



С. А. Шапиро  
И. В. Филимонова

**ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ»**

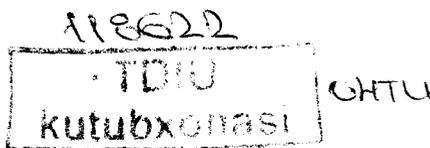
*Учебное пособие*



С. А. Шапиро  
И. В. Филимонова

**ПРАКТИКУМ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«УПРАВЛЕНИЕ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ»**

*Учебное пособие*



Москва  
Берлин  
2020

331(07)

УДК 658.3:331.108.26(075)

ББК 65.291.6-21я73

Ш233

331.101(07)

+ 338.24(07)

Рецензенты:

*Е. В. Галаева* — д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры  
«Экономика труда и управление персоналом» ОУП ВО «АТИСО»;

*Е. В. Вашаломидзе* — канд. экон. наук, директор Центра подготовки  
научных кадров ФБГУ «ВНИИ труда» Минтруда России

**Шапиро, С. А.**

Ш23 Практикум по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» : учебное пособие / С. А. Шапиро, И. В. Филимонова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. — 106 с.

ISBN 978-5-4499-0413-3

Настоящий практикум рассчитан на студентов всех форм обучения, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» и «Менеджмент организации». Цель данного практикума — предоставить возможность студентам лучше закрепить теоретический материал по дисциплине «Управление человеческими ресурсами», выполнив на семинарских занятиях или самостоятельно практические задания, ответив на контрольные вопросы по каждой теме, выбрав правильные ответы в разработанных авторами тестах и тренингах, а также пройдя диагностические тесты социально-психологической направленности, вносящие в курс элементы игровой ситуации.

Практикум может быть интересен специалистам-практикам в области управления человеческими ресурсами, а также широкому кругу читателей, интересующихся проблемами управления эффективной деятельностью работников в процессе трудовой деятельности в организациях различных форм собственности.

Текст печатается в авторской редакции.

УДК 658.3:331.108.26(075)

ББК 65.291.6-21я73

ISBN 978-5-4499-0413-3

© Шапиро С. А., Филимонова И. В., текст, 2020

© Издательство «Директ-Медиа», оформление, 2020

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	5
Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ .....	7
Контрольные вопросы для самопроверки .....	7
Практические задания.....	7
Тесты для контроля знаний .....	8
Тесты для самоконтроля.....	9
Тема 2. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ .....	15
Контрольные вопросы для самопроверки .....	15
Практические задания.....	15
Тесты для проверки знаний .....	16
Тема 3. ОСНОВЫ КАДРОВОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА .....	19
Контрольные вопросы для самопроверки .....	19
Практические задания.....	19
Тесты для проверки знаний .....	20
Тема 4. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	22
Контрольные вопросы для самопроверки .....	22
Практические задания.....	22
Тесты для проверки знаний .....	22
Тесты для самоконтроля.....	24
Тема 5. ОСНОВЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	27
Контрольные вопросы для самопроверки .....	27
Практические задания.....	27
Тесты для проверки знаний .....	27
Тема 6. ТЕХНОЛОГИИ НАЙМА И АДАПТАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ.....	29
Контрольные вопросы для самопроверки .....	29
Практические задания.....	29
Тесты для контроля знаний .....	30
Тесты для самоконтроля.....	31

Тема 7. ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ .....	43
Контрольные вопросы для самопроверки.....	43
Практическое задание.....	43
Контрольные тесты по теме.....	43
Тесты для самоконтроля.....	44
Тема 8. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ И РАЗВИТИЕМ РАБОТНИКОВ .....	48
Контрольные вопросы для самопроверки.....	48
Практические задания .....	48
Тесты для контроля знаний.....	49
Тесты для самоконтроля.....	50
Тема 9. ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА.....	64
Контрольные вопросы для самопроверки.....	64
Практические задания .....	65
Тесты для контроля знаний.....	67
Тесты для самоконтроля.....	71
Тема 10. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	78
Контрольные вопросы для самопроверки.....	78
Практические задания .....	78
Тесты для контроля знаний.....	79
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ .....	81
Ключи к тестам для контроля знаний.....	91
Темы курсовых работ по дисциплине.....	94
Методические рекомендации по выполнению курсовой работы.....	97
Список тем к итоговой аттестации (экзамену) .....	99
Список использованных источников и литературы.....	102

## Введение

Настоящий практикум рассчитан на студентов всех форм обучения, обучающихся по специальностям 38.03.02 «Менеджмент организации» (профиль «Управление человеческими ресурсами»), 38.03.03 «Управление персоналом», 38.04.03 «Управление персоналом» (магистерская программа «Стратегическое управление персоналом организации»), аспирантам специальности 38.01.06 «Экономика», научная направленность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)», а также на преподавателей экономических и управленческих дисциплин.

Он является дополнением к базовым учебникам по данному курсу и ряду смежных дисциплин. При этом авторы рекомендуют использовать учебные пособия Шапиро С. А. «Управление человеческими ресурсами», М.: КНОРУС, 2015; Шапиро С. А., Самраилова Е. К., Баландина О. В., Вешкурова А. Б. «Концепции управления человеческими ресурсами» М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015; Епишкин И. А., Шапиро С. А., «Стратегия управления человеческими ресурсами», М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019.

Название учебного курса в различных вузах может отличаться в соответствии со стандартами образования по специальностям и учебными планами, но с точки зрения изучаемого предмета это не имеет значения. Цель данного практикума — предоставить возможность студентам лучше закрепить теоретический материал, выполнив на семинарских занятиях или самостоятельно практические задания, ответив на контрольные вопросы по каждой теме, выбрав правильные ответы в разработанных авторами контрольных тестах, а также пройдя диагностические тесты социально-психологической направленности, вносящие в изучение материала элементы игровой ситуации.

Практические задания дают возможность студентам, совмещающим работу с обучением, проверить полученные знания в конкретной производственной ситуации, получив, таким образом, навыки создания прагматических

управленческих моделей в системе управления человеческими ресурсами. Студенты очной формы обучения, гипотетически не работающие, смогут научиться моделировать реально возможные ситуации в сфере управления человеческими ресурсами и смогут закрепить, таким образом, навыки абстрактного и управленческого мышления.

В сборнике также приведены темы для курсовых работ, предусмотренных учебным планом, которые студенты должны написать в ходе изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами», методика выполнения курсовых работ, а также список тем для итоговой аттестации (экзамена).

Авторы — профессор кафедры «Экономика труда и управление персоналом» ОУП ВО «АТиСО», канд. экон. наук, доцент Шапиро С. А. и заведующий данной кафедрой, канд. экон. наук, доцент Филимонова И. В. — благодарны рецензентам: доктору экономических наук, профессору Е. В. Галаевой и кандидату экономических наук Е. В. Вашаломидзе за ценные замечания и рекомендации, учтенные при создании данной работы.

*Москва, сентябрь 2019 г.*

# **Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

## **Контрольные вопросы для самопроверки**

1) Дайте определение процесса управления человеческими ресурсами.

2) Какие трудности возникают в процессе управления человеческими ресурсами в современных условиях, и почему это происходит?

3) Назовите два основных подхода к управлению человеческими ресурсами. Чем они отличаются?

4) В чем состоит концепция «человеческого капитала»?

5) Кратко охарактеризуйте основные принципы концепции «человеческих ресурсов», принятой в американской школе управления персоналом

6) Дайте определение кадровой политики и назовите основные типы кадровой политики, кратко охарактеризовав каждый из них.

7) Охарактеризуйте основные задачи службы управления человеческими ресурсами на четырех стадиях жизненного цикла организации.

8) Что такое методы управления персоналом?

9) Какие группы методов управления вы можете назвать?

10) Кратко охарактеризуйте их.

## **Практические задания**

Проанализируйте кадровую политику предприятия, на котором вы работаете, или проходили производственную практику. Охарактеризуйте ее тип, аргументировав свои выводы.

Опишите, какие основные цели и задачи, ставит перед собой служба управления человеческими ресурсами данной организации. Охарактеризуйте, какие, по вашему мнению, недостатки проявляются в политике управления персоналом, проводимой на данном предприятии.

## Тесты для контроля знаний

Выберите все варианты ответов, которые Вы считаете правильными.

**1. Основными целями управления персоналом являются:**

- а) обеспечение потребности организации в кадрах;
- б) выполнение производственного плана;
- в) анализ финансовой деятельности предприятия;
- г) обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива;
- д) организация эффективного сбыта продукции, производимой предприятием.

**2. Кадровая политика бывает следующих типов:**

- а) активная;
- б) эффективная;
- в) открытая;
- г) удовлетворительная;
- д) социальная.

**3. На стадии создания фирмы кадровая политика решает следующие задачи:**

- а) обеспечение организации квалифицированными и мотивированными работниками;
- б) сокращение лишних работников;
- в) аттестация персонала;
- г) разработка системы сбора, учета, хранения и использования кадровой информации;
- д) формирование корпоративной культуры.

**4. К административным методам управления относятся:**

- а) премирование персонала;
- б) участие работников в управлении организацией;
- в) формирование трудовых коллективов с учетом особенностей характера;
- г) дисциплинарные мероприятия;
- д) пропаганда и агитация.

**5. В состав экономических методов управления входят:**

- а) нормирование труда;
- б) применение правовых и нормативных актов;

- в) участие работников в прибылях и капитале;
- г) социальное развитие коллектива;
- д) аттестация работников.

## Тесты для самоконтроля

### Тест «Умеете ли вы отдавать распоряжения?»<sup>1</sup>

Предлагаемый тест имеет цель определить предварительную и текущую самооценку эффективности применения организационно-распорядительных методов руководства.

Отметьте в таблице позиции, наиболее значимые с вашей точки зрения. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) по пятибалльной системе. После оценки важности против каждой рекомендации поставьте во второй графе отметку по пятибалльной системе, отражающую использование (И) вами этой рекомендации.

Рекомендации	В	И
1. Распоряжение должно быть объективно необходимым.		
2. Не следует отдавать распоряжение, если нет полной уверенности, что оно реально и его можно выполнить.		
3. Перед тем, как давать распоряжение, руководителю нужно поговорить с подчиненным, выяснить его отношение к работе.		
4. Руководитель обязан обеспечить подчиненному условия для успешной реализации своего распоряжения.		
5. Давая поручение, необходимо учитывать индивидуальные особенности работника (квалификация, пол, возраст и др.).		
6. Руководитель своим распоряжением должен поощрять и развивать самостоятельность подчиненного, его инициативу.		
7. Поручение лучше давать в форме просьбы, а не приказа.		
8. Распоряжение следует отдавать доброжелательно, но твердым и уверенным тоном.		

---

<sup>1</sup> Шапиро С. А., Иглицкая Е. А. Практикум по дисциплине «Организационное поведение». М.; Берлин: Директ-Медиа, 2016. С. 7.

Рекомендации	В	И
9. Руководитель должен помнить о культуре своего поведения и чувстве личного достоинства подчиненного.		
10. Руководителю необходимо больше учить подчиненных, чем приказывать, находить время для обучения подчиненных.		
11. Необходимо заинтересовать подчиненного общественной значимостью задания, непосредственной практической пользой для коллектива и лично для него.		
12. Для успешного выполнения распоряжения нужно создать обстановку состязательности, вызвать желание подчиненного отличиться, проявить свои способности.		
13. Нужно подчеркнуть особую роль исполнителя, показать, как высоко руководитель ценит его работу.		
14. Не следует давать исполнителю одновременно несколько поручений.		
15. Руководитель должен убедиться, что подчиненный понял свои задачи.		
16. Подчиненный должен знать точный срок завершения работы и форму ее представления.		
17. Руководитель, не колеблясь, обязан требовать от подчиненного выполнения порученной работы.		
18. Руководитель может помочь подчиненному в выполнении задания, но не должен выполнять его вместо него.		
19. Не следует допускать несанкционированных поручений подчиненному, минуя его непосредственного руководителя.		
20. Возложение ответственности за выполнение поручения на подчиненного не снимает ее с руководителя.		
Итоговая сумма баллов:		

### Ключ к тесту

Итоговая оценка:

**До 60 баллов** — ваши распоряжения малоэффективны;

**От 61 до 85 баллов** — эффективность ваших распоряжений удовлетворительна;

**От 86 до 92 баллов** — вы отдаете правильные распоряжения;

**От 93 до 100 баллов** — ваши распоряжения грамотны, корректны и высокоэффективны.

## **Тест «Эффективность руководства»<sup>2</sup>**

Данный тест направлен на выявление эффективности руководства, при использовании сочетания различных методов управления персоналом организации.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли вы к сотрудничеству с другими людьми?
3. Говорите ли вы с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли вы подчиненным причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов?
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям для достижения поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненным за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли вы как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Известны ли вам интересы и ценностные ориентации ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его коллег?
18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным наедине?

---

<sup>2</sup> Шапиро С. А., Иглицкая Е. А. Практикум по дисциплине «Организационное поведение». М.; Берлин: Директ-Медиа, 2016. С. 9.

19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладах вышестоящему руководству?

20. Доверяете ли вы своим подчиненным?

21. Стремитесь ли вы предоставить своим сотрудникам всю информацию, которую сами получаете по административным и управленческим каналам?

22. Поясните ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями и миссией организации?

23. Оставляете ли вы себе и подчиненным время для планирования работ?

24. Есть ли у вас хотя бы краткосрочный план самореализации?

25. Имеете ли вы план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?

26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?

27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?

28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?

29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?

30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?

31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?

32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?

33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?

34. Относитесь ли вы к своим сотрудникам с пониманием и уважением?

35. Уверены ли вы в себе?

36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?

37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?

38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?

39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

**Ключ к тесту.** Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, то все 40 вопросов предполагали ответ «да». Но 40 ответов «да» — это результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы были искренни в своих ответах, а не пытались представить себя в более выгодном свете. Для вас важно понять, на какое число вопросов вы дали ответ «нет», и на какие именно вопросы. Здесь кроются ваши слабые места. Оптимальный результат — соотношение ответов «да» и «нет» зависит от уровня ваших требований к себе. Хороший управленческий потенциал характеризуется более чем 33 ответами «да» на поставленные вопросы.

### **Тест «Делегирование полномочий»<sup>3</sup>**

Делегирование полномочий является одним из важнейших средств расширения управленческих возможностей руководителя организации и повышения качества управления. Однако не в каждой организационной структуре возможно делегирование полномочий. И не каждый руководитель делегирует их своим подчиненным, боясь децентрализации своей власти. В то же время при возрастающих объемах работ, оно становится одной из основных кардинальных мер, позволяющих справиться с трудностями.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Продолжаете ли вы работать после окончания рабочего дня?
2. Трудитесь ли вы дольше, чем ваши сотрудники?
3. Часто ли вы выполняете за других людей работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?

---

<sup>3</sup> Шапиро С. А., Иглицкая Е. А. Практикум по дисциплине «Организационное поведение». М.; Берлин: Директ-Медиа, 2016. С. 12.

4. Удастся ли вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы вам?

5. Знают ли ваш коллега, подчиненный (или ваш шеф) ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы оставите свою работу?

6. Хватает ли вам времени на планирование ваших задач и деятельности?

7. Бывает ли «завален» ваш письменный стол, когда вы возвращаетесь из командировки?

8. Занимаетесь ли вы еще делами и проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за вами до последнего повышения по службе?

9. Часто ли вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?

10. Часто ли вам приходится «поспешать», чтобы соблюсти важные сроки?

11. Расходуется ли вы время на рутинную работу, которую могут сделать другие?

12. Сами ли вы диктуете большую часть своих памятных записок, корреспонденции и отчетов?

13. Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?

14. Хватает ли вам времени на общественную и представительскую деятельность?

15. Стремитесь ли вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?

16. Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

### **Ключ к тесту**

Подсчитайте, сколько раз вы ответили утвердительно на поставленные вопросы:

**0–3 ответа «да»:** вы отлично умеете делегировать полномочия!

**4–7 ответов «да»:** у вас еще есть резервы для улучшения ситуации и делегирования полномочий.

**8 и более ответов «да»:** похоже, что делегирование полномочий представляет для вас серьезную проблему. Ее решению вы должны уделить первостепенное внимание.

