сводной таблицы методик диагностики мотивационного профиля.

## **6. Методические указания по организации изучения дисциплины (модуля)**

При изучении дисциплины предусмотрено применение интерактивных технологий обучения, такие как лекции и дискуссии в диалоговом режиме по обсуждению актуальных вопросов управления персоналом, работа в команде (малых группах) для решения поставленных задач, выступления с презентациями сообщений на согласованные с преподавателем и подготовленные дома темы, выполнение заданий и упражнений с последующим обсуждением методов их решения.

Самостоятельная работа студентов предполагает работу с учебниками, учебными пособиями и профильной периодической литературой, поиском информации по заданным темам в Интернет, подготовку докладов и презентаций, решение кейс-задач и выполнение тестовых заданий.



Освоение дисциплины предусматривает наличие контрольных и домашних работ в виде тестов и кейс-задач с целью подготовки студентов к текущей и промежуточной аттестациям.

Текущие и промежуточные аттестации проходят в форме тестирования.

При выполнении самостоятельных работ студентов по дисциплине предполагается заполнение нескольких сводных таблиц, позволяющих систематизировать и закрепить пройденный материал.

### **Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.**

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

## **7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

## **8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **8.1 Основная литература**

1. Дейнека А.В. Управление персоналом организации : Учебник [Электронный ресурс] : Дашков и К , 2020 - 288 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=358235>

2. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : Учебник [Электронный ресурс] : ИНФРА-М , 2019 - 440 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=330008>

3. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15958-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510341> (дата обращения: 24.01.2024).

4. Семенова, В. В., Управление персоналом : учебник / В. В. Семенова, И. С. Кошель. — Москва : Русайнс, 2023. — 319 с. — ISBN 978-5-466-02214-8. — URL: <https://book.ru/book/947578> (дата обращения: 11.01.2024). — Текст : электронный.

### **8.2 Дополнительная литература**

1. Кибанова, Л. Н., Управление персоналом. : учебное пособие / Л. Н. Кибанова, А. Я. Кибанов. — Москва : КноРус, 2022. — 201 с. — ISBN 978-5-406-08662-9. — URL: <https://book.ru/book/940642> (дата обращения: 11.01.2024). — Текст : электронный.

2. Шапиро, С. А., Управление персоналом : учебное пособие / С. А. Шапиро, И. А. Епишкин. — Москва : КноРус, 2020. — 243 с. — ISBN 978-5-406-00934-5. — URL: <https://book.ru/book/934258> (дата обращения: 11.01.2024). — Текст : электронный.

### **8.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):**

1. Образовательная платформа "ЮРАЙТ"
2. Система электронного обучения ВГУЭС, дисциплина "Управление персоналом" <https://edu.vvsu.ru/course/view?id=13832>
3. Сообщество HR менеджеров - HR-Portal [<http://www.hr-portal.ru>]
4. Справочно-правовая система «Гарант» - Режим доступа: <http://www.garant.ru/>
5. Электронная библиотечная система ZNANIUM.COM - Режим доступа: <https://znanium.com/>
6. Электронно-библиотечная система "BOOK.ru"
7. Электронный журнал HR-Journal - <http://www.hr-journal.ru/>
8. Open Academic Journals Index (ОАИ). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>
9. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prlib.ru/>

## **9. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю) (при необходимости)**

### Основное оборудование:

- Проектор
- Доска аудиторная ДА-8МЦ
- Стол прямоугол. 8 мест
- Экран настенный рулонный

### Программное обеспечение:

- Microsoft Windows XP Professional w/SP3 32-bit Russian

## **10. Словарь основных терминов**

**Абсентеизм** (to absent – отсутствовать, англ.) – характеризует отсутствие персонала на рабочем месте. Численно можно рассчитать в человеко-днях или в часах за определённый период, может быть выражен также в процентах. При этом не важно, по какой причине сотрудник отсутствует – по уважительной или нет.

**Адаптация персонала** – процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закреплёнными в организации, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей.

