

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

АССОЦИАЦИЯ МОСКОВСКИХ ВУЗОВ

**СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ МАТЕРИАЛЫ**

**«ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА»**

для специалистов инвестиционно-строительной сферы

**1. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ**

№ п/п	Виды учебной работы	Кол-во часов по учебному плану
1.	Общая трудоемкость дисциплины	72
2.	Аудиторные занятия с преподавателем:	16
	- лекции	
	- практические занятия	20
	- лабораторные занятия	
3.	Самостоятельная работа	36
4.	Вид итогового контроля	зачет

**2. ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ**

Данная программа разрабатывалась для курса «Оценка персонала» в связи с тем, что рыночная экономика и современное производство предъявляют высокие требования к качеству персонала, способного в короткие сроки достигать поставленных целей. При сегодняшнем уровне планирования развития экономики, прогнозирования и мониторинга потребностей рынка труда со стороны государства предвидеть будущие потребности рынка труда в человеческих ресурсах, сформулировать его требования к изменениям и компетенции персонала очень сложно. Для преодоления этого противоречия на предприятиях и в учреждениях вводятся профессиональные стандарты, квалификационные характеристики, а оценка степени соответствия персонала профессиональным требованиям становится одним из основных видов деятельности руководителей и служб управления персоналом. Возникает насущная необходимость обучения как будущих менеджеров по персоналу, так и функционирующих специалистов по кадрам различным методам оценки персонала.

**Цель изучения курса:**

Формирование знаний и умений в области современных направлений оценки человеческих ресурсов и основных методов оценки персонала.

**Основные задачи курса:**

1. Ознакомление с основными современными подходами к проблеме оценки человеческих ресурсов, формирование представлений о сущности оценки персонала на разных этапах развития организации.

2. Приобретение знаний в области оценки персонала при профессиональном отборе работников, повышении их квалификации, профессиональном продвижении.

3. Овладение понятийным аппаратом, описывающим методы оценки персоналом.

4. Овладение организационными, психологическими методами и технологиями оценки персонала.

5. Приобретение опыта оценки персонала в организационно-деятельностных, деловых и ролевых играх и тренингах.

**В результате изучения дисциплины студенты должны:**

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

- специфику понятий «оценка персонала», «оценка трудовых ресурсов», «оценка трудовой деятельности», «кадровый аудит»;
- значение оценки персонала как одной из функций управления персоналом;
- значение оценки персонала для профессионального развития личности
- цели и задачи оценки персонала;
- проблемы и сложности оценки персонала;
- современные формы оценки персонала;
- типологию видов оценки персонала и трудовой деятельности;
- требования компетентного подхода к оценке персонала;
- особенности соотношения оценки персонала и диагностических методов, оценки персонала и анализа трудовой деятельности;
- особенности соотношения оценки и диагностики, оценки и анализа;
- основные требования к процедуре оценки;
- сущность методов оценки персонала;
- специфику оценки персонала в зависимости от типа (уровня) развития организации;
- особенности оценки персонала как компонента оценки производительности труда;
- организацию и технологию процесса оценки персонала при найме, отборе, приеме и развитии персонала;
- особенности оценки: профессионально важных качеств и эффективности работы сотрудников, индивидуальной оценки руководителей; профессиональных знаний и поведения; социально-психологического климата в коллективе, системы внутренних коммуникаций и уровня корпоративной культуры и сформированности команды; трудовой деятельности; профессиональной мотивации и профессиональной самооценки; личностных качеств и потенциала персонала, уровня социально-психологической адаптации работника предприятия и удовлетворенности потребностей работника;
- специфику функций Ассесмент-центра и Центра развития;
- основные этапы проведения кадрового аудита;
- требования систем менеджмента качества при оценке персонала;
- основные этапы создания Центра оценки персонала как подразделения службы управления персоналом;
- особенности проведения внутрикорпоративных семинаров и тренингов по оценке персонала;
- процедуру разработки корпоративной системы критериев оценки персонала и внутренней системы аттестации.

**Уметь:**

- различать методы оценки персонала: тесты на профпригодность, общие тесты способностей, биографические тесты, личностные тесты, интервью, анкеты, самооценка, наблюдение, экспертная оценка;
- различать методы оценки трудовой деятельности: анкетирование, рейтинг, экспертиза, оценка по решающим ситуациям, метод классификации, сравнения по парам, метод заданного распределения;
- устанавливать соответствие методов оценки целям оценки персонала;
- составлять словарь экспертной оценки;
- анализировать результаты изучения качеств персонала и трудовой деятельности в соответствии с целью оценки;

- разрабатывать программы оценки персонала на разных этапах жизненного цикла персонала и предприятия;
- использовать стандартные методики изучения и оценки персонала;
- разрабатывать технологии отбора и аттестации персонала.

**Владеть навыками:**

- формулирования задач наблюдения при оценке персонала;
- разработки программы наблюдения по оценочным шкалам;
- проектирования процедуры экспертной оценки для конкретного предприятия;
- анализа результатов психогаммы, количественной оценки элементов деятельности и описательных характеристик деятельности на основе оценочных шкал.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1. Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Раздел дисциплины	Л	ПЗ	СР
1.	Особенности оценки персонала на современном этапе развития системы управления персоналом	4		4
2.	Формы и виды оценки персонала и трудовой деятельности	6		8
3.	Методы и методики оценки персонала		20	18
4.	Современные формы организации оценки персонала	6		6
	<b>Итого</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>36</b>

№ п/п	Темы занятий	Л	ПЗ	СР
	<b>Раздел 1. Особенности оценки персонала на современном этапе развития системы управления персоналом</b>	<b>4</b>		<b>4</b>
1.	Оценка персонала в условиях отечественного производства и рыночных отношений	2		2
2.	Цели и задачи оценки персонала	2		2
	<b>Раздел 2. Формы и виды оценки персонала и трудовой деятельности</b>	<b>6</b>		
3.	Оценка кандидатов на вакантное место	2		2
4.	Оценка уровня социально-психологической адаптации работника предприятия	2		2
5.	Оценка персонала при аттестации и формировании кадрового резерва	4		4
	<b>Раздел 3. Методы и методики оценки персонала</b>		<b>20</b>	<b>18</b>
6.	Методы оценки персонала		2	2
7.	Наблюдение как метод оценки уровня профессионализма		2	2
8.	Экспертная оценка персонала		4	2
9.	Методики оценки профессиональной мотивации		2	2

10.	Методики оценки уровня социально-психологической адаптации (дезадаптации) работника предприятия		2	2
11.	Методики оценки личностных качеств сотрудников		2	2
12.	Методики оценки степени удовлетворенности потребностей работника		2	2
13.	Методы и методики оценки лидерских качеств сотрудников		2	2
14.	Методы и методики оценки групповых производственных отношений		2	2
	<b>Раздел 4. Современные формы организации оценки персонала</b>	<b>6</b>		<b>6</b>
15.	Центр оценки персонала как подразделение службы управления персоналом	2		2
16.	Ассесмент-центр и его основные функции	2		2
17.	Кадровый аудит	2		2
	<b>Итого</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>36</b>

### 3.2. Содержание лекционных занятий

#### РАЗДЕЛ 1. ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Тема 1. Оценка персонала в условиях отечественного производства и рыночных отношений.** Понятие «оценка персонала» («деловая оценка персонала») и его отличия от понятий «оценка трудовых ресурсов» и «оценка трудовой деятельности». Оценка персонала в структуре функций службы управления персоналом на современном производстве. Требования рынка труда к персоналу, его связь с развитием международного рынка труда, обусловленного вступлением России во Всемирное торговое общество. Современные подходы к понятиям «эффективность деятельности предприятия» и «эффективность профессиональной деятельности».