## **Тема 2. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

- 1) Назовите основные виды законодательных актов, регулирующих сферу социально-трудовых отношений.
- 2) Какие положения Конституции РФ гарантируют право и свободу труда?
- 3) В чем суть Раздела II Трудового Кодекса РФ «Социальное партнерство в сфере труда»?
- 4) Каким образом законодательно осуществляется защита трудовых прав работников в Трудовом кодексе РФ?
- 5) Что означает программно-нормативная регламентация в регулировании социально-трудовых отношений?
- 6) Какие нормативные акты определяют совмещение работы и учебы студента заочной формы обучения?
- 7) Назовите, законодательные акты, регулирующие сферу занятости населения.
- 8) Какие пособия и льготы положены работникам по действующему законодательству.
- 9) На каком основании могут быть приняты на работу иностранные граждане?
- 10) На основании каких законов должен решаться трудовой спор в судебном порядке?

### **Практические задания**

#### **Практическое задание 1**

Если вы студент очно-заочной или заочной формы обучения, совмещающий работу с процессом обучения и вам предстоит сдавать экзаменационную сессию, но руководство организации не отпускает вас в учебный отпуск. Назовите органы регулирования социально-трудовых отношений, в которые вы обратитесь для защиты своих прав. На основании каких действующих нормативных актов вы будете их доказывать?

## **Практическое задание 2**

Зайдите на сайт <http://www.consultant.ru> (программа «Консультант Плюс»). Проанализируйте, как часто пересматриваются законодательные и нормативные акты в сфере управления социально-трудовыми отношениями. Определите, сколько законодательных актов утратило силу за последний год. Эффективен ли частый пересмотр законодательных актов в социально-трудовой сфере? Аргументируйте свой ответ.

## **Практическое задание 3**

Проанализируйте управленческие решения руководителя в области работы с персоналом, в организации, в которой вы работаете или проходили практику с точки зрения соблюдения норм трудового права. Если, по вашему мнению, определенные нормы трудового права были нарушены, то объясните какие, и почему вы так считаете? Подтвердите свой ответ ссылками на действующие нормы трудового права.

***Примечание.*** Для более точного выполнения практических заданий и ответов на вопросы необходимо в полном объеме изучить дисциплину «Трудовое право», входящую в Государственный стандарт специальности 38.03.03 «Управление персоналом»

## **Тесты для проверки знаний**

Выберите все варианты ответов, которые Вы считаете правильными.

**1. К принудительному труду согласно ст. 4 ТК РФ не относится:**

а) работа в качестве меры ответственности за участие в забастовке;

б) работа, выполнение которой обусловлено введением чрезвычайного или военного положения в порядке, установленном федеральными конституционными законами;

в) работа в качестве средства мобилизации и использования рабочей силы для нужд экономического развития;

г) работа, выполняемая в условиях чрезвычайных обстоятельств, то есть в случае бедствия или угрозы бедствия.

**2. Коллективный договор на предприятии разрабатывается и принимается:**

- а) отделом управления персоналом;
- б) на собрании руководителей организации;
- в) на коллегиальном собрании работников и работодателей в лице их представителей;
- г) на сессии Совета Федерации Федерального собрания РФ;
- д) на референдуме.

**3. При заключении трудового договора работник обязан предоставить:**

- а) документ об образовании;
- б) паспорт;
- в) ИНН;
- г) свидетельство о браке;
- д) справку о наличии (отсутствии) судимости.

**4. Срок испытания для руководителей при приеме на работу согласно ст. 70 ТК РФ не может превышать:**

- а) 2 недель;
- б) 3 месяцев;
- в) 6 месяцев;
- г) 1 месяц;
- д) 2 месяца.

**5. Выполнение работы в качестве наказания за участие в забастовке — это:**

- а) наказание;
- б) исправительные работы;
- в) дискриминация;
- г) принудительный труд;
- д) защита прав работодателя.

**6. Согласно ст. 131 ТК РФ доля заработной платы выплачиваемой в неденежной форме должна быть не более:**

- а) 20% от начисленной месячной заработной платы;
- б) 5% от начисленной месячной заработной платы;
- в) 10% от начисленной месячной заработной платы;
- г) 15% от начисленной месячной заработной платы;



д) 30 % от начисленной месячной заработной платы.

**7. К субъектам трудового права не относятся:**

- а) безработные граждане;
- б) службы занятости;
- в) профсоюзы;
- г) работодатели;
- д) фрилансеры в сети Интернет.

**8. С 1 января 2019 года минимальный размер оплаты труда в РФ составляет:**

- а) 11 190 рублей;
- б) 11 280 рублей;
- в) 9 489 рублей;
- г) 7 800 рублей;
- д) 11 163 рублей.

**9. У каких работников согласно Ст. 92 ТК РФ продолжительность рабочего времени составляет не более 24 часов в неделю:**

- а) для работников в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет;
- б) для работников с вредными условиями труда;
- в) для беременных женщин;
- г) для работников в возрасте до шестнадцати лет;
- д) для работников, являющихся инвалидами I или II группы.

**10. Трудовой договор не может быть расторгнут работодателем в случае:**

- а) отсутствия работника на рабочем месте без уважительных причин более двух часов подряд в течение рабочего дня;
- б) совершения по месту работы хищения чужого имущества;
- в) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе без проведения аттестации;
- г) представления работником работодателю подложных документов при заключении трудового договора;
- д) в период временной нетрудоспособности работника и в период его пребывания в отпуске.

## **Тема 3. ОСНОВЫ КАДРОВОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА**

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

- 1) Что означает понятие «трудовой договор»?
- 2) Какие условия составляют основу трудового договора?
- 3) На какие виды подразделяется трудовой договор по срокам действия?
- 4) Что понимается под совместительством?
- 5) В чем отличие совместительства от сверхурочной работы и совмещения профессий?
- 6) Что такое должностная инструкция?
- 7) Какие разделы составляют основу должностной инструкции?
- 8) Какие виды кадровой документации используют в службе управления персоналом организации?
- 9) Для какой цели созданы правила внутреннего трудового распорядка?
- 10) Какую роль играет положение о подразделении?
- 11) Что представляет собой документ — структура и штатная численность персонала?
- 12) Какая основная функция штатного расписания?
- 13) Какие документы включаются в состав личного дела работника?
- 14) Какие сведения заносятся в личную карточку работника?
- 15) Каким образом должна заполняться трудовая книжка работника?
- 16) Какие разделы включаются в договор об индивидуальной материальной ответственности работника?
- 17) С кем заключается договор о коллективной материальной ответственности работников?

### **Практические задания**

#### **Практическое задание 1**

Составьте должностную инструкцию на менеджера по управлению человеческими ресурсами в соответствии

с правилами составления должностных инструкций (и пользуясь примерной типовой должностной инструкцией).

### **Практическое задание 2**

Пользуясь типовыми положениями о подразделениях организации, составьте по их подобию Положение об отделе (службе) управления человеческими ресурсами.

### **Практическое задание 3**

Составьте свое резюме для отправки на интересующую Вас вакансию. Рекомендуется пользоваться типовыми формами резюме на Интернет-системах поиска работы (Job.ru; Superjob.ru; HeadHunter и т. п.).

## **Тесты для проверки знаний**

Выберите все варианты ответов, которые Вы считаете правильными.

### **1. Трудовой договор это:**

- а) инструкция, описывающая должностные обязанности работника;
- б) соглашение между работником и работодателем об условиях найма;
- в) обязательство о неразглашении государственной тайны;
- г) положение о материальном стимулировании работника;
- д) вариант трудовой книжки работника.

### **2. Должностная инструкция включает в себя следующие разделы:**

- а) функции;
- б) права;
- в) коммуникации с другими работниками;
- г) ответственность;
- д) условия прекращения полномочий.

### **3. К дополнительным условиям трудового договора относятся:**

- а) место работы;
- б) должность;
- в) испытательный срок;
- г) неразглашение коммерческой тайны;
- д) обязанности по соблюдению трудовой дисциплины.

**4. Положение о подразделении определяет:**

- а) права и обязанности работников;
- б) правила приема и увольнения работников;
- в) структуру и функции подразделения;
- г) формы стимулирования работников;
- д) служебное взаимодействие.

**5. Личное дело включает в себя:**

- а) резюме;
- б) личную карточку работника;
- в) копии приказов о переводе;
- г) экземпляр трудового договора;
- д) должностную инструкцию.

**6. Кадровая документация подразделяется на:**

- а) плановую;
- б) стратегическую;
- в) организационно-распорядительную;
- г) технологическую.
- д) по личному составу.

**7. Штатное расписание содержит информацию о:**

- а) перечне должностей;
- б) структурных подразделениях;
- в) месячном фонде оплаты труда;
- г) поощрениях работников;
- д) времени работы и отдыха.

**8. В трудовую книжку вносятся сведения:**

- а) о приеме и увольнении работника;
- б) о награждениях и поощрениях;
- в) о должностном окладе;
- г) о взысканиях;
- д) о профессии и специальности.

## **Тема 4. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

- 1) Поясните, что такое объект и субъект управления персоналом?
- 2) Дайте определение службе управления персоналом.
- 3) Кто такие хозяйственные руководители?
- 4) Назовите основные функции управления персоналом.
- 5) Приведите примеры задач, решаемых службой управления персоналом в рамках выделенных функций.
- 6) Какова норма персонала на одного сотрудника кадровой службы в банковской сфере?
- 7) Назовите основные подразделения, входящие в структуры службы управления персоналом, и объясните, какие задачи они выполняют?
- 8) Как распределяются задачи при проведении мероприятий по управлению человеческими ресурсами между сотрудниками службы управления персоналом и линейными руководителями?

### **Практические задания**

Составьте схему службы управления человеческими ресурсами в организации, которой вы работаете или проходили практику, опишите какие из базового перечня функций и задач данной службы выполняются в данной организации и на должности каких сотрудников они возложены.

### **Тесты для проверки знаний**

Выберите варианты ответов, которые Вы считаете правильными

**1. Функции службы управления персоналом включают:**

- а) планирование, прогнозирование и маркетинг персонала;

- б) разделение персонала на субъекты и объекты;
- в) развитие кадрового потенциала;
- г) анализ подходов к управлению персоналом;
- д) выбор методов управления персоналом.

**2. В структуру службы управления персоналом входят:**

- а) отдел маркетинга персонала;
- б) отдел сбыта;
- в) отдел оценки персонала и оплаты труда;
- г) отдел снабжения;
- д) планово-экономический отдел.

**3. Объектом управления персоналом являются:**

- а) служба управления;
- б) хозяйственные руководители;
- в) субъекты управления;
- г) работники организации;
- д) кадровый потенциал.

**4. К задачам регулирования трудовых отношений в компании относятся:**

- а) оформление и учет приема, увольнения и перемещения работников;
- б) планирование деловой карьеры сотрудников;
- в) социально-психологическая диагностика персонала;
- г) нормирование и тарификация трудового процесса;
- д) анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений между работниками.

**5. Система управления организацией с участием службы управления персоналом в качестве консультационного звена, называется:**

- а) линейной;
- б) дивизиональной;
- в) матричной;
- г) линейно-штабной;
- д) линейно-функциональной.

## Тесты для самоконтроля

### Тест. «Какой вы руководитель?»<sup>4</sup>

Любому руководителю важно уметь собрать свою управленческую команду. Однако не каждому это удастся. Для этого необходимо уметь работать в команде, управляя групповым поведением подчиненных менеджеров. В первую очередь необходимо ответить на вопрос: способны ли вы быть руководителем и собрать вокруг себя коллектив единомышленников?

Для того чтобы решить эту задачу, предлагается данный тест.

Ответьте «да» или «нет» на приведенные ниже вопросы.

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?

2. Трудно ли было вам отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?

3. Долго ли вы отдавали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению, уйдя на повышение?

4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?

5. Умеете ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их, как сильных, средних или слабых руководителей?

6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий, решая кадровые вопросы?

7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Легче ли вам избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

---

<sup>4</sup> Шапиро С. А., Иглицкая Е. А. Практикум по дисциплине «Организационное поведение». М.; Берлин: Директ-Медиа, 2016. С. 44.

10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными и неблагоприятными факторами?

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?

13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям больше полномочий и, следовательно, самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те, и другие имеют один и тот же должностной статус?

### Ключ к тесту

Определите количество набранных вами баллов по следующей таблице.

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	Количество баллов													
«Да»	1	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	0	0	2
«Нет»	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

**От 0 до 5 баллов.** Вы в большей степени специалист, чем руководитель, и если вам представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и т. п., не надо колебаться!

**От 6 до 10 баллов.** Нельзя сказать, что вы сильный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться на переход в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и к мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

**От 11 до 15 баллов.** Вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реально выполнимого) плана. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте их исполнение.

**От 16 до 20 баллов.** Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам мешает «текучка». Вы стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированным на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

## **Тема 5. ОСНОВЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

- 1) Что такое кадровое планирование, и на какие этапы оно подразделяется?
- 2) Назовите стадии процесса кадрового планирования.
- 3) Какие виды процесса кадрового планирования Вы знаете?
- 4) Какими методами определяется общая потребность в персонале?
- 5) Почему нужно определять дополнительную потребность в персонале?
- 6) Что включает в себя понятие качественная потребность в персонале?
- 7) Что такое коэффициент выбытия?
- 8) С какой целью используется норматив управляемости?
- 9) С какой целью рассчитывают коэффициент насыщенности?
- 10) Каким методом рассчитывается долгосрочная потребность в специалистах?

### **Практические задания**

Проанализируйте перспективы развития организации, в которой вы работаете или проходили практику. В случае расширения ее деятельности, определите, какова будет потребность в управленческом персонале, специалистах, и исполнителях в новой организационной структуре.

### **Тесты для проверки знаний**

#### **1. Кадровое планирование подразделяется на:**

- а) планирование потребности в персонале;
- б) планирование расходов на улучшение качества продукции;
- в) планирование обучения персонала;

г) планирование культурно-массовых мероприятий;

д) планирование карьеры менеджеров.

**2. Кадровое планирование по времени делится на:**

а) краткосрочное;

б) срочное;

в) среднесрочное;

г) сверхсрочное;

д) долгосрочное.

**3. Качественная потребность в персонале определяется:**

а) качеством производимой продукции;

б) количеством сотрудников, имеющих высшее образование;

в) уровнем квалификационных требований, предъявляемых к персоналу;

г) дополнительным числом работников высшей квалификационной категории;

д) общим количеством персонала, которое следует принять на работу.

**4. Коэффициент выбытия определяется для расчета:**

а) потребности в специалистах;

б) потребности в управленческом персонале;

в) общей потребности в персонале;

г) дополнительной потребности в персонале;

д) базовой потребности в персонале.

**5. Для определения потребности в персонале на малом предприятии используются:**

а) формула Розенкранца;

б) метод экстраполяции;

в) метод «мозгового штурма»;

г) метод расчета профессиональных категорий работников;

д) метод «Дельфи».

## **Тема 6. ТЕХНОЛОГИИ НАЙМА И АДАПТАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

- 1) Какие методы включают в себя внутренние источники привлечения персонала?
- 2) Что относится к внешним источникам привлечения кандидатов в организацию?
- 3) Проведите сравнительный анализ внутренних и внешних источников привлечения персонала. Приведите примеры достоинств и недостатков.
- 4) Назовите основные этапы процедуры отбора персонала. Кратко охарактеризуйте их.
- 5) Какие основные методы оценки применяются при отборе персонала на работу?
- 6) Назовите примерные вопросы, которые следует задавать потенциальному кандидату во время проведения интервью.
- 7) Что такое адаптация персонала, и какие виды адаптации Вы знаете?
- 8) Кратко охарактеризуйте этапы адаптации персонала.
- 9) Что такое управление адаптацией, и какие меры применяются для регулирования ее продолжительности?
- 10) Как производится оценка результатов адаптации?
- 11) Назовите основные виды обучения персонала и охарактеризуйте разницу между ними.
- 12) Какие современные способы обучения вы можете назвать и с какой целью они применяются.
- 13) Что такое сокращение персонала? В чем его отличие от увольнения?
- 14) Какие виды увольнения персонала вам известны? Какие основные процедуры проводятся при их исполнении?