**Административные методы** – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на власти, дисциплине и взысканиях.

**Анализ кадрового состава** – предполагает периодическое и целенаправленное

изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. Предусматривается определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др. Например, показатель качества расстановки кадров по должностям рассчитывается путем суммирования числа специалистов с высшим и средним специальным образованием, занимающих руководящие и инженерно-технические должности, деленного на общее количество должностей, требующих замещения дипломированными специалистами. Аналогичным образом рассчитываются показатели качества расстановки кадров и кадровый состав отдельно по должностям, подлежащим замещению специалистами с высшим и средним специальным образованием.

**Анализ текучести персонала (кадров)** – предусматривает изучение процессов текучести с количественной (% к среднесписочной численности) и качественной стороны, которая характеризуется причинами, мотивами и факторами текучести.

**Аттестация кадров** – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня исполнения трудовой деятельности, а также качеств и потенциала личности предъявляемым требованиям.

**Аутплейсмент («outplacement»)** – форма расторжения трудового договора между предприятиями и одним или несколькими работниками, включающая комплекс методов и средств, используемых специализированными подразделениями в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях. Услуги данного подразделения оплачивает предприятие, с которым увольняемый расторгает трудовые отношения. Форма расторжения может быть любой: увольнение по инициативе дирекции, по обоюдному желанию сторон.

**Аутсорсинг** – передача на эффективное управление внешней компании части обеспечивающих бизнес-процессов.

**Аутстаффинг (outstaffing)** – услуга в области кадрового маркетинга по выводу персонала за штат компании-заказчика и оформлению его в штат компании-провайдера. При этом провайдер берет на себя полную юридическую ответственность за персонал, включая ведение кадрового делопроизводства и бухгалтерии, выплату заработной платы, налогов, социальное и медицинское страхование, оформление отпусков, командировок, премий и т.д. Выведенные за штат сотрудники продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к ним выполняет компания-провайдер.

**Баланс трудовых ресурсов** (фр. balance – весы) – система показателей, отражающих источники трудовых ресурсов (трудоспособное население, работающие пенсионеры) и их физическое использование по видам занятости

**Введение в должность нового сотрудника** – комплекс мероприятий, предназначенных для быстрой и эффективной Адаптации нового персонала. Программа введения в должность, разработанная в организации, позволяет обеспечить наилучший трудовой старт новому члену коллектива. Ее главная цель состоит в ознакомлении новых сотрудников с общими правилами работы в организации, правилами техники безопасности и охраны здоровья, с новыми рабочими условиями, корпоративными традициями и нормами поведения. Новичок обязательно должен быть ознакомлен с общей деятельностью организации; со своими сослуживцами, особенно с теми, кто будет работать с ним непосредственно; характером самой работы; рабочими условиями (правилами трудового распорядка, техники безопасности и охраны здоровья, оборудованием, общим планом здания и т.д.).

**Грейд** – это должностной разряд, объединяющий должности, близкие по сложности выполняемых работ и, соответственно, имеющие одинаковый уровень оплаты труда.

**Деловая игра** – средство моделирования разнообразных условий профессиональной деятельности (включая экстремальные), применяемая для обучения и поисков новых

способов исполнения. Деловая игра имитирует различные аспекты человеческой активности и социального взаимодействия. Игра является методом эффективного обучения, поскольку снимает противоречия между абстрактным характером учебного предмета и реальным характером профессиональной деятельности. Существует много названий и разновидностей деловых игр, которые могут отличаться методикой проведения и поставленными целями: дидактические и управленческие игры, ролевые игры, проблемно-ориентированные, организационно-деятельностные игры.

**Деловая карьера** – результат осознанной позиции и поведения в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

**Деловая оценка персонала** – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

**Должностная инструкция** – основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

**Заработная плата** – цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

**Источники привлечения персонала** – способы найма, рекрутирования кандидатов, включающие способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и способы работы с сегментами рынка труда.

**Кадровая политика** – система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией организации.

**Кадровый аудит** – оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; масштабная процедура, в ходе которой оцениваются все составляющие процесса управления персоналом, кадровый потенциал компании, анализируется эффективность системы управления кадрами.

**Кадровый резерв** – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации.

**Карьера профессиональная** – отражает преимущественно профессиональные изменения в трудовой деятельности человека, достижение им и признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности.