**Основные понятия:** оценка персонала (деловая оценка персонала), оценка трудовых ресурсов, оценка трудовой деятельности, оценка результативности персонала, оценка эффективности персонала

**Тема 2. Цели и задачи оценки персонала.** Основные цели оценки персонала: определение места сотрудника в организационной структуре; разработка программы развития сотрудника; определение критериев и размера оплаты труда. Структура целей и задач оценки персонала. Проблемы оценки персонала. Проблема соотношения оценки персонала и диагностики качества персонала, оценки персонала и анализа деятельности. Сложности формирования критериев оценки кандидата. Трудности экспертной оценки и способы преодоления субъективности. Влияние процедуры и результатов оценки персонала на профессиональное развитие личности. Проблемы индивидуального восприятия и принятия результатов оценивания отдельными сотрудниками. Основные требования (системность, объективность, надежность, достоверность, прогностичность, комплексность, технологичность) к процедуре оценки и их применение как способы преодоления проблем оценки персонала.

**Основные понятия:** жизненный цикл персонала, основные функции службы управления персоналом, диагностика персонала, анализ деятельности персонала, экспертная оценка, требования к процедуре оценки.

## РАЗДЕЛ 2. ФОРМЫ И ВИДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА И ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Тема 3. Оценка кандидатов на вакантное место.** Оценка претендентов на вакантное место как форма входного контроля качества персонала и оценка профессионализма. Профессионально важные качества в структуре профессионализма. Оценка профессионально важных качеств (компетентности). Значение оценки уровня профессионализма для разработки дифференцированной профессиограммы, описывающей психологические требования в работнику. Оценка профессиональной мотивации и профессиональной самооценки. Влияние мотивации на выбор профессии, сферы деятельности, продолжительность выполнения обязанностей, связанных с профессией, эффективности профессиональной деятельности и удовлетворенность человека своим трудом. Зависимость оценки мотивации от этапа развития профессиональной карьеры. Специфика оценки при приеме новых сотрудников, при ротации и при повышении в должности. Основные методы оценки кандидатов на вакантное место.

**Основные понятия:** ротация персонала, профессионально важные качества персонала, профессиограмма, психограмма, профессиональная мотивация, карьера.

**Тема 4. Оценка уровня социально-психологической адаптации работника предприятия.** Специфика социально-психологической адаптации и ее критерии: отношение к производственному предприятию (лояльность), отношение к малой группе, отношение к руководителю, удовлетворенность отношений с сотрудниками. Оценка мотивационной структуры личности (производительной и потребительской мотивации) (По В.Э. Мильману). Оценка уровня развития адаптационных возможностей личности. Оценка показателей адаптированности – удовлетворенностью содержанием и условиями труда. Оценка дезадаптации как результата кратковременных и сильных (длительных и интенсивных) воздействий среды на человека. Оценка лояльности. Основные методы оценки уровня социально-психологической адаптации.

**Основные понятия:** социально-психологическая адаптация, лояльность, мотивация, адаптированность, удовлетворенность трудом.

### **Тема 5. Оценка персонала при аттестации и формировании кадрового резерва.**

Аттестационная оценка как способ выявления резервов повышения уровня отдачи работника, повышения производительности труда персонала. Соответствие критериев оценки персонала основной цели аттестации – рациональной расстановке кадров и их эффективному использованию.

Зависимость производительности труда от качества персонала, результативности и эффективности труда работников. Процедура оценки результативности труда работников и требования к ней. Оценка качества профессиональной жизни персонала как важное условие эффективности профессиональной деятельности. Оценка факторов профессиональных рисков (стрессоров). Оценка «синдрома выгорания» в профессиях системы «Человек - человек». Соотношение «психического выгорания» и «профессионального выгорания». Условия проявления «синдрома выгорания». Модель «психического выгорания» по К. Маслачу и С. Джексону. Концепция поведенческого фактора риска по Фридману и Розенману (поведение типа А (Б)). Основные методы оценки результативности деятельности персонала.

Оценка удовлетворенности трудом как показатель эффективности деятельности персонала. Влияние содержания и условий труда на удовлетворенность работника трудом. Значение самоактуализации как «потребности человека стать тем, кем он способен стать»

(А. Маслоу) для оценки эффективности профессиональной деятельности. Структура самоактуализации по А. Шострому. Основные методы оценки удовлетворенности трудом.

Цели формирования кадрового резерва и их характеристика. Определение зон развития личностных качеств. Соотношение кадрового резерва с личной карьерой сотрудников

Оценка личностных качеств будущего руководителя. Зависимость успешности профессиональной деятельности от психологического типа личности. Влияние рискованности-осторожности и уровня притязаний на лидерские качества. Оценка стиля руководства в соответствии с классификацией стилей руководства по К. Левину и Р. Лайкерту. Оценка стиля руководства на основе управленческой решетки Р. Блейка и Дж. Мутона. Зоны оценки лидерских качеств. Основные методы оценки личностных качеств сотрудников.

**Основные понятия:** аттестация, кадровый резерв, карьера, черты (тип) личности, стили руководства, стили деятельности, самоорганизация, смысловая установка, «синдром выгорания», профессиональное здоровье.

### РАЗДЕЛ 3. МЕТОДЫ И МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

**Тема 6. Методы оценки персонала.** Классификация методов оценки персонала: тесты на профессиональную пригодность, общие тесты способностей, биографические тесты, личностные тесты, интервью, анкеты, самооценка, наблюдение, экспертная оценка. Методы индивидуальной и групповой оценки. Оценка персонала на основе психограммы, количественной оценки элементов деятельности и описательных характеристик деятельности: параметрических, морфологических, функциональных. Нетрадиционные методы (графологический метод, анализ фотографии, контекстные анализ рекомендаций, заявлений, автобиографий). Методы оценки трудовой деятельности: анкетирование, рейтинг, экспертиза, оценка по решающим ситуациям, метод классификации, сравнения по парам, метод заданного распределения. Соответствие методов оценки целям оценки персонала.

**Основные понятия:** тестирование, наблюдение, экспертная оценка, интервью (собеседование), анкетирование, профессиональную пригодность, способности, самооценка, рейтинг, экспертиза.

**Тема 7. Наблюдение как метод оценки уровня профессионализма.** Задачи наблюдения и их анализ: определение характера профессиональных задач, структуры рабочих операций, направления и интенсивности потоков информации, участие различных анализаторных систем в приеме информации, объектов внимания и запоминания, особенностей профессионального взаимодействия. Разработка программы наблюдения по оценочным шкалам. Наблюдение как метод оценки уровня профессионализма (по М.А. Дмитриевой и Е.В. Дворцовой).