### **Практические задания**

**Практическое задание 1.** Пройдите тест Дж. Голланда «Тип профессионального предпочтения» и тест Г. Айзенка,

«Определение типа темперамента», приведенные в разделе «Тесты для самоконтроля». По результатам тестов определите свои профессиональные и личностные особенности, и проанализируйте, какие виды деятельности, вам наиболее подходят, исходя из ваших качеств.

**Практическое задание 2.** Представьте, что вы работаете менеджером по найму персонала. Вам нужно провести собеседование с кандидатом на вакантную должность. Составьте список формализованных и слабоформализованных вопросов (не менее 10), которые Вы зададите собеседнику. Поясните, какие особенности кандидата Вы хотите выяснить, задавая каждый из своих вопросов. Вопросы, заполняемые в анкете при приеме на работу — пол, возраст и т. п., в этот список не входят.

## Тесты для контроля знаний

Выберите варианты ответов, которые Вы считаете правильными.

**1. Внутренние источники найма персонала включают в себя:**

- а) совмещение профессий;
- б) сверхурочную работу;
- в) кадровую ротацию;
- г) сезонный найм;
- д) аутсорсинг.

**2. К внешним источникам набора персонала относятся:**

- а) кадровые агентства;
- б) внутренний конкурс;
- в) Интернет-источники;
- г) родные и знакомые работников фирмы;
- д) совместители.

**3. Процедура отбора персонала не включает в себя:**

- а) интервью;
- б) тестирование;
- в) проверку документов;
- г) адаптацию персонала;
- д) предварительную беседу.

#### **4. Адаптация персонала подразделяется на:**

- а) производственную;
- б) социологическую;
- в) психофизиологическую;
- г) мотивационную;
- д) социально-психологическую.

#### **5. К видам обучения персонала относятся:**

- а) подготовка;
- б) тренинг;
- в) переподготовка;
- г) семинар;
- д) повышение квалификации.

### **Тесты для самоконтроля**

#### **Тест Г. Айзенка на определение типа темперамента<sup>5</sup>**

Варианты ответов на вопросы: «да», «нет». Первый ответ, пришедший Вам в голову, является правильным. Ваши ответы — «да» — плюс, «нет» — минус — фиксируйте на листке бумаги. Старайтесь отвечать искренне и долго не думать над ответами.

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, чтобы испытать сильные ощущения?

2. Часто ли Вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут Вас понять, ободрить, выразить сочувствие?

3. Считаете ли Вы себя беспечным человеком?

4. Правда ли, что Вам очень трудно отвечать «нет»?

5. Обдумываете ли Вы свои дела не спеша и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?

6. Всегда ли Вы сдерживаете свои обещания, даже если Вам это не выгодно?

7. Часто ли у Вас бывают спады и подъемы настроения?

8. Быстро ли Вы обычно действуете и говорите, и не растрачиваете ли много времени на обдумывание?

---

<sup>5</sup> Шапиро С. А., Самраилова Е. К., Баландина О. В., Вешкурова А. Б. Концепции управления человеческими ресурсами. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. С. 35.

9. Возникало ли у Вас когда-нибудь чувство, что Вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?

10. Верно ли, что на спор Вы способны решиться на все?

11. Смущаетесь ли Вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который Вам симпатичен?

12. Бывает ли, что, разозлившись, Вы выходите из себя?

13. Часто ли Вы действуете под влиянием минутного настроения?

14. Часто ли Вас беспокоят мысли о том, что Вам не следовало бы чего-нибудь делать или говорить?

15. Предпочитаете ли Вы чтение книг встречам с людьми?

16. Вас легко обидеть?

17. Любите ли Вы часто бывать в компании?

18. Бывают ли у Вас иногда такие мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других людей?

19. Верно, что иногда Вы настолько полны энергии, что все горит в руках, а иногда чувствуете сильную вялость?

20. Предпочитаете ли Вы иметь друзей поменьше, но особенно близких Вам?

21. Часто ли Вы мечтаете?

22. Когда на Вас кричат, Вы отвечаете тем же?

23. Часто ли Вас тревожит чувство вины?

24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?

25. Способны ли Вы дать волю собственным чувствам и повсюду повеселиться в шумной компании?

26. Считаете ли Вы себя человеком возбудимым и чувствительным?

27. Считают ли Вас человеком живым и веселым?

28. После того, как дело сделано, часто ли Вы возвращаетесь к нему мысленно и думаете, что могли бы сделать лучше?

29. Вы обычно молчаливый и сдержанный, когда находитесь среди людей?

30. Вы иногда сплетничаете?

31. Бывает ли, что Вам не спится оттого, что разные мысли лезут в голову?

32. Верно ли, что Вам приятнее и легче прочесть о том, что Вас интересует в книге, хотя можно быстрее и проще узнать об этом у друзей?

33. Бывает ли у Вас сильное сердцебиение?

34. Нравится ли Вам работа, требующая постоянного внимания?

35. Бывает ли, что Вас «бросает в дрожь»?

36. Верно ли, что Вы всегда говорите о знакомых Вам людях только хорошее, даже тогда, когда уверены, что они об этом не узнают?

37. Верно ли, что Вам неприятно бывать в компании, где постоянно подшучивают друг над другом?

38. Вы раздражительны?

39. Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действий?

40. Верно ли, что Вам не редко не дают покоя мысли о разных неприятностях и «ужасах», которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?

41. Вы ходите медленно и неторопливо?

42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание, работу или учебу?

43. Часто ли Вам снятся кошмары?

44. Верно ли, что Вы такой любитель поговорить, что никогда не упустите удобного случая побеседовать с незнакомым человеком?

45. Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?

46. Огорчились бы Вы, если бы долго не могли видаться со своими друзьями?

47. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?

48. Есть ли среди Ваших знакомых такие, которые Вам явно не нравятся?

49. Можете Вы сказать, что Вы уверенный в себе человек?

50. Легко ли Вас задевает критика Ваших недостатков или Вашей работы?

51. Трудно ли получить настоящее удовольствие от вечеринки?

52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?

53. Сумели бы Вы внести оживление в скучную компанию?

54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?

55. Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?

56. Любите ли Вы подшутить над другими?

57. Страдаете ли Вы от бессонницы?

### **Обработка теста («ключ»)**

Если ответ «ключа» совпадает с Вашим ответом, Вы прибавляете себе один балл. Если не совпадает, — ноль баллов.

#### **Шкала «лжи»**

Ответ «да» на вопросы: 6, 24, 36.

Ответ «нет» на вопросы: 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Сосчитайте сумму. Если результат от 4 и больше баллов, это значит, что у Вас появилась так называемая социальная желательность: Вы отвечали не так, как есть на самом деле, а так как Вам хотелось бы или так, как принято в обществе. Другими словами, Ваши ответы не достоверны. Если результат меньше 4 баллов, Ваши ответы искренни. Пожалуйста, продолжайте.

Если ответ «ключа» совпадает с Вашим ответом, Вы прибавляете себе один балл. Если не совпадает, — ноль баллов.

#### **Шкала экстраверсии**

Ответ «да» на вопросы: 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 37, 39, 44, 46, 49, 53, 56.

Ответ «нет» на вопросы: 5, 15, 20, 29, 32, 34, 41, 51.

Сосчитайте сумму.

#### **Шкала эмоциональной устойчивости**

Ответ «да» на вопросы: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Сосчитайте сумму.

Начертите оси координат, как показано на рисунке 4. Горизонтальная ось — «шкала экстраверсии», вертикальная

ось — «шкала эмоциональной устойчивости». Каждая шкала от 1 до 24, пересекаются в точке 12. Отметьте свои показатели на осях. Найдите точку пересечения. Точка может лежать на оси, если одно из значений равно 12. Это означает, что у вас смешанный тип темперамента.

Результат, который Вы получили, — Ваш преобладающий тип темперамента. По шкале экстраверсии Вы можете посмотреть тип направленности личности: экстраверт или интроверт.



*Рисунок 1. Распределение типов темперамента по осям эмоциональной устойчивости и экстраверсии.*

### **Модифицированный тест Дж. Голланда «Метод профессионального самоопределения»<sup>6</sup>**

**Инструкция.** Представьте, что вы прошли идеальное профессиональное обучение, после которого можете выполнять практически любую работу. Вам предлагается 43 пары профессий, причем в каждой паре Вы **обязаны** выбрать одну: наиболее желательную или наименее «противную».

<sup>6</sup> Шапиро С. А., Самраилова Е. К., Баландина О. В., Вешкурова А. Б. Концепции управления человеческими ресурсами. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. С. 9.

№	Вариант А	Вариант Б
1	<input type="checkbox"/> Автомеханик	<input type="checkbox"/> Авиаконструктор
2	<input type="checkbox"/> Егерь	<input type="checkbox"/> Интервьюер
3	<input type="checkbox"/> Кондитер	<input type="checkbox"/> Делопроизводитель
4	<input type="checkbox"/> Пасечник	<input type="checkbox"/> Администратор
5	<input type="checkbox"/> Радиооператор	<input type="checkbox"/> Актер
6	<input type="checkbox"/> Астроном	<input type="checkbox"/> Гид-экскурсовод
7	<input type="checkbox"/> Бактериолог	<input type="checkbox"/> Корректор текстов
8	<input type="checkbox"/> Зоолог	<input type="checkbox"/> Брокер
9	<input type="checkbox"/> Минеролог	<input type="checkbox"/> Актер цирка
10	<input type="checkbox"/> Гувернантка	<input type="checkbox"/> Работник архива
11	<input type="checkbox"/> Священник	<input type="checkbox"/> Глава администрации
12	<input type="checkbox"/> Консультант по профориентации	<input type="checkbox"/> Драматург
13	<input type="checkbox"/> Финансовый контролер	<input type="checkbox"/> Директор
14	<input type="checkbox"/> Шифровальщик	<input type="checkbox"/> Искусствовед
15	<input type="checkbox"/> Директор магазина	<input type="checkbox"/> Композитор
16	<input type="checkbox"/> Горный инженер	<input type="checkbox"/> Биофизик
17	<input type="checkbox"/> Животновод	<input type="checkbox"/> Репетитор
18	<input type="checkbox"/> Маляр	<input type="checkbox"/> Составитель каталогов
19	<input type="checkbox"/> Охотовед	<input type="checkbox"/> Директор рынка
20	<input type="checkbox"/> Электротехник	<input type="checkbox"/> Карикатурист
21	<input type="checkbox"/> Биолог	<input type="checkbox"/> Семейный врач
22	<input type="checkbox"/> Вирусолог	<input type="checkbox"/> Контролер-кассир
23	<input type="checkbox"/> Генетик	<input type="checkbox"/> Менеджер
24	<input type="checkbox"/> Гидробиолог	<input type="checkbox"/> Писатель
25	<input type="checkbox"/> Воспитатель детского сада	<input type="checkbox"/> Чертежник
26	<input type="checkbox"/> Инструктор по плаванию	<input type="checkbox"/> Начальник отдела сбыта
27	<input type="checkbox"/> Медицинская сестра	<input type="checkbox"/> Манекенщица
28	<input type="checkbox"/> Наборщик типографии	<input type="checkbox"/> Оптовый торговец

№	Вариант А	Вариант Б
29	<input type="checkbox"/> Переписчик нот	<input type="checkbox"/> Музыкальный аранжировщик
30	<input type="checkbox"/> Начальник стройки	<input type="checkbox"/> Музыкант-исполнитель
31	<input type="checkbox"/> Машинист тепловоза	<input type="checkbox"/> Инженер-исследователь
32	<input type="checkbox"/> Портной	<input type="checkbox"/> Консультант службы знаков
33	<input type="checkbox"/> Рулевой-моторист	<input type="checkbox"/> Регистратор
34	<input type="checkbox"/> Штукатур	<input type="checkbox"/> Предприниматель
35	<input type="checkbox"/> Садовник	<input type="checkbox"/> Танцор
36	<input type="checkbox"/> Редактор научного журнала	<input type="checkbox"/> Учитель
37	<input type="checkbox"/> Физик-теоретик	<input type="checkbox"/> Копировальщик чертежей
38	<input type="checkbox"/> Ихтиолог	<input type="checkbox"/> Президент банка
39	<input type="checkbox"/> Ученый-теоретик	<input type="checkbox"/> Художник по интерьеру
40	<input type="checkbox"/> Преподаватель ин. яз.	<input type="checkbox"/> Контролер качества продукции
41	<input type="checkbox"/> Тренер по лечебной физкультуре	<input type="checkbox"/> Снабженец
42	<input type="checkbox"/> Социальный работник	<input type="checkbox"/> Художник-мультипликатор
43	<input type="checkbox"/> Продюсер телевидения	<input type="checkbox"/> Режиссер

### Ключ к тесту Дж. Голланда

За каждое совпадение с ответом ключа начисляется 1 балл. Посчитайте полученную сумму баллов по каждому типу. Наибольшие значения определяют Ваш тип профессионального предпочтения.

Реалистический тип (15): 1А, 2А, 3А, 4А, 5А, 16А, 17А, 18А, 19А, 20А, 31А, 32А, 33А, 34А, 35А.

Интеллектуальный тип (15): 1Б, 6А, 7А, 8А, 9А, 16Б, 21А, 22А, 23А, 24А, 31Б, 36А, 37А, 38А, 39А

Социальный тип (15): 2Б, 6Б, 10А, 11А, 12А, 17Б, 21Б, 25А, 26А, 27А, 32Б, 36Б, 40А, 41А, 42А.

Конвенциональный тип (14): 3Б, 7Б, 10Б, 13А, 14А, 18Б, 22Б, 25Б, 28А, 29А, 33Б, 37Б, 40Б, 43А.

Предприимчивый тип (14): 4Б, 8Б, 11Б, 13Б, 15А, 19Б, 23Б, 26Б, 28Б, 30А, 34Б, 38Б, 41Б, 43Б.

Артистичный тип (13): 5Б, 9Б, 12Б, 14Б, 15Б, 20Б, 24Б, 27Б, 29Б, 30Б, 35Б, 39Б, 42Б.



Рисунок 2. Профессиональные типы личности по Дж. Голланду.

### Описание результатов теста

Интерес для самоопределяющегося представляют профессиональные типы, набравшие наибольшее количество баллов. Предпочтительный «профессиональный тип» или «тип профессиональной среды» является совокупностью двух-трех типов, набравших наибольшее количество баллов.

### Профессиональные типы

1. *Реалистический или практический.* Профессионалы данного типа склонны заниматься конкретными вещами и их использованием, отдадут предпочтение занятиям, требующим применения физической силы, ловкости. Ориентированы, в основном, на практический труд, быстрый результат деятельности. В интеллектуальной сфере, в большой степени, преобладают математические способности. Способности

к общению с людьми, формулировке и изложению мыслей развиты слабее. Чаще всего люди этого типа выбирают профессию механика, электрика, инженера, агронома, садовода, кондитера, повара и другие профессии, которые предполагают решение конкретных задач, наличие подвижности, настойчивости, связь с техникой. Общение не является ведущим в структуре деятельности, а связано, скорее, с приемом и переработкой информации

*2. Интеллектуальный (или исследовательский)* Профессионалы данного типа отличаются аналитическим складом ума, рационализмом, независимостью, оригинальностью, не склонны ориентироваться на социальные нормы. Обладают достаточно развитыми математическими способностями, хорошей формулировкой и изложением мыслей, склонностью к решению логических абстрактных задач. Люди этого типа предпочитают профессии научно-исследовательского направления: ботаник, физик, философ, программист и другие, в деятельности которых необходимы творческие способности и нестандартное мышление. Межличностные отношения в структуре деятельности играют незначительную роль.

*3. Артистический.* Профессионалы данного типа оригинальны, независимы, в принятии решений, редко ориентируются на социальные нормы и одобрение, обладают собственным (часто сложным) взглядом на жизнь, гибкостью и скоростью мышления, высокой эмоциональной чувствительностью. Отношения с окружающими строят, опираясь на свои ощущения, эмоции, воображение, интуицию. Обладают хорошей реакцией, координацией, развитым восприятием. В достаточной степени развиты коммуникативные способности. Профессиональная предрасположенность в наибольшей степени связана с актерско-сценической, музыкальной, изобразительной деятельностью.