**Карьерограмма** – инструмент управления карьерой; графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры.

**Кейс-метод** (кейс-стади, метод ситуаций) – техника обучения, использующая описание реальных экономических и социальных ситуаций (от англ. case – «случай»). Под ситуацией (кейсом) понимается письменное описание какой-то конкретной реальной ситуации в фирме, например, история образования, организационное становление организации, ее развитие, результаты в бизнесе. Обучающихся просят проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Метод разработан в 20-х гг. в Гарварде. Американские кейсы несколько отличаются от европейских. Они обычно больше по объему (20–25 стр. текста). В Европе кейсы в 1,5-2 раза короче и, как правило, не имеют единственно верного решения, многовариантны. Инструктор должен поощрять расхождение точек зрения и инициировать дискуссию. Различают «полевые» (основанные на реальном фактическом материале) и «кресельные» (вымышленные) кейсы

**Командообразование (тимбилдинг, team building)** – тренинги, организуемые с целью консолидации сотрудников и снижения уровня конфликтности. Хороший эффект командообразования имеют корпоративные тренинги, проводимые в компании с целью обучения и формирования у сотрудников единого языка общения. С целью

командообразования могут быть организованы также корпоративные праздники.

**Командная работа (Teamwork)** – работает в кооперации с другими работниками ориентированными на сотрудничество, в противовес предпочитающим работать независимо или ориентированным конкурировать.

**Компетенции, модель компетенций** – стратегическое управление персоналом требует понимания того, какие люди – какие их навыки, качества и установки – необходимы компании для ее успешного развития.

**Компетенция** – интегральное качество, сочетающее в себе знания, навыки и установки человека, описанное в терминах наблюдаемого поведения.

**Конкурс при приеме на работу** – кадровое мероприятие, призванное сопоставить между собой кандидатов на работу в одной должности и соотнести их качества с требованиями должности.

**Коэффициент трудового вклада (трудового участия)** – коэффициент, оценивающий индивидуальный вклад работника в достигнутые за определенный период результаты коллектива на основе соизмерения достижений и упущений в работе относительно нормативного значения коэффициента хорошей работы, равного единице.

**Лидерство** – способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей.

**Лизинг персонала** – предоставление персонала в аренду, найм персонала на конкретный проект или на конкретный период в условиях сезонного бизнеса.

**Методы управления персоналом** – способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией.

**Модель компетенций** – полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций.

**Мотивация** – процесс пробуждения человека к деятельности для достижения целей. Мотив – то, что вызывает определенные действия человека, внутренние движущие силы; динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость.

**Мотиваторы** – побуждающие факторы. Внешние по отношению к человеку раздражители, которые, если они соответствуют его потребностям (мотивам, внутренним факторам), побуждают человека к определенному поведению. К мотиваторам относятся факторы достижения, признания, личной ответственности, роста, продвижения вперед, материального вознаграждения и другие факторы, связанные с самовыражением личности через работу. То, что в повседневной практике называется индивидуальным подходом к работнику, является по существу стремлением обнаружить его индивидуальные мотиваторы и использовать их для управления деятельностью работника.

**Мотивы трудовой деятельности** – причины, определяющие поведение человека в процессе труда (содержание и характер труда, экономические и социальные стимулы труда, социальные отношения в коллективе и т.д.)

**Обучение персонала** – кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям.

**Организационная структура** – совокупность взаимосвязанных органов, управления организации (фирмы), осуществляющих стратегическое, тактическое и оперативное ее функционирование и развитием. Основные виды организационных структур: линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная, бригадная, проблемно-целевая и др.

**Организационная структура системы управления персоналом** – совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

**Оценка персонала** – это набор нескольких инструментальных систем, прочно связанных с тремя функциями управления персоналом: подбор и расстановка персонала, мотивация, компенсации и льготы, обучение и развитие. Оценка всегда подразумевает наличие критериев оценки (шкалы, компетенции, KPI) и идеального «портрета» сотрудника, описанного в терминах критериев.

**Повышение квалификации** – обеспечение соответствия знаний и умений современному уровню организации производства и управления.

**Потребность** – объективная нужда субъекта (человека, организации, социальной группы, социума) в чем-то необходимом для поддержания его жизнедеятельности. Потребности выступают источником его активности.