**Основные понятия:** наблюдение, рабочая операция.

**Тема 8. Экспертная оценка персонала.** Причины и преимущества использования экспертной оценки. Основные цели экспертной оценки и их анализ: оценка личностных особенностей, оценка профессионально важных качеств личности, обучение работников и формирование кадрового резерва, проведение ротации управленческого персонала, разработка программ индивидуального обучения, планирование карьеры, изучение различий между групповой оценкой и самооценкой. Проектирование процедуры экспертной оценки для конкретного предприятия. Особенности составления словаря экспертной оценки как списка оцениваемых качеств. Особенности использования опросников типа «Листа Лимпана». Экспертная оценка профессионально важных качеств (по М.А. Дмитриевой).

**Основные понятия:** профессионально важные качества, формирование кадрового резерва, ротация управленческого персонала, планирование карьеры, словарь экспертной оценки, дискриминативность.

**Тема 9. Методики оценки профессиональной мотивации.** Опросник для изучения ведущих мотивов профессиональной деятельности (по Л.А. Верещагиной). «Ориентировочная анкета» В. Смейкал и М. Кучера для определения профессиональной направленности личности работника. Оценка уровня мотивации достижения успеха на основе опросника А. Мехрабиана. Оценка мотивов, оказывающих влияние на трудовой поведение (по Н.Г. Гришиной).

**Основные понятия:** профессиональная адаптация, мотивы, профессиональная направленность личности работника, мотивации достижения успеха.

**Тема 10. Методики оценки уровня социально-психологической адаптации работника предприятия.** Опросник для оценки уровня социально-психологической адаптации работника предприятия (по Р.Х. Исмаилову). Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (по А.Г. Маклакову). Опросника для оценки уровня психологической и физиологической профессиональной дезадаптации для рабочих (по О.Н. Родиной). Опросники А. Мехрабиана для оценки уровня мотивации достижения успеха (избежание неудач) и для оценки мотивации аффилиации.

**Основные понятия:** социально-психологическая адаптация, адаптивность, дезадаптация, мотивация достижения успеха (избежание неудач).

**Тема 11. Методики оценки личностных качеств.** Тест-опросник «Диагностика особенностей самоорганизации» А.Д. Ишкова. Тест-опросник «Стили деятельности» А.Д. Ишкова и Н.Г. Милорадовой (на основе опросника П. Хони и А. Мэмфорда). Тест-опросник «Смысловые базовые установки» А.Д. Ишкова и Н.Г. Милорадовой (адаптированный вариант опросника Д.Бернса «Шкала дисфункциональности»). Опросники для оценки склонности к риску (по Г. Шуберту) и выраженности стремления к самозащите (по Т. Элерсу). Опросник Дж. Холланда для определения типа личности.

**Основные понятия:** самоорганизация, смысловые базовые установки, склонность к риску, черты (тип) личности.

**Тема 12. Методики оценки степени удовлетворенности потребностей работника.** Тест «Удовлетворенность работой» (по В.А. Розановой). Метод парных сравнений «Оценка степени удовлетворенности работой» по М.А. Литвинцевой. Оценка уровня самоактуализации по Л.Я. Гозману и М.В. Крозу. Опросник «Психическое выгорание» по Н.Е. Водопьяновой и Е.С. Старченковой.

**Основные понятия:** удовлетворенности потребностей работника, самоактуализация, «синдром выгорания».

**Тема 13. Методы и методики оценки лидерских качеств сотрудников.** Методы оценки: парные сравнения, непосредственной (экспертной) оценки, ранжирование. Специфика использования экспертной оценки при формировании кадрового резерва. Методика оценки стиля руководства по Р. Блейку и Дж. Мутону.

**Основные понятия:** кадровый резерв, ранжирование, стиль руководства.

**Тема 14. Методы и методики оценки групповых отношений.** Особенности использования социометрии в производственных группах. Преимущества и недостатки социометрии. Референтометрия и интервью как дополнительные методы, направленные на определение причин предпочтений при социометрическом выборе. Экспертная оценка для исследования групповых отношений и ее функции. Тест-опросник «Способы



разрешения конфликтных ситуаций» К. Томаса (адаптация Н.В. Гришиной). Методика структурированного интервью по С.Д. Положенцеву и Д.А. Рудневу. Опросник «Оценка привлекательности корпоративной культуры» по В.М. Снеткову.

**Основные понятия:** социометрия, референтометрия, интервью, индивидуально-психологические характеристики, фактор риска, корпоративная культура.

#### **РАЗДЕЛ 4. СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

**Тема 15. Центр оценки персонала как подразделение службы управления персоналом.** Основные цели функционирования Центра оценки персонала. Процедура разработки корпоративной системы критериев оценки персонала и внутренней системы аттестации. Особенности проведения внутрикорпоративных семинаров и тренингов по оценке персонала. Специфика Центра развития персонала (Development Centre) и Ассесмент-центра в структуре Центра оценки персонала.

**Основные понятия:** Центр оценки персонала, Ассесмент-центр, Центр развития персонала.

**Тема 16. Ассесмент-центр (АЦ) и его основные функции.** Ассесмент-центр (АЦ) как оценочная система и метод комплексной оценки, основанный на использовании системы взаимодополняющих методик, ориентированный на реальное рабочее поведение оцениваемых сотрудников и учет особенностей требований должностных позиций. Технологические шаги АЦ: анализ требований должностной позиции, выбор методов вынесения оценочных суждений, планирование и проведение АЦ, агрегирование и интерпретация полученных данных, и их характеристики. Группы методов АЦ. Основные участники планирования и проведения АЦ: модераторы (тренеры), наблюдатели, специалисты по диагностике. Разработка плана АЦ. Освоение комплексной технологии оценки персонала в рамках АЦ.

**Основные понятия:** Ассесмент-центр, должностная позиция.

**Тема 17. Кадровый аудит.** Кадровый аудит как диагностика и оценка соответствия персонала организации ее целям и ценностям в критический период развития организации. Основные направления деятельности по кадровому аудиту. Особенности проведения кадрового аудита. Оценка персонала как требование современных систем менеджмента качества.

**Основные понятия:** кадровый аудит, системы менеджмента качества.

#### **3.3. Практические занятия**

№ п/п	Наименование практических работ
1.	Методы оценки персонала
2.	Наблюдение как метод оценки уровня профессионализма
3.	Экспертная оценка персонала
4.	Методики оценки профессиональной мотивации
5.	Методики оценки уровня социально-психологической адаптации (дезадаптации) работника предприятия
6.	Методики оценки личностных качеств сотрудников
7.	Методики оценки степени удовлетворенности потребностей работника
8.	Методы и методики оценки лидерских качеств сотрудников
9.	Методы и методики оценки групповых производственных отношений

### **3.4. Перечень контрольных мероприятий**

#### **3.4. Перечень контрольных заданий.**

#### **Оценка качества освоения учебного материала**

##### **3.4.1 Текущий контроль**

#### **1. Задания для самопроверки по материалам лекций**

##### **Раздел 1. Особенности оценки персонала на современном этапе развития системы управления персоналом**

1. Назовите специфику понятий «оценка персонала» («деловая оценка персонала»), «оценка трудовых ресурсов», «оценка трудовой деятельности».
2. Объясните, чем эффективность деятельности персонала отличается от результативности.
3. Дайте характеристику проблем при оценке эффективности деятельности персонала.
4. Назовите не менее трех причин того, почему социально-психологические методы могут быть использованы при оценке эффективности (экономического показателя) деятельности персонала.
5. Назовите основные направления деятельности по управлению персоналом, в которых оценка персонала для организации имеет первостепенное значение.
6. Перечислите специфические профессиональные требования к работникам службы управления персоналом при оценке персонала в связи с основными целями оценки персонала.
7. Объясните причины возникновения основных проблем оценки персонала.