*4. Социальный.* Профессионалы данного типа гуманны, чувствительны, активны, ориентированы на социальные нормы. Способны к сопереживанию, умению войти и понять эмоциональное состояние другого человека. Обладают

хорошими вербальными способностями, готовы входить в контакт с людьми (нуждаются в большом количестве контактов). Математические способности развиты слабее. В основном, люди этого типа ориентированы на труд, главным содержанием которого является взаимодействие с другими людьми, возможность решать задачи, предполагающие анализ поведения и обучения людей. Возможные сферы деятельности: обучение, лечение, обслуживание и другие, требующие постоянного контакта и общения с людьми, способностей к убеждению

*5. Конвенциональный или стандартный.* Профессионалы данного типа практичны, конкретны, не любят отступать от задуманного, обладают хорошей энергией, ориентированы на социальные нормы. Проявляют склонность к миру обозначений, часто переводя предметные свойства окружающего мира в знаковую систему. Отдают предпочтение четко определенной деятельности, выбирают из окружающей среды цели и задачи, поставленные перед ними обычаями и обществом. В основном выбирают профессии, связанные с канцелярскими и расчетными работами, созданием и оформлением документов, установлением количественных соотношений между числами, системами условных знаков: бухгалтер, патентовед, нотариус, топограф, корректор и другие, направленные на обработку информации, представленной в виде условных знаков, цифр, формул, текстов. Сфера общения в таких видах деятельности ограничена и не является ведущей, что вполне устраивает данный профессиональный тип. Коммуникативные и организаторские способности развиты слабо, но обладают достаточно высокими исполнительскими качествами.

*6. Предпринимательский (или инициативный)* Профессионалы данного типа находчивы, практичны, быстро ориентируются в сложной обстановке, склонны к самостоятельному принятию решений, социальной активности, лидерству, имеют тягу к приключениям (возможно, авантурным). Обладают достаточно развитыми коммуникативными способностями. Не предрасположены к занятиям, тре-

бующим усидчивости, большой и длительной концентрации внимания. Предпочтительной является деятельность, позволяющая проявлять энергию, организаторские способности. Сюда относятся профессии товароведа, директора, журналиста, телерепортера и другие, связанные с руководством, управлением и общением в разных ситуациях с разными людьми, влиянием на убеждения людей. Это тип всегда неудовлетворенного полностью человека.

### **Тест «Коммуникативность и адаптация работника в коллективе»<sup>7</sup>**

Читая утверждения, искренне ответьте «да», если вы с ними согласны, и «нет», если не согласны.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю, что-то более глубокое, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

**Ключ к тесту.** Начислите себе по одному баллу за ответы: «нет» на 1, 5, и 7-й вопросы; «да» на все остальные. Подсчитайте сумму баллов.

---

<sup>7</sup> Шапиро С. А., Самраилова Е. К., Баландина О. В., Вешкурова А. Б. Концепции управления человеческими ресурсами. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. С. 29.

**0–3 балла.** У вас низкие коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным изменять его в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают вас «неудобным» в общении по причине вашей прямолинейности.

**4–6 баллов.** У вас средние коммуникативные качества. Вы искренний, но сдержанный в своих эмоциональных проявлениях человек. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими людьми.

**7–10 баллов.** У вас высокие коммуникативные качества. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих людей.

# **Тема 7. ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **Контрольные вопросы для самопроверки**

- 1) Что такое деловая оценка работников?
- 2) Назовите варианты оценки и охарактеризуйте их.
- 3) Какие методы оценки вы знаете?
- 4) Перечислите основные требования к оценке.
- 5) Охарактеризуйте три уровня оценки?
- 6) Что представляет собой процедура аттестации персонала?
- 7) Какие мероприятия включает в себя подготовка к проведению аттестации?
- 8) Назовите основные результаты аттестации персонала.
- 9) На какие аспекты следует обращать внимание во время проведения оценочной беседы?
- 10) Какие правила следует соблюдать при проведении процедуры оценки?

## **Практическое задание**

Разработайте список вопросов для проведения оценочной беседы при процедуре деловой оценки менеджеров в организации, где вы работаете или проходили практику. Разработайте форму для оценки профессиональных знаний, умений и навыков в области деятельности, которой занимается данная организация.

## **Контрольные тесты по теме**

- 1. Процедура деловой оценки используется для:**
- а) увольнения неугодных работников;
  - б) повышения заработной платы;
  - в) выявления трудового потенциала работников;
  - г) повышения квалификации работников;
  - д) эффективного подбора и расстановки кадров.

## **2. Среди требований к оценке выделяют:**

- а) строгость;
- б) дифференцированность;
- в) демократизм;
- г) гибкость;
- д) объективность.

## **3. Среди методов деловой оценки выделяют:**

- а) метод бенчмаркинга;
- б) метод классификации;
- в) метод экспертных оценок;
- г) метод стимулирования;
- д) метод парного распределения.

## **4. Проведение аттестации персонала включает:**

- а) подбор кандидатов на прохождение оценки;
- б) оценка соответствия квалификационным требованиям;
- в) беседу с руководителем организации;
- г) принятие соответствующих решений в отношении аттестованного работника;
- д) доклад аттестуемого об итогах своей работы.

## **5. Сущность оценки персонала составляют:**

- а) диагностика уровня развития профессиональных знаний;
- б) выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;
- в) выявление личностных компетенций работников;
- г) оценка перспектив эффективной деятельности;
- д) выявление кандидатов на сокращение.

## **Тесты для самоконтроля**

Тест «Корректирующая проба»<sup>8</sup> применяется для оценки способностей работника. Данный тест позволяет изучить работоспособность, переключаемость, объем внимания и концентрацию работника по корректирующим таблицам. В основу теста положена заимствованная из психологии труда

---

<sup>8</sup> Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом. М.: КНОРУС, 2016. С. 79.

«проба Бурдона». Тест может применяться при проверке любых работников умственного труда, а не только корректоров в издательском деле.

**Ход работы заключается в вычеркивании и подчеркивании букв.**

Просматривая буквенную таблицу, человек должен вычеркивать букву «А», а букву «К» — подчеркивать. Работать следует в течение 8 минут максимально быстро и внимательно. Через 4 минуты после начала работы специалист, проводящий тест говорит слово «черта». Кандидат должен остановить работу и поставить вертикальную черту. Затем кандидат должен продолжать работу, изменив способ: букву «А» — подчеркивать, а букву «К» — вычеркивать. Когда истекут 8 минут, специалист, проводящий тест произносит «черта — конец работы», и кандидат должен поставить вертикальную черту.

**Обработка результатов.** Оценка переключаемости и работоспособности производится в баллах производительности по девятибалльной системе. Для этого: а) подсчитывается общее число просмотренных знаков (букв). Допустим, кандидат просмотрел 1475 знаков; б) подсчитывается число ошибок (пропущенных, или неправильно вычеркнутых, или неправильно подчеркнутых букв). Каждая такая ошибка составляет 20 очков. Каждая пропущенная строка — 60 очков. Допустим: сделано 20 ошибок, т. е.  $20 \cdot 20 = 400$ ; в) определяем число правильно отмеченных букв. Для этого из 1475 (общее число просмотренных знаков) вычитаем 400 (20 ошибок, каждая составляет 20 очков:  $20 \cdot 20 = 400$ ); г) теперь переводим в баллы производительность.

Производительность	Количество правильно отмеченных букв	Баллы
низкая	до 1000	1
	1000–1200	3
удовлетворительная	1201–1300	4
	1301–1400	6
высокая	1400–1500	7
	1500–1600	8
	Свыше 1600	9

Объем внимания оценивается по количеству просмотренных букв, концентрация — по количеству сделанных ошибок.

Норма объема внимания — 850 знаков и выше, концентрация — 5 ошибок и менее.

### Бланк ответов

Ф. И. О. \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

СХАВСХЕВИХНАИСНХВХВКСНАИСВХВХЕНАНСНЕВХАКВН-  
ХИВСНАВСАВСНАЕКЕАХВКЕСВСНАИСАИСНАЕХНВКНХИС-  
ХВХЕКВХИВХЕИСНЕИНАИЕНКХКИКХЕКВКИСВХИХАКХН-  
СКИСВЕКВХНАНСНХЕКХИСНАКСВХКВНАВСННСНАИХАЕЖКИ  
САИКХЕХЕИСНАХКЕКХВНСНАИХВИКХСНАИСВНКХВАИС-  
НАХЕКЕХСНАКСВЕЕВЕАИСНАСНКИВКХКЕКНВИСНКХВЕХ-  
СНАИСКЕСИКНАЕСНКХКВИХКАКСАИСНАЕХКВЕНВХКЕАИСН-  
КАИКНВЕВНКВХАВЕИВИСНАКАХВЕНВНАХИЕНАИКВИЕАКЕИ  
ВАКСВЕИКСИАВАХЕСВНКЕСНКСВХИЕСВХКНКВСКВЕВК-  
НИЕСАВИЕХЕВНАИЕНКИЕВКАИСНАСНАИСХАКВННАКСХАИ-  
ЕННАСНАИСВКХЕВЕВХКХСНЕИСНАИСНКВКХВЕКЕКВНАИС-  
НАИСНКЕВКХАВСНАХКАСЕСНАИСЕСХКВАИСНАСАВКХСНЕИС  
ХИХЕКВИКВЕНАИЕНЕКХАВИХНВИХКХЕХНВИСНСАЕХИС-  
НАИНКЕХВИВНАЕИСНВИАЕВАЕНХВХВИСНАЕИЕКАИВЕКЕХ-  
КЕИСНЕСАЕИХВКЕВЕИСНАЕАИСНКВЕХИКХНКЕАИСНАСАКА-  
ЕХХЕВСКХЕКХНАИСНКВЕВЕСННАИСЕКХЕКНАИСНИСНЕИСНВ  
ИЕХКВХЕИВНАКИСХХАИЕВКЕКВИЕХЕИСНАИВХВКСИС-  
НАИАИЕНАКСХКИВХНИКИСНАИВЕСНАКНЕХССНАИККВЕХ-  
КВКЕСВКСНХИАСНАКСХКХВХЕАЕСКСЕИАКИСНАЕХКЕХКЕ-  
ИХНВХАКЕИСНАИКХВСХНВИЕХАЕСВЕСНАИСАКВСНХАЕСХАИ  
СНАЕНКИСХКЕХВХВЕКНЕИЕНАЕКХЕКНАИВКВКХЕХИСНАМ-  
ХКАХЕНАИЕНИКВКСНСНАИЕХВКВИЕХАНЕХЕКВ-  
СНЕИСНВНЕВИСНАЕАХНХКСНАХСИСНАИЕИНЕВИСНАНВЕВ-  
ХСИСВАИЕВХЕИХСКЕИЕХККЕКЕВХВАЕСНАСНКИСХЕАЕХКВЕХ  
ЕАИСНАСВАИСЕВЕКЕХВЕКХСИКИСЕХАЕКСНАИИЕХСЕХ-  
СНАИСВНЕКХСНАИСАВЕНАХИАКХВЕИВЕАИКВАВИХНАХ-

КСВХЕХИВХАЙСКАВНСИЕАХСНАНАЕСНВКСНХАЕВИ-  
КАЙКИКНАВСНЕКВХКСНАЕСВКХЕКСНАКСХВХКВСНХКСВЕХ-  
КАСНАЙКСКХЕНАНСНХАВКЕВКХЕИИСНАИНХАСНЕХКС-  
ХЕВКХИЕХНАЙКЕВХСНВИХНКВХЕКНСИЕНХАИВЕНАИХНХКВХ  
ЕНАНСНВКЕВХАЙСХАХКВНВАИЕНСХВКХЕАЙСНАВХСВКАХ-  
СНАКИСНКЕКНСВАЙСВАЕХСХВАЙСНАЕКХЕКАИВНАВЕКВЕА-  
ЕНКАИСХАЙСНХИСВКВСЕКХВЕКИСНАЙСКВЕСВИС-  
КАЙКВККНВХСКВНАИЕНИСНАИХХАВКНВЕХВАНКИЕХЕВХЕВ  
НАЙСКАИАНАКХКВКЕВЕКВНХИСКАЙСНВХАВХВНАНС-  
НХСХВКИСНАИЕХЕКХНАИСИВЕХ-  
ВЕИСНХВКХКВНХКВНХВКСНХНАЙСНВКАХСВКХВХАЙС-  
НАНАХСНХВХВХАЙСХААЙКХАЕВЕХКСНВИВАЙСНАХКИВХЕКИ  
АХИНАНССВКХЕКСНАКСХВХКВСНХКСВЕХНАЙСНКВЕВЕСН-  
НАЙСЕКХЕИХВ

## **Тема 8. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ И РАЗВИТИЕМ РАБОТНИКОВ**

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

- 1) Дайте определение трудовой карьеры?
- 2) Назовите основные этапы карьеры.
- 3) В чем заключается планирование карьеры в организации?
- 4) Как распределяются обязанности реализации планирования карьеры?
- 5) Дайте определение конфликта.
- 6) Назовите основные причины возникновения конфликтов.
- 7) Какие виды конфликтов вам известны?
- 8) Назовите и охарактеризуйте фазы конфликта.
- 9) В чем заключается управление конфликтом?
- 10) Какие стили поведения в конфликтной ситуации вы знаете?
- 11) Какие закономерности межличностных отношений в организации Вы знаете?
- 12) Перечислите основные правила ведения деловой беседы.

### **Практические задания**

#### **Практическое задание 1**

Представьте себе, что Вы приглашены к руководителю организации (реальному или гипотетическому) на деловую беседу, от результата которой зависит Ваше дальнейшее продвижение по службе. Подумайте, каким должен быть Ваш имидж, и как Вы планируете вести себя во время беседы (использование вербальных и невербальных приемов), чтобы создать о себе положительное мнение в глазах руководителя.

#### **Практическое задание 2**

Составьте графическую схему планирования трудовой карьеры (карьерограмму), которую вы себе наметили в рамках выбранной организации. Подумайте, что вам необходи-

мо сделать на каждом из этапов карьерограммы для достижения цели и объясните свой выбор.

### **Практическое задание 3**

Представьте, что Вы руководитель организации, и в рамках проводимых Вами инновационных мероприятий, Вы столкнулись с сопротивлением Вашим действиям со стороны сотрудников. Составьте план действий, которые Вы намерены предпринять по преодолению сопротивления переменам, но с учетом интересов участников и выполнения поставленных перед организацией целей.

### **Тесты для контроля знаний**

#### **1. Карьера по направлению может быть**

- а) вертикальная;
- б) военная;
- в) горизонтальная;
- г) гражданская;
- д) центростремительная.

#### **2. Этапы карьеры включают в себя:**

- а) становление;
- б) рост;
- в) продвижение;
- г) падение;
- д) сохранение результатов.

#### **3. К стилям поведения в конфликтной ситуации относятся:**

- а) «акула»;
- б) «волк»;
- в) «сова»;
- г) «заяц»;
- д) «дельфин».

#### **4. К фазам конфликта относятся:**

- а) военная;
- б) техническая;
- в) компромиссная;
- г) материальная;
- д) управленческая.

## **5. По типологии конфликты бывают:**

- а) социальные;
- б) процессуальные;
- в) внутриличностные;
- г) функциональные
- д) зооконфликты.

## **6. Закономерности межличностных отношений в организации включают в себя:**

- а) закономерность определенности отзыва;
- б) закономерность искажения смысла информации;
- в) закономерность адекватности самооценки;
- г) закономерность психологической самозащиты;
- д) закономерность этичного отношения между сотрудниками.

## **7. Подготовка к ведению деловой беседы включает в себя:**

- а) создание благожелательной обстановки;
- б) информационная подготовка;
- в) моделирование хода беседы;
- г) выбор времени и места проведения беседы;
- д) применение правил вербальной и невербальной обратной связи.

## **Тесты для самоконтроля**

### **Тест Томаса «Стили поведения в конфликтной ситуации»<sup>9</sup>**

**Инструкция.** Проанализируйте свое поведение в конфликтных ситуациях, всегда ли при возникновении таковых, вы действуете одинаково. Определите свой тип (стиль) поведения в конфликтной ситуации. Для этого ответьте на предложенные ниже вопросы в соответствии со следующим пояснением: *постарайтесь представить предлагаемую ситуацию и выбрать наиболее типичный для вас способ поведения. Здесь нет правильных или неправильных ответов, поэтому над ответами долго не задумывайтесь и старайтесь отмечать первое, что приходит в голову.*

---

<sup>9</sup> Шапиро С. А. Организационное поведение. М.: ГроссМедиа, 2005. С. 192.

