

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Направление и направленность (профиль)

38.03.01 Экономика. Бухгалтерский учет, анализ и аудит

Год набора на ОПОП  
2020

Форма обучения  
заочная

Владивосток 2023

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Управление персоналом» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению(ям) подготовки 38.03.01 Экономика (утв. приказом Минобрнауки России от 12.11.2015г. №1327) 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 ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b>	
Сертификат	1575458423
Номер транзакции	0000000009C290C
Владелец	Варкулевич Т.В.

Заведующий кафедрой (выпускающей)

Варкулевич Т.В.

<b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b>	
Сертификат	1575458423
Номер транзакции	0000000009C290E
Владелец	Варкулевич Т.В.

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

Целью освоения дисциплины «Управление персоналом» для студентов направления "Экономика" профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» как потенциальных кандидатов на рынке труда является формирование базовых представлений, обобщение и систематизация знаний относительно системы управления персоналом в организациях, кадровой политики и кадровой стратегии, развития трудового коллектива.

Кроме того, студентам данного профиля, которые будут работать во всех сферах бизнеса и взаимодействовать со всеми структурными подразделениями, предстоит в рамках освоения дисциплины «Управление персоналом» решить следующие задачи:

- сформировать 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	
38.03.01 «Экономика» (Б-ЭУ)	ПК-1	Способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов	Знания:	основные показатели характеризующие социально-экономическое состояние хозяйствующего субъекта
			Умения:	осуществлять сбор исходных данных и расчет основных показателей, характеризующих социально-экономическое состояние хозяйствующего субъекта
			Навыки:	владения способами расчета показателей, отражающих социально-экономическое состояние хозяйствующего субъекта
	ОПК-4	Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	Знания:	основы процессы принятия организационно-управленческих решений, и их виды
			Умения:	планировать и осуществлять мероприятия в области принятия организационно-управленческих решений

			Навыки:	владеть современными технологиями в области принятия управленческих решений
--	--	--	---------	---

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

Дисциплина «Управление персоналом» относится к дисциплине по выбору учебного плана

### 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
38.03.01 Экономика	ЗФО	Бл1.ДВ.Б	3	6	13	8	4	0	1	0	203	Э

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

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

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 ЗФО

№	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	40	контрольная работа с выполнением тестовых заданий, участие в обсуждениях, проверка усвоенных знаний через решение кейс-задач.
2	Кадровая стратегия и кадровая политика организации. Персонал как объект управления.	1	1	0	40	контрольная работа с выполнением тестовых заданий, участие в обсуждениях, проверка усвоенных знаний через решение кейс-задач.
3	Кадровое планирование.	1	1	0	40	контрольная работа с выполнением тестовых заданий, участие в обсуждениях, проверка усвоенных знаний через решение кейс-задач.

4	Оценка и аттестация персонала.	2	1	0	60	контрольная работа с выполнением тестовых заданий, участие в обсуждениях, проверка усвоенных знаний через решение кейс-задач.
5	Развитие персонала (обучение, кадровый резерв, планирование карьеры).	2	0	0	23	контрольная работа с выполнением тестовых заданий, участие в обсуждениях, проверка усвоенных знаний через решение кейс-задач.
<b>Итого по таблице</b>		<b>8</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>203</b>	

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

*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: дискуссия и разбор конкретных ситуаций с объединением студентов в рабочие команды.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентации лекции, рекомендуемой литературы, подготовка к контрольной работе.

*Тема 2 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 кадро-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: дискуссия и разбор конкретных ситуаций с объединением студентов в рабочие команды.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентации лекции, рекомендуемой литературы, подготовка к контрольной работе.

*Тема 3 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 персоналом. Планирование расходов на персонал (бюджетирование) .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: дискуссия и разбор конкретных ситуаций с объединением студентов в рабочие команды.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентации лекции, рекомендуемой литературы, подготовка к контрольной работе.

#### *Тема 4 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 аттестационных процедур .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: дискуссия и разбор конкретных ситуаций с объединением студентов в рабочие команды.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентации лекции, рекомендуемой литературы, подготовка к контрольной работе.

#### *Тема 5 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. Индивидуальный 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: дискуссия и разбор конкретных ситуаций с объединением студентов в рабочие команды.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с помощью презентации лекции, рекомендуемой литературы, подготовка к контрольной работе.

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

При изучении дисциплины предусмотрено применение интерактивные 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. 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: 26.02.2024). — 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: 26.02.2024). — Текст : электронный.

2. Романова, Ю. Д. Информационные технологии в управлении персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Д. Романова, Т. А. Винтова, П. Е. Коваль. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 271 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09309-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510984> (дата обращения: 27.02.2024).

3. Уитмор Д. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом : Практическое пособие [Электронный ресурс] : Альпина Паблишер - Режим доступа: <https://new.znanium.com/catalog/document?id=19404>

## **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.php?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://new.znanium.com/>
6. Электронная библиотечная система ZNANIUM.COM - Режим доступа: <https://znanium.com/>
7. Электронно-библиотечная система "BOOK.ru"
8. Электронный журнал HR-Journal - <http://www.hr-journal.ru/>
9. Open Academic Journals Index (ОАИ). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>
10. 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 прямоуг. 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, закрепленными 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

трудоустройке 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 закреплённых 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 (трудоу 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 продуктивно-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