##### **Раздел 2. Формы и виды оценки персонала и трудовой деятельности**

1. Сформулируйте не менее пяти специфических требований при оценке претендентов на вакантное место.
2. Объясните значение оценки уровня профессионализма для разработки дифференцированной профессиограммы.
3. Дайте анализ зависимости оценки мотивации персонала от этапа развития профессиональной карьеры.
4. Определите специфику оценки при приеме новых сотрудников, при ротации и при повышении в должности.
5. Перечислите основные методы оценки кандидатов на вакантное место и дайте их краткую характеристику.
6. Назовите критерии социально-психологической адаптации личности к новому месту работы и проанализируйте их с точки зрения результативности и эффективности деятельности.
7. Перечислите основные методы оценки уровня социально-психологической адаптации и дайте их краткую характеристику.
8. Охарактеризуйте основные цели и задачи оценки персонала в отличие от аттестации персонала.
9. Сформулируйте требования к процедуре оценки результативности труда работников.
10. Перечислите основные методы оценки результативности деятельности персонала и дайте их краткую характеристику.

11. Назовите основные показатели, по которым проводится оценка (самооценка) удовлетворенности сотрудников организации трудом.

12. Перечислите основные методы оценки удовлетворенности трудом и дайте их краткую характеристику.

13. Сформулируйте не менее трех целей формирования кадрового резерва и дайте их полную характеристику.

14. Объясните специфику соотношения кадрового резерва с личной карьерой сотрудников.

15. Составьте структуру оценки личностных качеств руководителя на основе профессиограммы.

16. Перечислите основные методы оценки личностных качеств сотрудников и дайте их краткую характеристику.

#### Раздел 4. Современные формы организации оценки персонала

1. Дайте характеристику основных целей функционирования Центра оценки персонала.

2. Объясните сущность различий независимой профессиональной аттестации и внутренней системы аттестации.

3. Назовите основные этапы в процедуре корпоративной системы критериев оценки персонала и объясните их назначение.

4. Особенности проведения внутрикорпоративных семинаров и тренингов по оценке персонала.

5. Определите специфику Центра развития персонала (Development Centre) и Ассесмент-центра в структуре Центра оценки персонала.

6. Перечислите основные группы методов Ассесмент-центра и дайте их краткую характеристику.

7. Определите специфику кадрового аудита в отличие от оценки персонала и назовите основные направления деятельности по кадровому аудиту.

8. Объясните смысл оценки персонала в системах менеджмента качества.

#### 3.4.2 Самостоятельная работа студента

№ темы	Самостоятельная работа
1.	<b>Оценка персонала в условиях отечественного производства и рыночных отношений.</b> Изучите определения понятий «оценка персонала» («деловая оценка персонала») и его отличия от понятий «оценка трудовых ресурсов» и «оценка трудовой деятельности» в различных учебниках и учебных пособиях. Проанализируйте, что в них общего и различного, какие из них наиболее полно отражают сущность и задачи оценки персонала.
2.	<b>Цели и задачи оценки персонала.</b> Сравните цели и задачи оценки персонала с целями и задачами службы управления персоналом и составьте таблицу «Целей и задачи оценки персонала в структуре деятельности службы управления персоналом»
3.	<b>Оценка кандидатов на вакантное место.</b> Определите назначение методов оценки персонала на этапе отбора и составьте таблицу «Основные методы оценки кандидатов на вакантное место»
4.	<b>Оценка уровня социально-психологической адаптации работника предприятия.</b> Определите собственную доминирующую трудовую мотивацию на основе опросника В.Э. Мильману «Диагностика мотивационной структуры личности» и дайте ее оценку как показателя адаптированности. [Практикум по

- психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учебн. пособие / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2003]
- Оценка персонала при аттестации и формировании кадрового резерва**  
 Определите уровень удовлетворенности собственной работой по тесту В.А. Розановой «Удовлетворенность работой» и дайте оценку результатов теста как показателя устойчивых тенденций личности: общей и творческой активности, стремления к общению, обеспечению комфорта, социального статуса.  
 [Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учебн. пособие / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2003]
5. Оцените наличие собственного поведенческого фактора риска (по Фридману и Розенману) на основе методики структурированного интервью по С.Д. Положенцеву и Д.А. Рудневу. [Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учебн. пособие / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2003]
- Методы оценки персонала.** Изучите специфику (цели, оборудование, сложности, ограничения) нетрадиционных методов оценки персонала (графологических, анализа фотографии, контекстного анализа рекомендаций, заявлений, биографий) по пособию А.Я. Кибанова, И.Б. Дураковой «Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация», глава 3 «Технология бесконтактной оценки нанимающегося персонала» и составьте таблицу «Нетрадиционные методы оценки персонала».
6. **Наблюдение как метод оценки уровня профессионализма.** Изучите методику наблюдения М.А. Дмитриевой и Е.В. Дворцовой и составьте карту наблюдений для изучения профессиональной деятельности менеджера.  
 [Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учебн. пособие / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2003]
7. **Экспертная оценка персонала.** Составьте словарь для экспертной оценки в соответствии с методикой А.В. Морозова. [[Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учебн. пособие / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2003]
8. **Методики изучения профессиональной мотивации.** Определите собственную преобладающую профессиональную направленность на основе «Ориентировочной анкеты» Л.А. [[Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учебн. пособие / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2003]], сравните ее результаты с результатами оценки доминирующей трудовой мотивации по опроснику В.Э. Мильмана и сформулируйте общие выводы относительно мотивационного профиля собственной профессиональной деятельности. (см. задание для сам. раб. по лекции «Оценка уровня социально-психологической адаптации работника предприятия».)
9. **Методики оценки уровня социально-психологической адаптации работника предприятия.** Проведите исследование собственного уровня производственной социально-психологической адаптации по опроснику Р.Х. Исмаилова (Оценка уровня СПА работника предприятия, по многоуровневого личностного опросника «Адаптивность» А.Г. Маклакову, опроснику для оценки уровня психологической и физиологической профессиональной дезадаптации для рабочих О.Н. Родиной, по опросникам А. Мехрабиана для оценки уровня мотивации достижения успеха (избежание неудач) и для оценки мотивации аффилиации и сформулируйте общие выводы относительно собственного уровня (оценки) социально-психологической адаптации на
- 10.