Занесите выбранные вами варианты ответов (А или Б) в Таблицу 1. Затем проставьте по одному баллу в ячейки таблицы 2, соответствующие номеру вопроса и варианту ответа. В строке «Итого» проставляется суммарный результат для каждого варианта стиля поведения. Соотношение стилей поведения человека в конфликтной ситуации изображается графически. Для этого нанесите суммарные результаты по каждому типу поведения на сетку графика. По полученным точкам постройте столбиковую диаграмму, отражающую уровень проявления указанных стилей поведения в конфликтной ситуации, присущих конкретному человеку. Максимальное значение диаграммы соответствует наиболее ярко выраженному стилю поведения в конкретной ситуации.

- 01 а) Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.  
б) Вместо того, чтобы обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы согласны.
- 02 а) Я стараюсь найти компромиссное решение.  
б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.
- 03 а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б) Я стараюсь успокоить другого человека и прежде всего сохранить наши отношения.
- 04 а) Я стараюсь найти компромиссное решение.  
б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
- 05 а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь избежать бесполезной напряженности.  
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 06 а) Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.  
б) Я стараюсь добиться своего.
- 07 а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

- б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
- 08 а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б) Первым делом я стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
- 09 а) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникших разногласий.  
б) Я предпринимаю все усилия, чтобы добиться своего.
- 10 а) Я твердо стремлюсь добиться своего.  
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
- 11 а) Первым делом я стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
б) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
- 12 а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
- 13 а) Я предлагаю среднюю позицию.  
б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
- 14 а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
- 15 а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.  
б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
- 16 а) Я стараюсь не задеть чувств другого.  
б) Обычно я пытаюсь убедить другого в преимуществе моей позиции.
- 17 а) Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.  
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 18 а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

- б) Я даю другому возможность остаться в чем-то при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
- 19 а) Первым делом я стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
б) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
- 20 а) Я стараюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
- 21 а) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.  
б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- 22 а) Я пытаюсь найти позицию, которая в равной степени соответствовала бы и моим интересам, и интересам другого человека.  
б) Я отстаиваю свои желания.
- 23 а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.  
б) Иногда я представляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- 24 а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.  
б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
- 25 а) Я стараюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.  
б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
- 26 а) Обычно я предлагаю среднюю позицию.  
б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
- 27 а) Зачастую я стремлюсь избегать споров (занимать позицию, которая может вызвать споры).  
б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- 28 а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
- 29 а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникших разногласий.

30 а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы могли совместно добиться успеха.

**Таблица 1**

№	ОТВЕТЫ	№	ОТВЕТЫ
1		16	
2		17	
3		18	
4		19	
5		20	
6		21	
7		22	
8		23	
9		24	
10		25	
11		26	
12		27	
13		28	
14		29	
15		30	

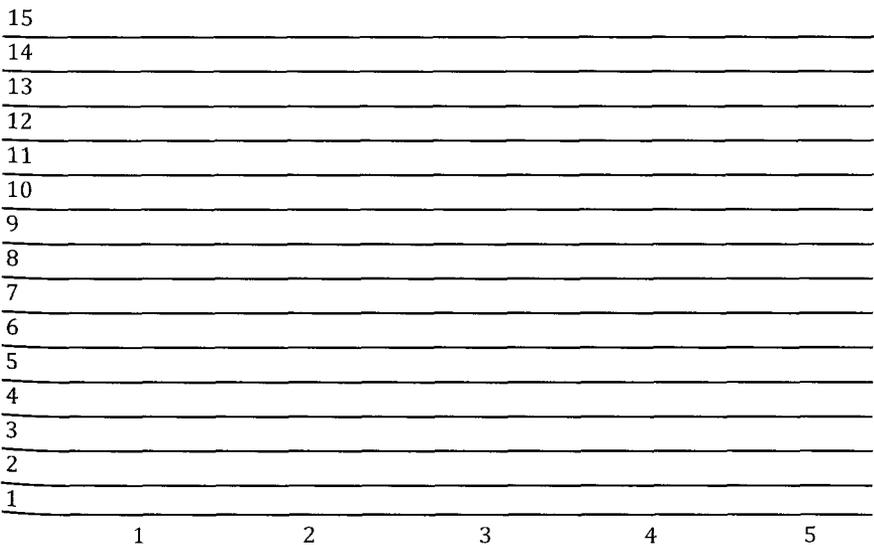
**Таблица 2. КЛЮЧ**

№	Соперничество		Сотрудничество		Компромисс		Уклонение		Приспособление	
	Балл		Балл		Балл		Балл		Балл	
1	2		3		4		5		6	
1							А			Б
2			Б		А					
3	А									Б
4					А					Б
5			А				Б			
6	Б						А			
7					Б		А			
8	А		Б							
9	Б						А			
10	А				Б					
11			А							Б
12					Б		А			

Продолжение табл.

1	2	3	4	5	6
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А
Итого					

### ГРАФИК



1. АКУЛА
2. СОВА
3. ЛИСА
4. ЧЕРЕПАХА
5. МИШКА

### Тест «Потребность в перестройке»<sup>10</sup>

Ответьте «да» или «нет» на приведенные ниже вопросы.

№	Вопрос	Да	Нет
1	Увеличивается ли год от года количество ваших потребителей?		
2	Составляют ли ваши потери от брака и затраты на исправление дефектов менее 1 % стоимости реализованной продукции?		
3	Выполняете ли вы производственные графики?		
4	Придерживаетесь ли вы плановых издержек производства?		
5	Применяете ли вы только те детали и комплектующие изделия, которые отвечают требованиям технических условий?		
6	Составляет ли у вас коэффициент прогулов менее 3 %, а невыходов на работу по другим причинам менее 2 %?		
7	Составляет ли ежегодная текучесть рабочей силы на вашей фирме менее 5 %?		
8	В состоянии ли вы привлекать лучшие кадры на свою фирму?		
9	Расходуете ли вы должное количество средств на подготовку своих кадров с учетом того, во сколько фирме обходятся ошибки?		

<sup>10</sup> Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика, 2004. С. 200.

№	Вопрос	Да	Нет
10	Выполняют ли ваши работники свои обязанности в течение 90 % рабочего времени.		
11	Правильно ли вы понимаете требования своих потребителей к вашим изделиям или услугам?		
12	Хотели бы вы повысить моральный дух своих работников?		
13	Растут ли ваши накладные расходы быстрее ваших доходов?		
14	Считаете ли вы, что работники вашей фирмы могут работать лучше, чем они работают?		
15	Отбраковывает ли ваш входной контроль свыше 1 % деталей и комплектующих изделий, которые поступают на вашу фирму?		
16	Занимаются ли у вас контролируемым производством более 5 % производственных рабочих?		
17	Занимает ли сверхурочная работа ваших рабочих, не связанных с выполнением производственных операций, свыше 5 % рабочего времени?		
18	Считаете ли вы, что можно снизить производственные затраты и сократить сроки производства?		
19	Получаете ли вы рекламации от своих потребителей, тогда как рассчитывали на хвалебные отклики?		
20	Были ли темпы роста производительности труда на вашей фирме за последние 10 лет ниже темпов роста инфляции?		
21	Были ли темпы роста ваших дивидендов, выплаченных по акциям, ниже темпов роста инфляции за последние 5 лет?		
	Всего баллов		

## **Обработка результатов**

Утвердительный ответ на вопросы с 1-го по 12-й включительно, а также на 14-й и 18-й оценивается в один балл. Отрицательный ответ на все остальные вопросы также оценивается в один балл.

### **Интерпретация результатов**

**21–19 баллов.** У вас хорошая система. Нет особой необходимости ее совершенствовать. Продолжайте делать то, что вы делали.

**18–15 баллов.** Вы должны подумать о перестройке производственного процесса.

**14–11 баллов.** Перестройка работы была бы полезна вашей фирме.

**10–0 баллов.** Улучшение работы должно стать вашей первоочередной задачей.

### **Тест «Владеете ли вы аудиторией?»<sup>11</sup>**

Все, кому приходится выступать перед аудиторией, должны иметь свой способ общения со слушателями. В общем случае их разделяют на два. Первый — это стиль «авторитарного» публичного выступления, когда оратор подчиняет аудиторию себе и не допускает вольностей. Второй — «демократический» стиль общения, когда выступающие в той или иной мере сами подчиняются аудитории, ориентируются на реакцию аудитории, имеют более гибкую, личностную манеру общения.

Тип общения человек выбирает в зависимости от своего темперамента, характера, индивидуальных качеств. Но, тем не менее, имеет смысл определить, к какой категории вы относитесь. Для этого следует ответить «да» или «нет» на следующие вопросы:

1) Нуждаетесь ли вы в тщательной подготовке к любому выступлению в зависимости от характера аудитории, даже если вы не раз выступали на эту тему?

2) Чувствуете ли вы себя после выступления «выжатым», ощущается ли резкое падение работоспособности?

---

<sup>11</sup> Шапиро С. А. Организационное поведение. М.: ГроссМедиа, 2005. С. 92.

- 3) Волнуетесь ли вы перед выходом на кафедру или трибуну настолько, что должны «преодолеть» себя?
- 4) Всегда ли одинаково начинаете выступление?
- 5) Приходите ли вы в аудиторию задолго до начала выступления?
- 6) Нужны ли вам три — пять минут, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно вас слушать?
- 7) Стремитесь ли вы говорить строго по намеченному плану?
- 8) Любите ли вы двигаться во время выступления?
- 9) Отвечаете ли вы на записки с вопросами по ходу их выступления, не группируя их?
- 10) Успеваете ли вы во время выступления пошутить?

### **Ключ к тесту**

Если вы ответили однозначно на все вопросы, значит, вы владеете индивидуальным стилем публичного выступления.

Положительные ответы на вопросы 1, 4, 5, 6, 7, 9 и отрицательные на остальные: 2, 3, 8, 10 свидетельствуют о том, что вы относитесь к ораторам авторитарного типа, и наоборот, отрицательные ответы на вопросы 1, 4, 5, 6, 7, 9 и положительные на остальные четыре вопроса — 2, 3, 8, 10 свидетельствуют о том, что вы относитесь к ораторам демократического типа. Если вы ответили «нет» на вопросы 2, 3 и 5, значит у вас сильный тип нервной системы. «Нет» при вопросах 1, 4, 6, 10 говорит о подвижности ваших эмоций.

Если выяснилось, что вы относитесь к первому типу, то не пытайтесь копировать манеру общаться у ораторов второго типа — ничего у вас не выйдет! Вы должны предварительно проработать свою тему так, чтобы предвидеть все, что относится к композиции, содержанию и языку, составить подробный предварительный конспект, даже если не собираетесь говорить «по бумажке».

Оратору демократического типа рекомендуется быть в форме, прежде чем выйти на трибуну, максимально

контролировать свое поведение, мимику, жестикуляцию, чтобы выработать специфическую манеру общения с аудиторией.

**Тест. «Умеете ли вы вести деловые совещания»<sup>12</sup>**

Ответьте на предложенные утверждения, воспользовавшись одним из следующих вариантов:

- А) нет, так не бывает;
- Б) нет, как правило, так не бывает;
- В) не знаю;
- Г) да, как правило, так бывает;
- Д) да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много планов и идей.

3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.

4. Мне в основном удается привести логические и правильные аргументы при обсуждениях.

5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие люди приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь к ним.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки, я по большей части признаю.

10. Я предлагаю альтернативы предложениям других.

11. Я защищаю тех, кто испытывает трудности.

12. Я высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

---

<sup>12</sup> Резник С. Д., Игошина И. А., Кухарев К. М. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 78.

14. Я принимаю во внимание точку зрения других людей и стараюсь отразить ее в проекте решения.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и на своих гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые аргументы.
17. Я ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что чего-то не знаю.
19. Я энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие идеи так, как будто они были моими.
21. Я всегда продумываю то, что могли бы ответить на тот или иной вопрос другие, и ищу аргументы.
22. Я помогаю людям советом как лучше организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, своими планами работы на перспективу, я обычно не интересуюсь планами других людей.
24. Я прислушиваюсь и к тем людям, которые имеют точку зрения, отличающуюся от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, я ищу новые пути.
26. Я использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Я открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу возможность организовать поддержку моих проектов.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше стараюсь высказывать свои мысли, чем выслушивать чужие.
31. Прежде чем защищаться, я внимательно выслушиваю критику.
32. Я излагаю свои мысли системно.
33. Я даю возможность другим изложить свою точку зрения.
34. Я внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.

36. Как правило, я никого не перебиваю.

37. Я не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступить.

39. Я говорю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40. Я стремлюсь к тому, чтобы при подведении итогов были бы активны и те, кто редко просит слово для выступления.

### **Ключ к тесту**

Варианты ответов оцениваются следующим образом:

а) — 1 балл; б) — 2 балла; в) — 3 балла; г) — 4 балла; д) — 5 баллов.

Просуммируйте баллы, по вариантам ответов, поставленных вами против утверждений: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40 и обозначьте полученную сумму через А (она находится в интервале от 20 до 100). Для получения суммы, обозначенной через Б, просуммируйте баллы, по вариантам ответов на следующие утверждения: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Она также находится в интервале от 20 до 100.

Результаты этого теста показывают вам, является ли ваше поведение на деловых совещаниях авторитарным или дипломатичным.

Если сумма А не менее чем на десять баллов превышает сумму Б, то вы хороший дипломат. У вас есть стремление учесть мнение других и убедиться в том, что ваши идеи согласуются с идеями других сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато сотрудники убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю небезразлично. У всех появляется желание «тянуть воз в одну сторону».

Если же сумма Б, как минимум на десять баллов больше суммы А, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно. При таком авторитарном стиле ведения совещаний руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формулирует свое мнение категорично, не допуская возражений, не добивается всеобщего согласия, не ищет поддержки, необходимой для его реализации.

Если же обе суммы различаются менее чем десятью баллами, то ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе. Она может быть как положительной, так и отрицательной — в зависимости от обстоятельств.

Психологи, работающие на предприятиях, подтверждают, что оба стиля поведения — дипломатичный и авторитарный — могут привести к успеху. Однако авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками предстоит работать и дальше. В противном случае в дальнейшем вам не поможет никакая дипломатия.

## **Тема 9. ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА**

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

- 1) В чем заключается сущность и функция мотивации труда?
- 2) Дайте определение мотивации труда.
- 3) Что такое потребность? Какие типы потребностей вы знаете?
- 4) В чем отличие внешнего и внутреннего вознаграждения?
- 5) Перечислите основные виды мотивов труда.
- 6) В чем сущность стимулирования труда?
- 7) На каких принципах базируется стимулирование труда?
- 8) Какие функции выполняет стимулирование труда?
- 9) Какие требования предъявляются к стимулированию?
- 10) Назовите основные виды стимулов?
- 11) Кратко охарактеризуйте содержательные и процессуальные теории мотивации. Какие конкретные теории к ним относятся?
- 12) Охарактеризуйте содержание «иерархии потребностей А. Маслоу».
- 13) Какие основные потребности фигурируют в теории Д. Макклелланда?
- 14) Какие результаты труда работников можно определить в соответствии с двухфакторной теорией Ф. Герцберга?
- 15) В чем смысл процессуальных теорий мотивации и их отличие от содержательных теорий мотивации?
- 16) Какова основная сущность теории ожидания В. Врума?
- 17) Какое воздействие на мотивацию труда работников оказывает теория справедливости С. Адамса?
- 18) Какова практическая применимость модели Портера — Лоулера в менеджменте организации?
- 19) Какие формы и методы оплаты труда вы знаете?

20) Назовите основные виды партисипативного управления? В чем состоят его достоинства и недостатки?