**Профориентационная работа** – мероприятия по оказанию помощи людям (учащимся, рабочим и др.) в осуществлении их конституционного права на труд, на свободный выбор профессии с обязательным учетом стремлений, интересов, навыков и способностей, знаний каждого конкретного человека, потребностей общества. К элементам П.р. относятся: профпросвещение, профессиональное самоопределение, профконсультации, выбор профессии, трудоустройство, профотбор (профподбор), профадаптация, совершенствование профессионального мастерства

**Рекрутинг** – комплекс мероприятий, проводимых кадровым агентством в интересах компании, сделавшей заказ на замещение вакантной должности и заключающихся в формировании и предоставлении заказчику списка специалистов, отобранных в соответствии с требованиями заказчика на искомые вакансии с целью последующего устройства на работу.

**Скрининг** – «поверхностный подбор» по формальным параметрам или критериям, таким как образование, возраст, пол, примерный опыт работы.

**Социальная политика организации** – часть политики управления персоналом, включающая в себя все цели и мероприятия, связанные с добровольными социальными услугами фирмы. Управленческие решения в данной сфере в значительной мере обусловлены существующими в организации и в обществе системами ценностей. Основные функции С.п.о. сокращение конфликтов, улучшение отношений между работодателем и наемными работниками, привязка сотрудников к фирме, привлечение (вербовка) новых сотрудников, создание благоприятного имиджа организации в глазах общественности, и, наконец, в ряде случаев и сокращение объема выплачиваемой суммой налогов.

**Социальная среда организации** – среда, образуемая самим персоналом с его различиями по демографическим и профессионально-квалификационным признакам; социальная инфраструктура организации и все то, что, так или иначе, определяет качество трудовой жизни работников, т.е. степень удовлетворения их личных потребностей через посредство труда в данной организации. С.с.о. органически взаимосвязана с технической и экономической сторонами функционирования организации, составляет вместе с ними единое целое. Всегда, а на современном этапе развития общества особенно, успешная деятельность любой организации зависит от высокой результативности совместного труда занятых в ней работников, от их квалификации, профессиональной подготовки и уровня образования, от того, насколько условия труда и быта благоприятствуют удовлетворения материальных и духовных потребностей людей.

**Социальное партнерство** – система взаимоотношений между работодателями, государственными органами и представителями наемных работников, опирающаяся на переговоры, поиск взаимоприемлемых решений в регулировании трудовых и иных социально-экономических отношений. С.п. призвано обеспечить баланс и реализацию важнейших социально-трудовых интересов иных социально-экономических отношений, и тем самым сохранение социального мира. В реальной жизни С.п. выступает в качестве альтернативы любому диктату; является цивилизованным методом решения социальных конфликтов на различных уровнях.

**Стиль руководства** – 1) стиль поведения руководителя в процессе осуществления своей руководящей роли, относительно неизменный в различных ситуациях. Наиболее известные стили руководства: стиль, ориентированный на решение задач; стиль, ориентированный на межличностные отношения; 2) совокупность своеобразных приемов управления.

Существует три С.р.:

1. Директивный (волевой, авторитарный, автократический) – характеризуется чрезмерной централизацией власти, приверженностью лишь к единоначалию.

2. Демократический (коллективный, товарищеский) – основывается на представлении о подчиненных как о равных партнерах при принятии решений, уважении и заботе о них, возложении ответственности за итоги действий главным образом на себя.

3. Либеральный – характеризуется низкой требовательностью к подчиненным, беспринципностью руководителя, стремлением приобрести авторитет путем предоставления разных льгот и послаблений, нежеланием принимать на себя ответственность за итоги деятельности.

С.р. определяется характером задач, стоящих перед коллективом, уровнем его развития. Тот С.р., который вполне оправдал себя в одних условиях, может оказаться совершенно неприемлемым в др. Никакой С.р. не выступает в "чистом виде". Директивные, демократические, либеральные С.р. могут использоваться в различных сочетаниях в зависимости от обстоятельств. Эффективность избранного менеджером С.р. оценивается конечными результатами работы коллектива, состоянием его социально-психологического климата

**Стратегия** – взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи данной организации по отношению к ее конкурентам. С. – это то, чего хотели бы достигнуть высшие руководители фирмы в течение длительного периода. Цель С.: добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат предприятию высокую рентабельность. С. представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов предприятия. По своему существу С. есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Правила, по которым складываются отношения предприятия с его внешней средой, определяющие, какие виды продукции и технологии оно будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами, называются продуктово-рыночной С.