- рабочем месте. [Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учебн. пособие / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2003]
11. **Методики оценки личностных качеств сотрудников.** Оцените наличие и содержание собственных личностных качеств уровня на основе электронных вариантов теста-опросника «Диагностика особенностей самоорганизации» А.Д. Ишкова, теста-опросника «Стили деятельности» А.Д. Ишкова и Н.Г. Милорадовой (на основе опросника П. Хони и А. Мэмфорда), теста-опросника «Смысловые базовые установки» А.Д. Ишкова и Н.Г. Милорадовой (адаптированный вариант опросника Д.Бернса «Шкала дисфункциональности»). [Милорадова Н.Г. Психология и педагогика. Учебник. Рекомендовано УМО РФ по образованию в области строительства. М.: Гардарики, 2005, 2007]
12. **Методы и методики оценки лидерских качеств сотрудников.** Проведите исследование собственного уровня «синдрома выгорания» на основе опросника «Психическое выгорание» по Н.Е. Водопьяновой и Е.С. Старченковой и оцените наличие или тенденцию к появлению «симптомов» «синдрома выгорания»: эмоциональное истощение, деперсонализация, редукция личных достижений. [Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учебн. пособие / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2003]
13. **Методы и методики оценки персонала при формировании кадрового резерва.** Изучите собственный стиль управления стили с помощью самооценки на основе управленческой решетки Р. Блейку и Дж. Мутону (методика В.М. Снеткова). [Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учебн. пособие / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2003]
14. **Методы и методики оценки групповых производственных отношений.** Обработайте результаты социометрии (определите количество выборов, наличие взаимных выборов, постройте социограмму) в производственной (учебной группе) и дайте оценку уровня сплоченности группы. Проведите исследование собственного доминирующего способа разрешения конфликтов на основе теста-опросника «Способы разрешения конфликтных ситуаций» К. Томаса (адаптация Н.В. Гришиной) [Милорадова Н.Г. Психология и педагогика. Учебник. Рекомендовано УМО РФ по образованию в области строительства. М.: Гардарики, 2005, 2007], соотнесите полученные результаты с результатами самостоятельной работы по лекции «Методы и методики оценки персонала при формировании кадрового резерва» и дайте оценку собственного лидерского потенциала
15. **Центр оценки персонала как подразделение службы управления персоналом.** Изучите особенности профессиональных испытаний и метода «Оценочный центр» по пособию А.Я. Кибанова, И.Б. Дураковой «Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация» (глава 4 «Технология и опыт оценки кандидатов с помощью тестирования и контактных методов» и составьте таблицу «Преимущества и недостатки Центра оценки персонала»
16. **Ассесмент-центр (АЦ) и его основные функции.** Составьте план Ассесмент-центра «Оценка лидерских качеств персонала» на основе методики С.А. Маничева «Технология оценки менеджерского персонала». [Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учебн. пособие / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2003]

17. **Кадровый аудит.** Составьте список требований к персоналу в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2001. «Государственный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования».

### 3.4.3. Итоговый контроль

#### Тесты

1. Целенаправленный процесс установления соответствия способностей, мотиваций и других качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места – это ...

1. аттестация персонала;
2. деловая оценка персонала;
3. анализ деятельности персонала;
4. контроль деятельности персонала.

2. К основным целям оценки персонала НЕ относятся:

1. определение места сотрудника в организационной структуре;
2. разработка программы развития сотрудника;
3. разработка системы менеджмента качества;
4. определение критериев и размера оплаты труда.

3. Анализ деятельности персонала предполагает (выберите наиболее полный ответ):

1. выделение основных задач, результатов, процессов, максимально полно описывающих деятельность персонала;
2. анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность персонала;
3. анализ результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность персонала;
4. анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов.

4. «Жизненный цикл» персонала - это ...

1. основные этапы карьеры сотрудников в организации;
2. наиболее продуктивные этапы деятельности персонала;
3. основные этапы работы с персоналом в организации;
4. основные этапы существования персонала в организации.

5. Часть производственного процесса, при которой не меняются предмет, орудия труда и состав исполнителей – это...

1. рабочая операция;
2. рабочие действия;
3. производственный процесс;
4. бизнес-процесс.

6. Должностная инструкция – это:

1. организационно-кадровый документ, определяющий обязанности, права и ответственность каждого работника, начиная с заместителей руководителя подразделения;
2. организационно-кадровый документ, определяющий обязанности, права и ответственность каждого работника;
3. организационно-кадровый документ, определяющий нормы деятельности отдельных работников;

4.инструкция организационно-методического характера, определяющие регламент и порядок (алгоритм) выполнения функций определенного должностного лица.

7. Рабочие инструкции – это:

- 1.инструкции, которые используются работником для выполнения своих функций;
- 2.инструкции организационно-методического характера, определяющие регламент и порядок (алгоритм) выполнения определенных должностной инструкцией функций;
- 3.инструкции, определяющие правила техники безопасности;
- 4.это разновидность должностных инструкций для рядовых работников предприятия (исполнителей).

8. К мероприятиям по развитию персонала НЕ относятся:

1. обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала;
2. оценка кандидатов на вакантную должность;
3. работе с кадровым резервом;
4. ранжирование.
3. должностная позиция.

9. Совокупность приемов, способов, форм и методов воздействия на персонал, включая оценку персонала, в процессе его найма, использования, развития и увольнения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности – это...

1. система оценки персонала
2. технология управления персоналом;
3. Ассесмент-центр;
4. система управления персоналом.

10. К требованиям процедуры оценки персонала НЕ относятся:

- 1.системность;
2. ответственность;
3. прогностичность;
4. технологичность.

11. Диагностика персонала – это...

1. выстроенные по определенной схеме методики (психологические, социологические и др.), направленные на получение определенных личностных и поведенческих реакций;
2. диагностика соответствия персонала должностным позициям;
3. методы исследования психологических особенностей персонала;
4. изучение личностных и поведенческих реакций персонала в специально созданных ситуациях.

12. Аттестация кадров - это...

- 1.процедура определения квалификации работника и установления соответствия или несоответствия занимаемой должности;
2. процедура установления соответствия или несоответствия деятельности работника занимаемой должности;
- 3.оценка квалификации, практических навыков, деловых качеств работника и установления их соответствия или несоответствия занимаемой должности;
- 4.процедура определения квалификации, практических навыков, деловых качеств работника и установления их соответствия или несоответствия занимаемой должности;

13. Систематизированное устное или письменное изложение наиболее важных, отличительных свойств и качеств личности или коллектива – это..

1. психограмма;
2. профессиограмма;
3. характеристика;
4. аттестация.

14. Описание системы признаков, характеризующих ту или иную профессию и включающее в себя перечень норм и требований, предъявляемых этой профессией или специальностью к работнику – это...

1. профессиограмма;
2. психограмма;
3. должностная инструкция;
4. рабочая инструкция.

15. Психологический «портрет» профессии, представленный комплексом психических качеств личности, требуемых для эффективного выполнения своих служебных обязанностей – это...

1. профессиограмма;
2. психограмма;
3. должностная инструкция;
4. рабочая инструкция.

16. Профессиограмма – это:

- 1.научно обоснованные нормы и требования профессии к видам профессиональной деятельности и качествам личности специалиста, которые позволяют ему эффективно выполнять требования профессии
- 2.описание человека труда в профессии
- 3.психологические качества, желательные для эффективного выполнения профессиональной деятельности, общения, для профессионального роста
- 4.совокупность предметных и социальных условий труда

17. Совокупность и структура психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых для достижения общественно приемлемой эффективности в профессиональном труде – это...

1. профессионально важные качества;
2. профессиональный тип личности;
3. профессиональное здоровье;
4. профессиональная пригодность.

18. Такие качества личности, которые помогают человеку быстро обучаться выбранной профессии, быстро адаптироваться к рабочему месту и эффективно выполнять профессиональные функции – это....

1. профессионально важные качества;
2. профессиональный тип личности;
3. профессиональное здоровье;
4. профессиональная пригодность.