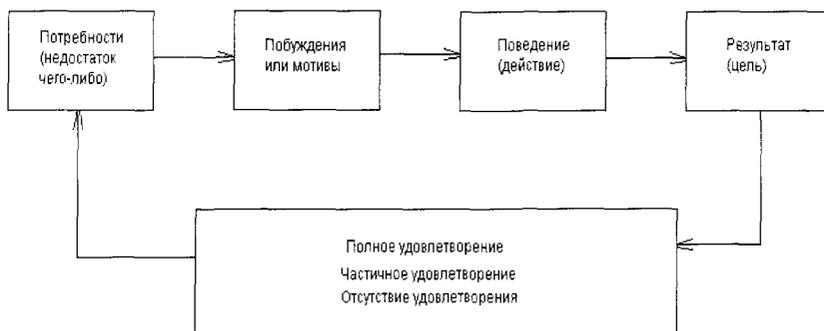
21) Какие задачи решает социальная политика в организации?

## Практические задания

### Практическое задание 1

Вспомните ситуацию из своей практики, когда вы хотели добиться какой-либо цели, например, продвинуться по служебной лестнице.

Опишите эту ситуацию, построив простейшую модель мотивации через потребности в соответствии с рисунком упрощенного мотивационного механизма через реализацию потребностей, приведенным ниже.



Для этого используйте следующий алгоритм.

1) Опишите, как вы осознали свою потребность, и какие ощущения испытали при этом;

2) Что непосредственно побудило вас к действиям;

3) Каким образом сформировался мотив ваших действий (благодаря внутренней необходимости или под влиянием внешнего воздействия);

4) Какой тип поведения вы выбрали для достижения цели (какие действия предприняли);

5) Какую цель вы преследовали? Совпал ли результат вашей деятельности с поставленной целью?

6) Насколько вы оказались удовлетворены достигнутым результатом?

7) Какие действия вы предприняли по достижении полученного результата или остановились на достигнутом?

8) Пробовали ли вы в дальнейшем в подобной ситуации повторять те же действия для достижения новой цели, схожей с предыдущей.

### **Практическое задание 2**

Составьте анкету для изучения потребностей работников в организации, где Вы работаете или проходили практику на базе теории А. Маслоу, используя реальные факторы мотивации и стимулирования, имеющие место в практике работы обучающегося. Для построения корреляционных зависимостей (круговых или столбиковых диаграмм, наглядно демонстрирующих структуру мотивации труда в организации), следует отразить следующие демографические характеристики респондентов:

- 1) профессия или должностной статус;
- 2) возраст, разбитый на несколько градаций с интервалом в 7–10 лет, например (18–25 лет; 36–45 лет и т. д.);
- 3) уровень образования в зависимости от рода деятельности (среднее, высшее, последипломное (2-е высшее, ученая степень) и т. д.;
- 4) пол работника;
- 5) стаж работы в данной организации / общий стаж работы.

Для получения репрезентативной выборки достаточно опросить 10 человек из одного структурного подразделения. Результаты опроса можно свести в таблицу, отразив с одной стороны демографические характеристики респондентов, а с другой стороны — изученные факторы мотивации (потребности). Переведя полученные данные в относительный вид (%), постройте круговую диаграмму, отражающую структуру мотивации труда в вашей организации.

### **Практическое задание 3**

Исходя из конкретной производственной ситуации на своем или (гипотетическом) предприятии, предложите наиболее эффективную, по вашему мнению, модель матери-

ального стимулирования работников с процентным соотношением заработной платы, премии и бонусов, объяснив, с чем это связано и почему вы считаете, что такая модель будет мотивировать ваших работников лучше, чем действующая в настоящее время.

#### **Практическое задание 4**

Составьте социальный (компенсационный) пакет для работников организации, в которой вы работаете или проходили практику, таким образом, чтобы он удовлетворял и личные потребности, и интересы, и стимулировал бы работника на производительный труд.

### **Тесты для контроля знаний**

Выберите те варианты ответов, которые вы считаете правильными.

**1. Материальные потребности, согласно теории Маслоу, включают в себя:**

- а) потребность постоянного получения заработной платы (стабильность выплат);
- б) неденежное материальное поощрение;
- в) многолетнюю привычку работы в трудовом коллективе;
- г) максимальную вовлеченность в процесс труда;
- д) гарантии социального характера.

**2. К потребностям в безопасности и защищенности в теории Маслоу относятся:**

- а) премиальные выплаты и бонусы;
- б) гарантии пенсионного обеспечения по старости или увечью;
- в) самостоятельное планирование карьеры;
- г) ощущение своей компетентности в профессии;
- д) ощущение уверенности в своей занятости на фирме в грядущей перспективе.

**3. По теории Маслоу, социальными потребностями являются:**

- а) вознаграждение за выслугу лет;
- б) возможность свободного (дружеского) общения с коллегами по работе;

- в) получение признания от окружающих за свою трудовую деятельность;
- г) ощущение своей необходимости людям;
- д) возможность повышения квалификации за счет средств фирмы.

**4. К потребностям самоуважения (признания) теория Маслоу относит:**

- а) возможность считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую работу;
- б) реализацию через труд всех своих способностей и достоинств;
- в) самостоятельность в принятии решений;
- г) причастность к кому или чему-либо;
- д) желание воздействовать на других людей для достижения личных целей или целей своей организации.

**5. Самоактуализация (самовыражение), согласно Маслоу, проявляется через:**

- а) смену своего должностного статуса;
- б) многолетнюю привычку работы в трудовом коллективе;
- в) ощущение своей компетентности в выполняемой работе;
- г) ощущение того, что работа, выполняемая вами, является наиболее важным делом вашей жизни;
- д) возможность выразить себя через трудовую деятельность.

**6. К содержательным теориям мотивации относятся:**

- а) Модель Портера — Лоулера;
- б) Иерархия потребностей А. Маслоу;
- в) Теория ожиданий и предпочтений В. Врума;
- г) Теория равенства С. Адамса;
- д) Система НОТ Ф. Тейлора.

**7. Двухфакторная теория Ф. Герцберга направлена на:**

- а) профессиональный отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев;
- б) создание психологической атмосферы в трудовых коллективах, способствующей повышению производительности труда;

в) выявление стиля руководства людьми в процессе трудовой деятельности;

г) удовлетворение определенных групп потребностей работников;

д) определение удовлетворенности или неудовлетворенности персонала своим трудом.

**8. Автором теории справедливости является:**

а) Д. МакГрегор;

б) В. Врум;

в) Л. Портер;

г) С. Адамс;

д) Э. Лоулер.

**9. Теория ожиданий предполагает:**

а) наличие авторитарного стиля руководства;

б) справедливость по отношению к другим работникам при распределении вознаграждения;

в) возможность творческого отношения к труду со стороны работника;

г) наличие валентности у работников;

д) взаимосвязь между внутренними и внешними вознаграждениями.

**10. Теория справедливости предполагает, что:**

а) человек ленив по своей природе;

б) если затраченные усилия будут вознаграждены достойно, то мотивация повысится;

в) результативный труд ведет к удовлетворению;

г) восприятие вознаграждения разными людьми неоднозначно;

д) восприятие справедливости у работников носит ярко выраженный субъективный характер.

**11. Модель Портера — Лоулера показывает, что:**

а) работник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты;

б) эффективный труд достигается только за счет принуждения;

в) труд для человека процесс естественный;

г) удовлетворение работника способствует эффективно-  
му труду;

д) работник стремится к ответственности и само-  
контролю.

**12. Под стимулированием понимается:**

а) мотивирование работника к достижению поставлен-  
ных целей;

б) комплекс мер, применяемых со стороны субъекта  
управления для повышения эффективности труда работни-  
ков;

в) воздействие на персонал, направленное преимуще-  
ственно на активизацию функционирования работников;

г) наказание работника за ошибки, допущенные в работе;

д) компенсация трудового вклада работника в деятель-  
ность фирмы.

**13. Партиципативное управление означает:**

а) программы вознаграждения за труд, стремящиеся  
усилить внутреннюю мотивацию работников;

б) участие всего трудового коллектива в управлении  
предприятием;

в) участие работников в прибылях и собственности  
фирмы;

г) принятие решения о повышении стимулирующих вы-  
плат во всех подразделениях трудового коллектива;

д) коллективная разработка систем оплаты труда.

**14. Социальная политика на предприятиях представ-  
ляет собой:**

а) обеспечение комфортного социально-психологического  
климата в коллективе;

б) участие представителей профсоюзов в принятии ре-  
шений, касающихся повышения заработной платы работни-  
ков;

в) проведение мероприятий, связанных с предоставле-  
нием работникам дополнительных льгот, услуг и выплат  
социального характера;

г) участие работников в управлении предприятием;

д) инструмент мотивации и стимулирования работников.

**15. Заработная плата оказывает стимулирующее воздействие на работника, в следующих случаях:**

а) существует тесная связь с произведенной работой по времени;

б) выше прожиточного минимума;

в) реально, а не символически увеличивает доход работника;

г) состоит из постоянной и переменной составляющих;

д) ее величина согласована с отраслевыми профсоюзами.

### **Тесты для самоконтроля**

**Тест «Потребность в достижении успеха»<sup>13</sup>**

Ответьте «да» или «нет» на следующие утверждения.

1. Жизненный успех зависит от случая скорее, чем от расчета.

2. Жизнь потеряет для меня смысл, в случае потери моего любимого занятия.

3. В любом деле для меня важнее не его исполнение, а конечный результат.

4. Люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими людьми.

5. Большинство людей живет долгосрочными перспективами, а не близлежащими целями.

6. В моей жизни больше успехов, чем неудач.

7. Мне нравятся больше эмоциональные, чем деятельные люди.

8. Я стараюсь усовершенствовать некоторые элементы даже в самой обычной работе.

9. Я могу забыть о мерах предосторожности, если поглощен мыслями об успехе.

10. Близкие мне люди считают меня ленивым человеком.

---

<sup>13</sup> Резник С. Д., Игошина И. А., Кухарев К. М. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 110.

11. Я считаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.

12. Во мне больше терпения, чем способностей.

13. Мои родители слишком строго контролировали меня до моего совершеннолетия.

14. Я часто отказываюсь от своих намерений из-за свойственной мне лени, а не из-за сомнения в достижении успеха.

15. Думаю, что я уверенный в себе человек.

16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы не в мою пользу.

17. Я усердный человек.

18. Если все идет гладко, моя энергия усиливается.

19. Если бы я был журналистом, то писал бы скорее об оригинальных человеческих изобретениях, нежели о происшествиях.

20. Близкие мне люди обычно не разделяют моих планов.

21. Мои требования к жизни ниже, чем у моих друзей.

22. Я считаю, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

Каждый из ответов «да» и «нет», совпадающий с ключевым, оценивается в 1 балл. Если ответ не совпадает с ключевым, то балл не присваивается.

Сравните свои ответы с ключом теста и определите сумму баллов.

Ответ «да» на вопросы: 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22.

Ответ «нет» на вопросы: 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

Уровень мотивации достижения успеха:

Низкий — до 11 баллов;

Средний — 12-15 баллов;

Высокий — выше 15 баллов.

В случае высокого уровня мотивации, вы отличаетесь сильным стремлением к успеху, при достаточно большой активности, упорстве и настойчивости вы сможете стать хорошим предпринимателем. По мере достижения профессиональных успехов самооценка человека повышается, он становится более уверенным в своем стремлении к жизненному успеху.

При среднем уровне мотивации необходимо активизироваться. Работать над собой для того, чтобы преуспеть в жизни. Выбатывать в себе уверенность и целеустремленность.

Если полученные результаты соответствуют низкому уровню стремления к успеху, то лучше не заниматься предпринимательской деятельностью. Это будет трудно для Вас. Не отчаивайтесь! Постарайтесь увлечься каким-либо делом и проявить к нему как можно больше интереса.

В этом случае у вас появится шанс достичь профессионального мастерства, а, следовательно, достичь успеха.

### **Тест «Уверенность в себе»<sup>14</sup>**

Ответьте на следующие вопросы только «да» или «нет».

1. Часто ли вы ощущаете внезапную усталость, если, в сущности, вы не переутомились?
2. Испытываете ли вы вдруг неуверенность в том, что не заперли за собой дверь?
3. Часто ли вы огорчаетесь без определенной причины?
4. Безразлично ли Вам, когда, находясь в театре, вы сидите в середине ряда?
5. Трудно ли Вам настроиться на чей-то неожиданный визит?
6. Пугаетесь ли Вы иногда, когда звонит телефон?
7. Часто ли Вам снятся сны?
8. Быстро ли Вы принимаете решения?
9. Неприятно ли Вам, если вы обнаруживаете на своей одежде пятно и приходится в таком виде куда-нибудь идти?
10. Любите ли вы заводить новые знакомства?
11. Бывает ли с Вами, что перед поездкой в отпуск вы вдруг хотите отказаться от него?
12. Просыпаетесь ли вы ночью с ощущением сильного голода?
13. Хочется ли вам порой остаться наедине с самим собой?

---

<sup>14</sup> Резник С. Д., Игошина И. А., Кухарев К. М. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие. М.: ИНФА-М, 2002. С. 62.

14. Если вы пришли в ресторан один (одна), присаживаетесь ли вы за столик, за которым сидят посетители, хотя есть свободный стол?

15. Руководствуетесь ли вы в своих поступках главным образом тем, что ожидают от вас другие?

Засчитывайте по одному баллу за утвердительные ответы на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 15 и по одному баллу за отрицательные ответы на вопросы 7, 8, 9, 10, 13, 14. Максимальное количество баллов — 15.

### **Итоги:**

**0 баллов** — вы настолько самоуверенны, что возможно не откровенны в своих ответах.

**1–4 балла.** Вы свободны от опрометчивых поступков, свойственных неврастеникам. Некоторая доля неуверенности является не недостатком, а доказательством гибкости вашей психики.

**5–8 баллов.** У вас ярко выраженная потребность чувствовать себя уверенно. Другие люди могут на вас положиться почти всегда. Правда из-за этой черты иногда страдает непосредственность выражения чувств.

**9–12 баллов.** Ваша потребность быть уверенным в себе настолько сильна, что Вам грозит опасность зачастую видеть вещи не таковыми, какие они есть на самом деле, а так, как это соответствует вашим представлениям. Если вы не готовы хотя бы изредка отважиться на «прыжок в неизвестное», то в вашей жизни будет крайне мало счастливых минут.

**13–15 баллов.** Ваш страх перед непредвиденными ситуациями настолько велик, что даже, например, выигрывая в лото, вы и тут, прежде всего, испытываете какие-то сомнения или опасения. Потребность устойчивости, стабильности, вполне понятна, но когда она вырастает до таких «размеров», то малейшее изменение обстоятельств уже разрушает у вас чувство уверенности в себе. Если довести эту мысль до логического конца, то речь пойдет об отказе от развития собственной личности. Если вы хотите преодолеть это, то вам придется заставить себя примириться с некоторой долей неуверенности.

## Тест «Формирование положительной групповой мотивации»<sup>15</sup>

Тест может быть применен как для индивидуальной работы, так и для коллективной оценки факторов, относящихся к формированию общегрупповой мотивации. Возле каждого пункта опросника имеется шкала оценок в баллах от 1 до 7. В левой части теста представлены положительные факторы, характеризующие групповую мотивацию. В правой части его представлены факторы, отрицательно характеризующие групповую мотивацию.

### Инструкция

Перед вами тест, содержащий 25 факторов (положительных и отрицательных). Эти факторы позволяют оценить степень сформированности групповой мотивации. Просим вас внимательно оценить эти факторы и выбрать соответствующий балл. Обведите кружком соответствующую вашим представлениям цифру.