**Стратегия роста** – стратегия, предполагающая постоянное повышение уровня показателей предыдущего периода; применяется на динамично развивающихся предприятиях с быстро изменяющимися технологиями. Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост происходит путем расширения ассортимента товаров или услуг; внешний рост заключается в слиянии компаний. Рост может приводить к конгломератам (холдингам).

**Стратегия сокращения** – стратегия, используемая когда преследуемые цели устанавливаются ниже достигнутого. Известны следующие варианты С.с.: ликвидация предприятия (полная распродажа материальных запасов и активов организации); отсечение лишнего (прекращение некоторых видов деятельности); сокращение и переориентация (сокращение части своей деятельности).

**Стратегия управления персоналом** – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

**Стратегия эволюционная** – стратегия, которая опирается на улучшающие инновации и, как правило, не связана с поддержкой государства, которое должно лишь обеспечивать равные условия для конкуренции, осуществляя антимонопольные меры.

**Структура органическая** – структура организации, характеризующаяся децентрализованной иерархией, гибкими рабочими процедурами и демократическим стилем руководства, общение в пределах которой является неформальным и открытым.

**Структура рабочей силы** – состав рабочей силы по отраслевым, профессиональным, квалификационным и демографическим признакам.

**Структура формальная организационная** – установленная организационная структура, используемая для достижения поставленных организацией целей.

**Структурное подразделение** – самостоятельная часть звена управления (отдел, служба, участок), выполняющая определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении. Различают функциональные и производственные

подразделения.

**Субъект кадровой работы** – относительно самостоятельное в своих действиях лицо или орган, которому предоставлено право или вменено в обязанность решать вопросы, связанные с реализацией задач кадровой политики, осуществлять те или иные функции кадровой работы. С.к.р. в широком понимании этого термина может быть некоторая целостная совокупность органов и работников, реализующих функции работы с кадрами (в крупных корпорациях, ведомствах и т.п.). На предприятии, в организации, учреждении структурными элементами совокупного С.к.р. являются: первый руководитель, его заместители, руководители структурных подразделений и специализированная кадровая служба (отдел кадров, отдел по работе с персоналом или управлению человеческими ресурсами и т.п.).

**Тренинг** – (англ. training – специальная тренировка) – систематическая тренировка или совершенствование каких-либо навыков и поведения работников организации в направлении улучшения возможностей реализации целей организации. При подготовке специалистов используется достаточно большое количество активных форм обучения: Т. делового общения; Т. продаж; перцептивный Т. (развитие способностей адекватного и полного познания себя, др. людей, отношений).

**Трудовой договор (контракт)** – соглашение между администрацией и сотрудником, содержащее порядок приема на работу, организацию труда и времени, оплату и стимулирование труда, социальные блага и гарантии, порядок продления и расторжения контракта.

**Управление персоналом** – это область знаний и практической деятельности, направленная на своевременное обеспечение организации персоналом и оптимальное его использование. В различных источниках могут встречаться и другие названия: управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом, кадровый менеджмент. Управление персоналом включает в себя: поиск персонала, подбор и отбор персонала, оценку персонала, обучение и развитие персонала, управление корпоративной культурой, управление бизнес-коммуникациями, мотивацию персонала, организацию труда. Управление персоналом – одна из важнейших составляющих частей современного менеджмента. Современное управление персоналом – это система идей и приемов эффективного построения и управления организациями и проектами. Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

**Хедхантинг** (от английского «head hunting» – охота за головами) – «переманивание» четко определенного эксклюзивного специалиста для компании – клиента (в редких случаях одного из двух возможных кандидатов). Это ситуация, когда хедхантер заранее знает конкретные компании или конкретных людей, из которых Заказчик хочет переманить персонал.

**Экономические методы** – способы осуществления управленческих воздействий на персонал на основе экономических законов, категорий и товарно-денежных отношений.

**Экзекьютив сЕч (executive search)** – прямой целенаправленный поиск и подбор персонала высшего управленческого звена и редких специалистов («эксклюзивный поиск» – дословный перевод с английского).

**Эффективность работы персонала** – один из основных оценочных показателей управления, определяемый посредством сопоставления результата и затрат на его достижение