19. Представления и убеждения работника (или работодателя) по поводу комплекса обязанностей, прав и ответственности работника, а также взаимодействия с другими сотрудниками, применительно к конкретно взятой социальной организации и конкретно взятой должности - это...



1. должность;
2. должностная инструкция;
3. рабочая инструкция;
4. должностная позиция.

20. Перевод сотрудников внутри компании из отдела в отдел, с одной должности на другую с целью их мотивации, профессионального развития и карьерного роста – это...

1. продвижение персонала;
2. ротация персонала;
3. развитие персонала;
4. аудит персонала.

21. Карьера – это:

2. Стремление занять высокооплачиваемую должность, позволяющую пользоваться различными привилегиями в обществе

3. Результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным и профессиональным ростом.

4. Причина, побуждающая учиться и зарабатывать.

5. Внешний стимул, провоцирующий добиваться поставленной цели.

22. Подразделение службы управления персоналом, целью которой является повышение эффективности процесса развития работников через выявление их сильных и слабых сторон – это ...

1. Центр оценки персонала;
2. Ассесмент-центр;
3. учебный центр;
4. Центр развития персонала

23. Какой метод не относится к методам оценки персонала:

1. тесты на профессиональную пригодность;
2. общие тесты способностей,
3. биографические тесты,
4. эксперимент.

24. Метод сбора первичной информации об изучаемом объекте путем направленного, систематического и непосредственного визуального и слухового восприятия (отслеживания) и регистрации значимых с точки зрения целей и задач исследования явлений, процессов, ситуаций, подвергающихся контролю и проверке ЭТО

1. анкетирование;
2. тестирование;
3. наблюдение.
4. ранжирование.

25. Метод сбора данных, который предполагает самостоятельное заполнение респондентом анкеты и последующий ее возврат интервьюеру – это...

1. анкетирование;
2. ранжирование;
3. тестирование;
4. интервью.

26. Метод диагностики и оценки персонала, который предполагает выполнение стандартизированных заданий, результат выполнения которых позволяет измерить

психофизиологические и личностные характеристики, а также знания, умения и навыки испытуемого – это...

1. тестирование;
2. аттестация;
3. Ассесмент-центр;
4. экспертиза.

27. Основным содержанием какого метода является сбор письменных материалов об изучаемом объекте (явлении) и их анализ?

1. изучение документов;
2. ранжирование;
3. анализ продуктов деятельности;
4. контент-анализ.

28. Социально-психологическая методика, которая позволяет получить информацию о процессах интеграции и дифференциации групповых отношений – это...

1. социометрия;
2. референтометрия;
3. оценка уровня корпоративной культуры;
4. интервью.

29. Метод анализа системы управления персоналом, в том числе анализа кадрового потенциала и человеческих ресурсов организации, состоящий в оценке специальной комиссией имеющихся и потенциальных профессиональных и личных качеств исполнителей с учетом конкретных условий производства – это ...

1. метод кадрового анализа;
2. метод независимой оценки;
3. метод непосредственной оценки;
4. метод экспертной оценки.

30. К основным целям экспертной оценки персонала НЕ относятся:

1. оценка личностных особенностей;
2. оценка профессионально важных качеств личности;
3. проведение ротации управленческого персонала
4. определение критериев и размера оплаты труда.

31. Список качеств, подлежащих оценке группой экспертов и содержащих их дефиниции с тем, чтобы эксперты в своих оценках руководствовались одними и теми же категориями, вкладывали один и тот же смысл в понятия

1. словарь экспертных оценок;
2. профессиограмма;
3. психограмма;

32. К нетрадиционным методам оценки персонала НЕ относятся:

1. анкетирование;
2. графологический метод;
3. анализ фотографии;
4. контекстные анализ рекомендаций.

33. К методам оценки трудовой деятельности НЕ относятся:

1. анкетирование;
2. рейтинг;

3. социометрия;
4. экспертиза.

34. Метод отбора и оценки персонала, который предполагает беседу работодателя и претендента на вакантное место по поводу предстоящей должностной позиции; сбор данных о знаниях и опыте сотрудника в ходе личной беседы с экспертом – это...

1. аттестация
2. собеседование;
3. Ассесмент-центр;
4. анкетирование.

35. Метод обработки данных, который предполагает расстановку оцениваемых характеристик личности и деятельности по рангу, по признакам значимости, масштабности - это...

1. ранжирование;
2. тестирование;
2. анализ документации;
4. аттестация персонала.

36. Форма (метод) оценки персонала, представляющая собой стандартизированную многоаспектную оценку персонала, основанную на использовании взаимодополняющих методик, ориентированную на реальное рабочее поведение оцениваемых сотрудников и учет особенностей требований должностных позиций – это...

1. Ассесмент-центр;
2. Центр оценки персонала;
3. Центр развития персонала;
4. Аттестация персонала.

37. К основным участникам планирования и проведения Ассесмент-центра НЕ относятся:

1. модераторы;
2. руководители;
3. наблюдатели;
4. специалисты по диагностике.

38. К технологическим шагам Ассесмент-центра Не относятся:

1. анализ требований должностной позиции;
2. выбор методов вынесения оценочных суждений;
3. принятие решение о приеме на работу;
4. агрегирование и интерпретация полученных данных.

39. Оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития или диагностика и оценка причин возникновения проблем по вине персонала, включающая выработку конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом – это...

1. кадровый аудит персонала;
2. внешняя аттестация персонала;
3. внутренняя аттестация персонала;
4. кадровая контроль.

40. Уровень дискриминативности – это...

1. различия между успешными и неуспешными кандидатами на вакантную должность;
2. значимые различия между успешными и неуспешными кандидатами на вакантную должность;
3. особые условия работы для некоторого круга специалистов;
4. социально-психологический климат в организации при массовом сокращении персонала.

41. Эмоционально окрашенное оценочное представление субъекта деятельности о результате своей трудовой активности, о самом процессе работы и внешних условиях, в которых она осуществляется – это...

1. удовлетворенность трудом;
2. фактор риска;
3. профессиональный синдром;
4. апперцепция.

42. Обобщенная характеристика здоровья индивида, рассматриваемая в конкретных условиях его профессиональной деятельности, а также процесс сохранения и развития регуляторных свойств организма, его физического, психического и социального благополучия – это...

1. профессионально важные качества;
2. профессиональный тип личности;
3. профессиональное здоровье;
4. профессиональная пригодность.

43. Эмоционально окрашенное оценочное представление субъекта деятельности о результате своей трудовой активности, о самом процессе работы и внешних условиях, в которых она осуществляется – это...

1. удовлетворенность трудом;
2. фактор риска;
3. профессиональный синдром;
4. апперцепция.

44. Адаптивность (неадаптивность) – это...

1. характеристика тенденции соответствия или несоответствия между целями и мотивами человека;
2. характеристика тенденции соответствия или несоответствия между мотивами и достигаемыми результатами активности человека;
3. характеристика тенденции соответствия или несоответствия между целями и достигаемыми результатами активности человека;
4. характеристика уровня приспособления индивида к содержанию и условиями труда.

45. Уровень фактического приспособления индивида, уровень его социального статуса и самоощущения, удовлетворенностью содержанием и условиями труда – это...