№	Преобладающие факторы	Баллы	Преобладающие факторы
1	Высокий уровень сплоченности группы	7654321	Низкий уровень групповой сплоченности
2	Высокая активность членов группы	7654321	Низкая активность членов группы
3	Нормальные межличностные отношения в группе	7654321	Плохие межличностные отношения в группе
4	Отсутствие конфликтных отношений в группе	7654321	Наличие конфликтов в группе
5	Высокий уровень групповой совместимости	7654321	Низкий уровень групповой совместимости
6	Личностное осмысление организационных целей и их принятие	7654321	Непринятие работниками организационных целей
7	Признание авторитета руководителя	7654321	Члены группы не признают авторитет руководителя
8	Уважение к компетентности руководителя	7654321	Члены группы не отдадут должного компетентности руководителя

<sup>15</sup> Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика, 2004. С. 78

№	Преобладающие факторы	Баллы	Преобладающие факторы
9	Признание лидерских качеств руководителя	7654321	Члены группы не считают своего руководителя лидером
10	Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем	7654321	Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем
11	Участие в принятии коллективных решений членами группы	7654321	Отсутствие участия членов группы в принятии решений
12	Есть условия для выражения творческого потенциала работников	7654321	Нет условий для выражения творческого потенциала работников
13	Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу	7654321	Отсутствие стремления у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу
14	Хороший психологический климат в группе	7654321	Плохой психологический климат в группе
15	Высокий уровень контроля за действиями каждого члена группы	7654321	Низкий уровень контроля за действиями каждого члена группы
16	Наличие активной жизненной позиции внутри группы	7654321	Отсутствие активной жизненной позиции внутри группы
17	Стремление к самореализации у членов группы	7654321	Отсутствие стремления к самореализации у членов группы
18	Высокая степень согласованности действий у членов группы	7654321	Слабая степень согласованности действий у членов группы
19	Сформированность общегрупповых ценностей	7654321	Отсутствие общегрупповых ценностей
20	Отсутствие стрессов внутри группы	7654321	Наличие стрессов внутри группы
21	Желание работать в группе	7654321	Стремление членов группы работать индивидуально
22	Положительное отношение руководителя к своим подчиненным (членам группы)	7654321	Отрицательное отношение руководителя к членам группы

№	Преобладающие факторы	Баллы	Преобладающие факторы
23	Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7654321	Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю
24	Принятие нравственных норм поведения внутри группы	7654321	Отсутствие нравственных норм поведения внутри группы
25	Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач членами группы	7654321	Отсутствие стремления самостоятельно решать поставленные задачи у членов группы

Для получения индивидуальных результатов просуммируйте все отмеченные баллы. Минимально возможное количество баллов при выполнении теста равно 25, максимальное — 175. Желательно, чтобы в тесте приняли участие все члены вашей группы, после чего следует посчитать средний результат полученных оценок. Далее рекомендуется обсудить выполненное задание среди членов группы.

### Оценка результатов

**25–48 баллов** — группа отрицательно мотивирована;

**49–74 балла** — группа слабо мотивирована;

**75–125 баллов** — группа недостаточно мотивирована на положительные результаты деятельности;

**126–151 баллов** — группа в достаточной степени ориентирована на достижение успеха в деятельности;

**152–175 баллов** — группа положительно мотивирована на успех в деятельности.

## **Тема 10. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

- 1) Как оценить эффективность проводимой политики управления человеческими ресурсами?
- 2) Какие основные подходы к достижению эффективного управления персоналом вы знаете?
- 3) По каким принципам проводится классификация затрат на человеческие ресурсы?
- 4) Дайте определение экономической эффективности.
- 5) Как определить общий конечный результат от деятельности организации?
- 6) Какие из приведенных западных методик представляются Вам наиболее эффективными в условиях российской действительности?
- 7) Какие показатели оценки эффективности управления человеческими ресурсами эффективнее — количественные или качественные?

### **Практические задания**

Рассчитайте экономическую эффективность управления персоналом фирмы, при следующих условиях.

В ООО «Эдельвейс» среднесписочная численность работников составляет 100 человек. До проведения мотивационных мероприятий, связанных с приходом новой управленческой команды, экономические показатели были следующие. Условия труда и социально-психологический климат неудовлетворительны. Наблюдалась высокая текучесть кадров. В среднем ежемесячно увольнялось 20 человек. Затраты на поиск одного нового работника составляли 30 у. е. Производительность труда составляла 28 у. е. в день на человека.

После проведения мотивационных мероприятий текучесть кадров снизилась до 5 человек в месяц. Производительность труда выросла до 32 у. е. в день на человека.

Трое сотрудников выразили желание пройти обучение за счет средств фирмы (350 у. е. на человека) с последующим совмещением смежных профессий. Обучение длилось три месяца.

В результате чего удалось сократить должности троих менеджеров, прибавив к окладам (250 у. е./чел.) троих обучившихся сотрудников по 100 у. е.

**Требуется определить:**

- 1) Эффект от увеличения производительности труда.
- 2) Эффект от снижения текучести персонала.
- 3) Эффект от обучения с последующим совмещением профессий за квартал.
- 4) Суммарный эффект от управления человеческими ресурсами.

### **Тесты для контроля знаний**

Выберите те варианты ответов, которые вы считаете правильными.

**1. Оценить эффективность мотивационного управления можно следующим образом:**

- а) произведя опрос персонала на предмет выявления неудовлетворенности трудом;
- б) подсчитав затраты на содержание службы управления персоналом;
- в) сравнив достигнутые финансовые результаты организации с запланированными;
- г) определив общий эффект от мотивационного управления персоналом, путем суммирования отдельных показателей;
- д) путем суммирования качественных показателей (снижение текучести, число работников, освоивших новые профессии, снижение числа самовольных невыходов на работу и др.).

**2. К методикам оценки эффективности управления персоналом относятся:**

- а) методика Л. Портера;
- б) методика Д. Ульриха;

- в) методика В. Ядова;
- г) методика Д. Филлипса;
- д) методика Ф. Герцберга.

**3. Классификация затрат на трудовые ресурсы проводится по следующим принципам:**

- а) фазы воспроизводства;
- б) стимулирование персонала;
- в) источники финансирования;
- г) нецелевое финансирование;
- д) затраченное время.

**4. Экономическая эффективность — это:**

- а) повышение производительности труда;
- б) получение больших результатов при тех же затратах;
- в) улучшение эффективности труда;
- г) снижение затрат при получении того же результата;
- д) повышение трудовой мотивации.

**5. Общий эффект от управления персоналом определяется как:**

- а) сумма частных эффектов от реализации мотивационных мероприятий;
- б) результат всей хозяйственной деятельности предприятия;
- в) повышение квалификации работников;
- г) обобщенная величина всех результатов;
- д) сумма затрат прошлого года.

# Словарь терминов

## А

**Автобиография** — документ, в котором описаны этапы жизни и трудовой деятельности работника.

**Адаптация** — процесс ознакомления нового работника с организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами данной организационной культуры.

**Акцентуация** — ярко выраженные, превалирующие черты характера индивида.

**Аттестация персонала** — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

**Аутсорсинг** — привлечение внешних ресурсов для решения специализированных задач.

**Аутстаффинг** — услуга в области кадрового менеджмента по выводу персонала за штат компании-заказчика и оформлению его в штат компании-провайдера.

## В

**Валентность** — ценность поощрения или вознаграждения — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

**Вознаграждение** — все, что человек считает ценным для себя, служащее для побуждения людей к эффективной деятельности.

- **внешнее вознаграждение** — это тип поощрения, предоставляемый организацией (субъектом управления), а не самим процессом труда;

- **внутреннее вознаграждение** — удовлетворение, предоставляемое самим процессом труда (чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, общение с коллегами, возникающее в процессе работы).

## Г

**Гуманизация труда** — обеспечение наиболее полного приспособления материально-технической базы производства к человеку, высокое содержание труда, соответствие его квалификации работника, карьерный рост, активное участие работников в решении производственных проблем.

## Д

**Должностная инструкция** — это правовой акт, издаваемый в целях регламентации организационно-правового положения работника, его обязанностей, прав и ответственности и обеспечивающий условия для его эффективной работы.

## Ж

**Желание** — мотивационное состояние, при котором потребности соотнесены с конкретным предметом их удовлетворения.

## З

**Закон Результата** — стремление людей повторять поведение, ассоциирующееся у них с удовлетворением потребности в прошлом и избегать ассоциирующегося с недостаточным удовлетворением.

**Заработная плата** — важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, компенсация трудового вклада работников в деятельность фирмы, инструмент воздействия на эффективность труда работника.

**Заявление** — это документ, адресованный организации или должностному лицу, с просьбой о приеме на работу, увольнении, переводе, предоставлении отпуска.

## И

**Интерес** — эмоционально насыщенная направленность на объекты, связанные со стабильными потребностями человека.

## К

**Кадровая политика** — совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в достижении целей, стоящих перед организациями, на которых они работают.

**Кадровое планирование** — это процесс обеспечения потребностей организации персоналом соответствующей квалификации в необходимом количестве в определенном временном периоде.

**Кадровый резерв на выдвижение** — контингент работников из числа линейных и функциональных руководителей, а также специалистов, прошедших профессиональный отбор, а также имеющих (проходящих) специальную управленческую подготовку или стажировку для тех, кто не имеет достаточного опыта управленческой деятельности.

**Карьера** — субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем и об удовлетворении от процесса труда.

**Конфликт** — отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами, работниками или группами работников.

## Л

**Личная карточка (форма Т-2)** — учетный документ, состоит из вопросов и ответов на них и используется для анализа состава и учета движения кадров и заполняется в одном экземпляре (все изменения, предусмотренные формой, должны отражаться в личной карточке своевременно).

**Личное дело сотрудника** — это комплект документов, отражающий все стадии отношений работника с организацией (документы, связанные с приемом сотрудника на работу, с процессом его продвижения по службе или перемещения, с выполнением работником требований трудовой дисциплины и с прекращением трудовых отношений работника с организацией, т. е. увольнением).

**Личность** — человек в совокупности его социальных, приобретенных качеств.

## М

**Меланхолик** — тип темперамента человека со слабой нервной системой, обладающий повышенной чувствительностью даже к слабым раздражителям, повышенной ранимостью, склонностью к глубоким переживаниям.

**Метод экспертных оценок** — сбор мнений экспертов (специалистов по тем или иным вопросам) их анализ и заключение.

**Методы управления персоналом** — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

**Мотив** — это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом, как личностная необходимость.

**Мотив труда (трудоу)** — непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей.

**Мотивация** — это: 1) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации; 2) это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

**Мотивация трудовой деятельности** — процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

**Мотивировка** — оправдательные высказывания по поводу совершенного действия.

## Н

**Намерение** — сознательно принимаемое решение достичь определенной цели с отчетливым представлением средств и способов действия.

**Норматив (норма) управляемости** — количество работников, непосредственно подчиненных одному руководителю.

## О

**Обучение персонала** — это целенаправленно-организованный и планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения теоретическими знаниями, навыками и умениями под руководством опытных специалистов.

**Объект управления персоналом** — работники организации, по отношению к которым, реализуются управленческие функции при формировании трудового потенциала, его развитии, проведении мотивационной политики, регулировании трудовых споров и межличностных взаимоотношений.

**Организационная культура** — упорядоченная совокупность производственных, общественных и духовных достижений людей в организации.

**Организация труда** — система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования работника в процессе производства, способствующего достижению высокой результативности трудовой деятельности.

**Оценка персонала** — процедура, проводимая с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям.

## П

**Партисипативное управление** — программа вознаграждения за труд, стремящаяся усилить внутреннюю мотивацию и заинтересованность работников в трудовом процессе, путем расширения их полномочий в деятельности фирмы.

**Переподготовка кадров** — обучение персонала организации с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой специальностью или изменившимися требованиями к содержанию и результатам работы.

**Планирование карьеры** — направление кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижение специалистов.

**Побуждение** — это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность на достижение цели.

**Повышение квалификации** — процесс обучения кадров с целью усовершенствования знаний и навыков в связи ростом профессиональных требований или повышением в должности.

**Подготовка кадров** — процесс планомерного и организованного обучения кадров соответствующей квалификации для любой отрасли производства, обладающих необходимыми специальными знаниями, умениями и навыками.

**Положение о подразделении (отделе, группе)** — документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации, его задачи, функции, права, ответственность.

**Потребность** — состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования.

**Правила внутреннего трудового распорядка** — обязательный организационно-кадровый документ, согласно ст. 189 ТК РФ, утверждаются общим собранием трудового коллектива организации.

**Предпринимательство** — основной вид самостоятельной хозяйственной деятельности (производственной или коммерческой), осуществляемой физическими и юридическими лицами от своего имени и на свой риск на постоянной основе.

**Приказ по личному составу** — документ, фиксирующий такие сведения о кадрах как: прием на работу, перемещение по службе, увольнение с работы, отпуск, награждения, взыскания, установление должностных окладов, командировки, смена фамилии.

**Процессуальные теории мотивации** — теории, основывающиеся на поведении людей с учетом их восприятия

и познания и посвященные процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса.

## Р

**Рациональная модель трудовых отношений (РМТО)** — это унифицированная, комплексная система взаимосвязанных процедур и правил, выполнение которых обеспечивает повышение исполнительности, дисциплины, производительности труда и взаимозаменяемости работников за счет более гибкого эффективного управления персоналом.

**Резюме** — документ, предоставляющий сведения биографического характера, которые представляет лицо при трудоустройстве.

**Ротация** — перемещение специалистов или руководящих работников с одной должности на другую в рамках одной организации.

## С

**Самоактуализация** (самовыражение) — это потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

**Сангвиник** — тип темперамента человека, отличающегося легкой приспособляемостью к изменяющимся условиям жизни, повышенной контактностью с окружающими людьми.

**Сверхурочная работа** — работа по той же специальности, по которой заключен основной трудовой договор, но за пределами нормального рабочего времени.

**Сила мотива** — степень актуальности той или иной потребности для работника.

**Служба управления персоналом** — комплекс специализированных структурных подразделений управленческого аппарата организации, включающий в свой состав наделенных соответствующими полномочиями должностных лиц, призванных управлять персоналом организации, руководствуясь принципами избранной кадровой политики.

**Совместительство** — выполнение работником другой регулярной оплачиваемой работы, на условиях трудового договора в свободное от основной работы время.

**Совмещение профессий** — работа на том же предприятии, в то же рабочее время, но по другой профессии (например, инженер по охране труда одновременно выполняет функции инженера по обучению или по технике безопасности).

**Содержательные теории мотивации** — теории, старающиеся определить потребности людей, побуждающие их к действию и основное внимание уделяющие анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

**Сокращение персонала** — это комплекс управленческих мероприятий по соблюдению правовых норм и организации социально-психологической поддержки работников организации в процессе их увольнения.

**Социализация личности** — формирование способности личности к жизнедеятельности в обществе на основе усвоения ею социальных ценностей и способов социально положительного поведения.

**Социальная политика организации** — составная часть политики управления персоналом, представляющая собой мероприятия, связанные с предоставлением работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера, т. е. элементов материального стимулирования.

**Социальное партнерство** — система взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений.

**Стимулирование труда** — материальная основа мотивации, влияющая на поведение человека в сфере труда с целью побуждения его к эффективной трудовой деятельности.

**Стремление** — повышенное эмоциональное тяготение к объекту желаний.

**Субъекты управления персоналом** — лица и подразделения аппарата управления организации, осуществляющие функции управления персоналом.

## Т

**Темперамент** — индивидуально своеобразная, природно-обусловленная совокупность динамических проявлений психики — интенсивности, скорости, темпа, ритма психических процессов и состояний.

**Трудовая книжка** — основной документ, подтверждающий рабочий стаж сотрудника.

**Трудовой договор (контракт)** — соглашение между работником и нанимателем, по которому работник обязуется выполнить работу по определенной специальности квалификации или должности с подчинением правилам внутреннего распорядка, а работодатель — выплачивать заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде.

## У

**Увольнение** — это прекращение трудового договора между работодателем и работником по тем или иным причинам.

**Управление адаптацией** — процесс активного воздействия на факторы, предопределяющие ход ее развития и позволяющие снизить неблагоприятные последствия.

**Управление конфликтом** — вид управленческой деятельности по обеспечению развития конфликтного взаимодействия.

**Управление персоналом** — процесс обеспечения кадрами предприятия (организации, фирмы), организация их эффективного и рационального использования, а также их профессионального и социального развития.

**Установка** — состояние готовности к определенному способу поведения в определенных ситуациях; нейродинамическая закодированная модель поведения; постоянная, устойчивая основа поведения человека.

## Ф

**Флегматик** — тип темперамента человека с сильно уравновешенной, но инертной нервной системой и замедленными реакциями.

## Х

**Хозяйственные руководители** — управленческие работники, наделенные работодателем соответствующими правами и полномочиями, имеющие в своем подчинении трудовой коллектив, принимающие управленческие решения и несущие всю полноту ответственности за их реализацию.

**Холерик** — тип темперамента человека, для которого характерны повышенная эмоциональная резкость, быстрый темп и резкость в движениях.