1. адаптированность;
2. адаптация;
3. адаптивность;
4. дезадаптация.

46. Относительно устойчивая характеристика индивида, связанная с такими личностными чертами, как импульсивность, независимость, стремление к успеху, склонность к доминированию, и направленностью личности на достижение цели – это...

1. мотивация достижения;
2. синдром выгорания;
3. склонность к риску;
4. склонность к самозащите.

47. Какие показатели НЕ относятся к критериям социально-психологической адаптации?

1. лояльность;
2. отношение к малой группе;
3. отношение к руководителю;
4. отношение к содержанию работы

48. Стремление к успеху в деятельности, потребность преодолевать препятствия и добиваться высоких показателей в труде, самосовершенствоваться, соперничать с другими и опережать их, реализовывать свои таланты и тем самым повышать самоуважение – это...

1. трудовая мотивация;
2. мотивация достижения;
3. профессиональная мотивация;
4. рабочая мотивация.

49. Действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией.

1. трудовая мотивация;
2. мотивация достижения;
3. профессиональная мотивация;
4. рабочая мотивация.

50. К профессиональной направленности личности работника не относятся

1. профессиональные мотивы;
2. профессиональные планы;
3. ценностные ориентации;
4. потребности.

51. Индивидуальные особенности личности, которые являются субъективными условиями успешного осуществления определённого рода деятельности обнаруживаются в быстроте, глубине и прочности овладения способами и приёмами некоторой деятельности – это...

1. темперамент
2. характер;
3. способности;
4. склонности

52. Обусловленная типологическими особенностями устойчивая система способностей, которая складывается у человека, стремящегося к наилучшему осуществлению данной деятельности - это...

1. темперамент
2. стиль управления;
3. способности;

#### 4. стиль деятельности

53. Структура стойких, сравнительно постоянных психических свойств, определяющих особенности отношений и поведения личности – это...

1. характер;
2. темперамент;
3. способности;
4. склонности.

54. Высокая производительность и качество труда, их соотношение с усилиями, которое человек затратил для их достижения – это..

1. результативность профессиональной деятельности;
2. эффективность профессиональной деятельности;
3. качество профессиональной деятельности;
4. аттестация профессиональной деятельности.

55. Оценка соответствия выполненным персоналом задач (целей) и затрат на их достижение – это...

1. оценка результативности персонала;
2. оценка эффективности персонала;
3. оценка качества персонала;
4. оценка профессиональной направленности персонала

#### *Правильные ответы на вопросы тестов*

1.2; 2.3; 3.2; 4.4; 5.1; 6.1; 7.2; 8.4; 9.2; 10.2; 11.1; 12.4; 13.3; 14.1; 15.2; 16.1; 17.4; 18.1; 19.4; 20.2; 21.2; 23.4; 24.3; 25.1; 26.1; 27.1; 28.1; 29.4; 30.4; 31.1; 32.1; 33.3; 34.2; 35.1; 36.1; 37.2; 38.3; 39.1; 40.2; 41.1; 42.3; 43.1; 44.3; 45.1; 46.3; 47.4; 48.2; 49.3; 50.4; 51.3; 52.4; 53.1; 54.2; 55.2.

## **4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***4.1. Перечень основной и дополнительной литературы***

#### **Основная литература**

1. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: Учебник. М. ИД ФОРУМ – ИНФРА-М, 2008 – 336. – (профессиональное образование).
2. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: Отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. – М. : Издательство «Экзамен», 2005.
3. Пугачев В.П. Руководство персоналом. Учебник. М.: Аспект Пресс, 2006. – 416 с.
4. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом/ Под. Ред. А.В.Батаршева, А.О. Лукьянова. 2-е изд., испр. – М.: Психотерапия, 2007.

#### **Дополнительная литература**

- Аширов Д.А., Егоров А.С. Управление карьерой в организации. /Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. - М., 2003. - 163 с.
- Базаров Т. Ю. Управление персоналом. М., 2002.
- Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала. М: Юнити-Дана, 2009 г. 440 стр.

- *Борисова Е. А.* Управление персоналом для современных руководителей. СПб., 2003.
- *Десслер Г.* Управление персоналом / Пер. с англ. М., 2004.
- Дугина О. Метод центра оценки (assessment-center) – [www/uniti.info](http://www/uniti.info)
- *Иванова С.В.* Кандидат, новичок, сотрудник: Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. 2-е издание. - М.: Эксмо, 2008 г. - 304 стр.
- *Кихлер Эрих, Родлер Криста* Мотивация в организациях. Том 1. Психология труда и организационная психология. Серия: Психология труда и организационная психология. Изд-во Гуманитарный центр, 2008 168 стр.
- *Климов Е. А.* Конфликтующие реальности в работе с людьми (психологический аспект): учеб. пособие. – М.: МПСИ, 2001. – 192 с.
- *Комиссарова Т. А.* Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. М., 2002.
- *Лукин Ю.Ф.* Конфликтология. Управление конфликтами. Учебник. Изд-во: Академический проект, Трикста, 2007 г. 800 с.
- *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. М., 2003.
- *Милорадова Н.Г.* Психология и педагогика. Учебник. Рекомендовано УМО РФ по образованию в области строительства. М.: Гардарики, 2005, 2007
- *Оганесян И. А.* Управление персоналом организации. Минск, 2000.
- Планирование карьеры Серия «Классика Harvard Business Review»  
Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 216 с.
- *Попов С. Г.* Управление персоналом. М., 2002.
- Правила карьеры: Все, что нужно для служебного роста/ Ричард Темплар; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 г. – 242 стр.
- Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учебн. пособие / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2003.
- Психология труда: учеб. для вузов/ под ред. А.В. Карпова. - М.: Владос-Пресс, 2005. – 350 с.
- *Ричи Ш., Мартин П.* Управление мотивацией: учеб. пособие для вузов / пер. с англ.; под ред. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
- *Самоукина Н.В.* Психология профессиональной деятельности, 2-е изд. - СПб, 2004. – 224с.
- *Сотникова С. И.* Управление карьерой: Учеб. пособие. М., 2001.
- *Травин В. В., Дятлов В. А.* Менеджмент персонала предприятия. М., 2002.

#### **4.2. Средства обеспечения освоения дисциплины:**

Тесты – опросники, расчетные компьютерные программы по обработке тестов, стенды, наглядные пособия.

#### **Составитель:**

доцент кафедры психологии МГСУ

Ф.Р. Музипова

**Глоссарий**  
**Авторитарный стиль руководства** — стиль управленческой деятельности, основывающийся на авторитете руководителя.

**Авторотация кадров** — метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей руководителями различных уровней управления для ускорения своего служебно-профессионального роста. При этом происходит возвращение в прежнюю организацию или орган управления, но на более высокую должность.

**Адаптация профессиональная** - единство адаптации индивида к физическим условиям профессиональной среды, адаптации субъекта деятельности к профессиональным задачам, орудиям труда, выполняемым операциям и т.д. и адаптации личности к социальным компонентам профессиональной среды.

**Адаптация социально-психологическая** – компонент профессиональной адаптации; адаптация личности к социальным компонентам профессиональной среды.