## Ч

**Человеческий капитал** — имеющийся у человека каждого запас знаний, навыков, опыта. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации.

## Ш

**Штатное расписание организации (форма Т-3)** — закрепляет должностной и численный состав с указанием фонда заработной платы, составляется на общем бланке организации и содержит перечень должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде оплаты труда.

## Э

**Экономическая эффективность** — это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат, при получении того же результата.

**Экономичность** — достижение определенного результата с минимальными затратами.

# Ключи к тестам для контроля знаний

## Ключ к тесту темы 1

Номер вопроса	Правильный ответ
1	а, г
2	а, в
3	а, г
4	г
5	а, в

## Ключ к тесту темы 2

Номер вопроса	Правильный ответ
1	б, г
2	в
3	а, б, в, д
4	в
5	г
6	а
7	д
8	б
9	г
10	а, в, д

## Ключ к тесту темы 3

Номер вопроса	Правильный ответ
1	б
2	а, б, г
3	в, г
4	в, д
5	а, г
6	а, в, д
7	а, в
8	а, б, д

## Ключ к тесту темы 4

Номер вопроса	Правильный ответ
1	а, в
2	а, в

3	В, Г
4	В, Д
5	Г

### Ключ к тесту темы 5

Номер вопроса	Правильный ответ
1	а, в
2	а, в, д
3	в
4	г
5	б, в, д

### Ключ к тесту темы 6

Номер вопроса	Правильный ответ
1	а, в
2	а, в
3	г
4	а, в, д
5	а, в, д

### Ключ к тесту темы 7

Номер вопроса	Правильный ответ
1	в, д
2	в, д
3	б, в
4	б, г
5	а, г

### Ключ к тесту темы 8

Номер вопроса	Правильный ответ
1	а, в, д
2	а, в, д
3	а, в
4	а, в, д
5	а, в, д
6	б, г
7	б, г

### Ключ к тесту темы 9

Номер вопроса	Правильный ответ
1	а, б
2	б, д
3	б, г
4	а, в
5	г, д
6	б
7	д
8	г
9	г
10	д
11	а
12	б, в
13	а, в
14	в, д
15	а, в

### Ключ к тесту темы 10

Номер вопроса	Правильный ответ
1	г
2	б, г
3	а, в
4	б, г
5	а, г

**Ответы к практическому заданию темы 10.** Эффект от увеличения производительности труда составляет — 1000 у. е.

Эффект от снижения текучести составляет 450 у. е. Эффект от обучения с посл. Совмещением профессий составляет 300 у. е. Таким образом Суммарный эффект составляет 1750 у. е.

## **Темы курсовых работ по дисциплине**

1. Кадровая политика как элемент стратегии развития организации.
2. Выбор стратегии управления человеческими ресурсами.
3. Формирование кадровой политики предприятия.
4. Кадровая политика кризисного предприятия.
5. Планирование потребности в персонале.
6. Организация маркетинга персонала.
7. Описание должностей и их классификация.
8. Новые подходы к составлению должностных инструкций.
9. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.
10. Методы подбора и отбора персонала.
11. Тестовые испытания при приеме на работу.
12. Система комплектования предприятия кадрами.
13. Опыт российских и зарубежных предприятий в организации процедуры проверки кандидатов на должность.
14. Особенности отбора менеджеров среднего и высшего уровней.
15. Управление адаптацией работников.
16. Программы введения руководителя в должность.
17. Формирование и поддержание высокоэффективных трудовых коллективов.
18. Регулирование внутрипроизводственного движения кадров.
19. Методические подходы к оценке и аттестации персонала.
20. Оценка эффективности труда специалистов.
21. Деловая оценка работников экономической службы.
22. Аттестация кадров и ее процедура.
23. Планирование трудовой карьеры работников.
24. Служебно-квалификационное продвижение специалистов и служащих.

25. Организация профессионально-квалификационного продвижения рабочих.

26. Подготовка и переподготовка кадров на предприятии.

27. Организация внутрифирменного обучения персонала.

28. Оценка эффективности работы кадровой службы.

29. Персонал организации как объект управления.

30. Методы управления персоналом.

31. Построение оргструктуры системы управления персоналом организации.

32. Функции системы управления персоналом.

33. Оргструктура системы управления персоналом и предприятия в целом.

34. Планирование и прогнозирование потребности в персонале.

35. Закономерности, принципы и методы управления персоналом.

36. Разработка целей системы управления персоналом.

37. Проектирование вариантов оргструктуры службы управления персоналом в зависимости от вида, масштабов и возможностей организации.

38. Разработка методики анализа кадрового потенциала организации.

39. Проектирование взаимоотношений службы управления персоналом в общей оргструктуре управления организацией.

40. Развитие системного подхода в организационном проектировании систем управления.

41. Использование программно-целевых методов в организационном проектировании систем управления персоналом.

42. Делопроизводство в кадровой работе.

43. Эволюция теории управления персоналом: основные этапы, доминирующие тенденции и специфика исторических моментов.

44. Региональные аспекты рынка трудовых ресурсов.

45. Анализ резюме как метод подбора на вакантные должности.

46. Процесс разработки и виды тестов при приеме на работу.

47. Социальная адаптация нового работника в коллективе: проблемы и задачи внутреннего консультирования.

48. Внутрифирменная профессиональная ориентация нового работника.

49. Переподготовка кадров в современных организациях: зависимость от стратегических альтернатив развития организации.

50. Планирование карьеры в рыночных организациях.

51. Формирование резерва управленческих кадров: современные подходы и методы.

52. Внутрифирменные формы подготовки и переподготовки менеджеров.

53. Служба персонала в современных рыночных организациях: специфика организационных структур, функций и методов работы.

54. Влияние спроса и предложения рабочей силы на процесс определения размера заработной платы.

55. Применение принципов экономической эффективности и справедливости в процессе определения заработной платы.

56. Мотивация трудовой деятельности и стимулирование персонала.

57. Разработка стратегии управления персоналом.

58. Трудовой потенциал в системе рыночных отношений.

59. Кадровый контроллинг и кадровое планирование.

60. Сущность и структура затрат на персонал.

## **Методические рекомендации по выполнению курсовой работы**

Курсовая работа представляет собой научно-исследовательскую работу студентов и должна выполняться по соответствующим правилам.

Написание курсовой работы является результатом сбора, обобщения и систематизации материала по выбранной теме. Это означает, что студент должен ознакомиться с несколькими источниками и изложить свою версию. При этом необходимо применять известные методы научного познания, в том числе:

- 1) индуктивный (от частного к общему);
- 2) дедуктивный (от общего к частному)

Более приемлемым в данном случае является дедуктивный метод.

Курсовая работа должны состоять из введения, 2-х или 3-х глав и заключения. Во введении автор должен обосновать актуальность темы, дать краткую характеристику содержания работы и использованной литературы. Обоснование актуальности темы заключается в подтверждении необходимости и важности научных исследований в данном направлении. Краткая характеристика содержания работы заключается в раскрытии содержания глав и параграфов. Характеристика использованной литературы должна проводиться в соответствии с ее ранжированием на научную, учебную, периодические издания и интернет-сайты.

Если курсовая работа состоит из двух глав, то, в соответствии с применением дедуктивного метода, первая глава должна быть посвящена общим понятиям и характеристикам объекта исследования. Во второй главе приступают к рассмотрению конкретного предмета исследования.

Если курсовая работа состоит из трех глав, то, в соответствии с применением дедуктивного метода, в первой главе дается общая характеристика объекта исследования, во второй — предмета исследования, в третьей главе — характеристика основных сложившихся тенденций и прогноз развития на ближайшую перспективу.

Заключение курсовой работы должно содержать выводы, сделанные в каждой главе. В конце работы приводится список использованной литературы, в котором источники должны располагаться в следующем порядке:

- законодательная литература;
- научная литература;
- учебная литература;
- периодические издания;
- Интернет-сайты.

Объем курсовой работы составляет от 25 до 30 страниц. При этом введение и заключение составляет от 1,5 до 2-х страниц. Главы работы должны быть относительно соразмерны. При наличии двух глав, они должны быть приблизительно одинаковыми по объему. При наличии трех глав, первая и третья главы должны быть приблизительно одинаковыми (например, по 8 страниц), а вторая глава (центральная) может превышать их объем (например, 10 страниц). Список литературы, использованной при написании курсовой работы, может включать не более 10 названий и занимает, таким образом, одну страницу.

Структура работы, состоящей из двух глав, может выглядеть следующим образом:

- 1) введение — 2 стр.;
- 2) первая глава — 10 стр.;
- 3) вторая глава — 10 стр.;
- 4) заключение — 2 стр.;
- 5) список использованной литературы — 1 стр.

Общий объем работы составляет 25 страниц.

Структура работы, состоящей из трех глав, может выглядеть следующим образом:

- 1) введение — 1,5 стр.;
- 2) глава 1 — 8 стр.;
- 3) глава 2 — 10 стр.;
- 4) глава 3 — 8 стр.;
- 5) заключение — 1,5 стр.

Список использованной литературы — 1 стр.

Общий объем работы составляет 30 страниц.

## **Список тем к итоговой аттестации (экзамену)**

1. Персонал организации как объект управления.
2. Сущность понятий подбор и отбор персонала организации.
3. Методы обследования и анализа системы управления персоналом.
4. Основные функции системы управления персоналом организации.
5. Закономерности и принципы управления персоналом.
6. Методы управления персоналом.
7. Трудовой потенциал в системе рыночных отношений.
8. Рынок труда.
9. Занятость населения и государственная политика занятости.
10. Функциональное разделение труда.
11. Мотивация поведения в процессе труда.
12. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.
13. Оперативный план работ с персоналом организации, его структура и содержание.
14. Сущность концепции управления персоналом в организации в рыночных условиях.
15. Виды обучения персонала.
16. Сущность и основное содержание кадровой политики организации.
17. Стратегическое управление персоналом организации.
18. Реализация стратегии управления персоналом.
19. Сущность, цели и основное содержание кадрового планирования.
20. Кадровый контроллинг.
21. Внутренние и внешние источники привлечения персонала в организацию. Их преимущества и недостатки.
22. Построение деловой карьеры: понятие и этапы.
23. Понятие системы управления персоналом. Ее место в системе управления организации.

24. Организация процесса высвобождения персонала.
25. Кадровое обеспечение системы управления персоналом организации.
26. Методы найма персонала на работу, их сравнительная характеристика.
27. Сущность и назначение профессиограммы.
28. Сущность и виды трудовой адаптации персонала в организации.
29. Функции отдела подготовки кадров организации.
30. Функции отдела организации труда и заработнойной платы.
31. Функции отдела охраны труда и техники безопасности.
32. Сущность маркетинга в области персонала.
33. Методика оценки деловых качеств управленческого работника при подборе и отборе кадров.
34. Состав расходов на персонал организации.
35. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом организации.
36. Характеристика принципов управления персоналом организации.
37. Сущность принципов развития системы управления персоналом организации.
38. Характеристика методов обучения персонала, их преимущества и недостатки.
39. Теории управления о роли человека в организации (классические, человеческих отношений и человеческих ресурсов).
40. Правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом организации.
41. Методы и процедура отбора персонала организации.
42. Охрана труда и техника безопасности в организации.
43. Показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом.
44. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала в организации.

45. Показатели и методы оценки результативности труда управленческих работников.

46. Организационная структура системы управления персоналом.

47. Сущность профориентации персонала и ее виды.

48. Методы деловой оценки персонала.

49. Основные направления маркетинговой деятельности организации в области персонала.

50. Состав и сущность административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом.

## **Список использованных источников и литературы**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 02.08.2019) // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683/) (дата обращения 22.09.2019).
2. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2002.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2002.
4. Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Управление персоналом. Модели управления. Уч. пос. Гриф УМЦ «Проф. уч-к». М.: ЮНИТИ, 2005.
5. Асалиев А. М., Вукович Г. Г., Строителева Т. Г. Экономика и управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2013.
6. Аудит и контроллинг персонала организации: Учеб. пособие / Под ред. П. Э. Шлендера. М.: Вузовский учебник, 2006.
7. Вешкурова А. Б., Долженкова Ю. В., Филимонова И. В., Соколова М. С. Экономика и социология труда. Учебное пособие-практикум. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2018.
8. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. Определение и оценка компетенции. М.: Нипро, 2005.
9. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика, 2004.
10. Горелов Н. А. Вознаграждение работников (Компенсационный менеджмент): Учеб. пособие. СПб.: Информационно-издательское агентство «ЛИК», 2007.
11. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Издательский дом «Вильямс», 2001.
12. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2007.
13. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. М.: ООО «Альпина Паблишер», 2012.
14. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами. Учебник. М.: Инфра-М, 2013.
15. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2013.
16. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию. М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001.

17. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ, 2000.
18. Мальцев К. Ценный кадр: Как построить эффективную систему обучения в компании. М.: ООО «Альпина Паблишер», 2017.
19. Маслоу А. Мотивация и Личность. СПб.: Питер, 2011.
20. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы Менеджмента. М.: Изд-во «Вильямс», 2009.
21. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000.
22. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Управление персоналом. Учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2014.
23. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Мотивация персонала. М.: Альфа-Пресс, 2010.
24. Психология. Словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1990.
25. Резник С. Д., Игошина И. А., Кухарев К. М. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2002.
26. Самыгин С. И. Социология и психология управления: Учебное пособие / С. И. Самыгин, Г. И. Колесникова, С. Н. Епифанцев. М.: КНОРУС, 2012.
27. Спенсер Лайл М., Спенсер Сайн М. Компетенции на работе: модели максимальной эффективности работы (Competence at Work: Model for Superior Performance): Гиппо, 2010.
28. Управление персоналом организации / Под ред. проф. А. Я. Кибанова. Практикум. М.: ИНФРА-М, 2006.
29. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации. М.: КНОРУС, 2016.
30. Шапиро С. А. Организационное поведение. М.: КНОРУС, 2016.
31. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами. М.: КНОРУС, 2015.
32. Шапиро С. А., Равикович Н. Е. Сколько стоит труд? М.: Альфа-Пресс, 2007.
33. Шапиро С. А., Самраилова Е. К., Ананченкова П. И. Поведение в организации. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015.
34. Шапиро С. А., Шатаева О. В. Практикум по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности». М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015.
35. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. И. Малкова. СПб.: Питер, 2012.

**Сергей Александрович Шапиро  
Инна Витальевна Филимонова**

**ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»**

*Учебное пособие*

Текст репродуцирован с оригинала авторов

Ответственный редактор *А. Иванова*  
Верстальщик *Т. Руднева*

Подписано в печать 09.03.2020  
Формат 60х90/16. Усл. печ. л. 6, 63  
Тираж 500. Заказ № 20-03-09

Издательство «Директ-Медиа»  
117342, Москва, ул. Обручева, 34/63, стр. 1  
Тел/факс + 7 (495) 334-72-11  
E-mail: [manager@directmedia.ru](mailto:manager@directmedia.ru)  
[www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)  
[www.directmedia.ru](http://www.directmedia.ru)

Отпечатано в ООО «ПАК ХАУС»  
142172, г. Москва, г. Щербинка,  
ул. Космонавтов, д.16





**Мы издаем уникальные книги!**

**Издательство «Директ-Медиа» публикует учебники, монографии, новые издания и те издания, которые с годами не утратили своей актуальности, издания сборников публиковавшихся статей и коллективных научных сборников.**

**В каталоге издательства более 10 000 книг:**

- учебная литература для вузов;
- современная и классическая научная литература;
- non-fiction;
- уникальные коллекции и многое другое.

**«Директ-Медиа» использует самые современные технологии книгоиздания: от электронных книг и печати по требованию до многотысячных тиражей.**

**Хотите приобрести уникальную книгу или издать свое произведение?  
Мы ждем Вас!**

**E-mail: [manager@directmedia.ru](mailto:manager@directmedia.ru)**

**тел. 8-800-333-6845 (звонок бесплатный)**

**Скачивайте электронные и аудиокниги:**



**DirectMedia**

**интернет-магазин  
умных книг**

**[www.directmedia.ru](http://www.directmedia.ru)**

**Техническая поддержка:**

**E-mail: [help@directmedia.ru](mailto:help@directmedia.ru)**

40.000e.