**Адаптивное поведение** – взаимодействие человека с другими людьми (социальным окружением), характеризующееся согласованием интересов, требований и ожиданий его участников

**Адаптивность (неадаптивность)** – характеристика тенденции соответствия или несоответствия между целями и достигаемыми результатами активности человека. Адаптивность выражается в согласовании, а неадаптивность - в рассогласовании целей и результатов.

**Адаптированность** — уровень фактического приспособления индивида, уровень его социального статуса и самоощущения, удовлетворенностью содержанием и условиями труда.

**Альтернативный персонал** — внештатные, временные сотрудники.

**Анализ деятельности персонала** – анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность персонала.

**Анализ конкретных ситуаций (case-study)** – конкретная ситуация, для которой каждый из работников после истечения определенного времени на ее изучение, должен предложить определенное количество вариантов поведения.

**Анализ работы** – процесс определения знаний и навыков, необходимых для выполнения конкретного вида работ в данной организации.

**Анкетирование** – это метод сбора данных, который предполагает самостоятельное заполнение респондентом анкеты и последующий ее возврат интервьюеру.

**Архетипы руководителей** — руководители, имеющие данные для выполнения той или иной управленческой роли. Различают четыре главных архетипа: лидер, администратор, плановик, предприниматель.

**Аспекты управления персоналом** – технико-технологический, организационно-экономический, правовой, социально-психологический, педагогический.

**Ассессмент-центр** – форма (метод) оценки персонала, представляющая собой стандартизированную многоаспектную оценку персонала, основанную на использовании взаимодополняющих методик, ориентированную на реальное рабочее поведение оцениваемых сотрудников и учет особенностей требований должностных позиций.

**Аттестация кадров** - процедура определения квалификации, практических навыков, деловых качеств работника и установления их соответствия или несоответствия занимаемой должности.

**Аффилиация** — стремление человека быть в обществе других людей, тесно контактировать и взаимодействовать с окружающими людьми.

**Векторы развития карьеры** – варианты построения и развития карьеры: Вертикальный вектор— подъем на более высокую ступень структурной иерархии. Горизонтальный вектор — перемещение в другую функциональную область деятельности, расширение или усложнение задач в рамках занимаемого уровня в иерархии организации.



Нисходящий вектор – полноценная альтернатива «бесконечной гонке» в профессиональной деятельности. Параллельный вектор – работа в нескольких организациях одновременно для удовлетворения потребностей высшего порядка. Центростремительный вектор — движение к ядру, руководству организации, получение доступа к неформальным источникам информации; доверительные обращения, выполнение отдельных важных поручений руководства.

**Вербовка** — деятельность специальных организаций или должностных лиц по найму на работу, а также для несения службы, участия в военных действиях и т.п.

**Высвобождение персонала** – комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников; увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

**Высвобождение работников условное** — экономия рабочей силы (сокращение потребности в ней) в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда и производительности оборудования, ввода в эксплуатацию новых объектов, углубления специализации и расширения кооперирования производства, сокращения различных потерь рабочего времени, изменения трудоемкости продукции, более полного использования фонда рабочего времени, лучшего выполнения работниками норм выработки.

**Деловая игра** - бизнес-ситуация, разыгрываемая по заранее подготовленному сценарию.

**Деловая оценка персонала** - целенаправленный процесс установления соответствия способностей, мотиваций и других качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

**Диагностика персонала** – это выстроенные по определенной схеме методики (психологические, социологические и др.), направленные на получение определенных личностных и поведенческих реакций.

**Дискриминативности уровень** – значимые различия между успешными и неуспешными кандидатами на вакантную должность.

**Должностная инструкция** – организационно-кадровый документ, определяющий обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, начиная с заместителей руководителя подразделения, и составляемый на базе тарифно-квалификационной характеристики, положения о подразделении и с учетом реальной деятельности предприятия (подразделения), а также проведенного анализа работы (или рабочего места, должности) и составленного описания работы (рабочего места, должности).

**Должностная позиция** - представления и убеждения работника (или работодателя) по поводу комплекса обязанностей, прав и ответственности работника, а также взаимодействия с другими сотрудниками, применительно к конкретно взятой социальной организации и конкретно взятой должности

**«Жизненный цикл» персонала** - основные этапы существования персонала в организации: рекрутирование, закрепление, развитие, уход.

**Замораживание найма новых работников** — метод, применяемый администрацией с целью снижения численности работников организации за счет естественной убыли персонала и ликвидации вакантных должностей.

**Изменение персонала** – необходимая мера при количественном или качественном несовпадении наличия персонала и потребности в нем, реализуемая в виде: привлечения персонала, высвобождения персонала и/или развитие персонала.

**Изучение документов** — метод исследования, широко распространенный в кадровой работе. Основным содержанием метода изучения документов является сбор

письменных материалов об изучаемом объекте (явлении) и их анализ (контент-анализ) посредством специально разработанных методических приемов.

**Интервью (собеседование)** – наиболее распространенный метод отбора и оценки персонала, который предполагает беседу работодателя и претендента на вакантное место по поводу предстоящей должностной позиции; сбор данных о знаниях и опыте сотрудника в ходе личной беседы с экспертом.

**Информация о персонале** — совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования

**Кадровое планирование** — целенаправленная деятельность, ориентированная на предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями и склонностями работников и требованиями организации.

**Кадровый аудит персонала** – оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития или диагностика и оценка причин возникновения проблем по вине персонала, включающая выработку конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом. Предметом аудита персонала являются все составляющие процесса управления персоналом.

**Кадровый консалтинг** — консультационные услуги, оказываемые руководителям и специалистам организаций по вопросам работы с кадрами.

**Кадровый резерв** – это группа квалифицированных работников компании, прошедших предварительный отбор, специальную подготовку и являющихся внутренними кандидатами на замещение вакансий вышестоящих должностей.

**Кадры производства** — работники, непосредственно занятые в производственном процессе в качестве основных и вспомогательных рабочих.

**Карьера** — результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом; поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

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

**Келейность в кадровой работе** — скрытность в решении кадровых вопросов, приводящая к необоснованному повышению в должности работника не в зависимости от деловых и профессиональных качеств, а на основе, например, преданности вышестоящему должностному лицу.

**Компетентность** — соответствие уровня знаний, умений, навыков и других качеств, которыми владеет работник, требованиям занимаемой им должности.

**Конкурсный отбор** – процедура отбора кандидатов на должность по результатам прохождения ими испытаний, имеющих целью выявить лучших из числа участников.

**Конфликт** – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

**Корпоративная культура** – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий

**Креативность** – уровень творческой одаренности, способность к творчеству как несводимая к интеллекту функция целостной личности, ее психологических особенностей.

**Критерии социально-психологической адаптации** – отношение к производственному предприятию (лояльность), отношение к малой группе, отношение к руководителю, удовлетворенность отношений с сотрудниками.

**Кулуарный подбор кадров** — метод подбора кадров с помощью закулисных сделок, махинаций в обход установленного порядка назначения должностных лиц в госаппарате и различных организациях; скрыт от общественности и совершается группой

заинтересованных влиятельных лиц с целью проведения нужных людей на соответствующие должности.

**Лидер** – член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях; выделяются формальный лидер – назначенный руководитель, начальник, и неформальный – наиболее авторитетная для всех членов группы личность.

**Лояльность сотрудников** – это положительное отношение к компании, соблюдение и принятие существующих правил фирмы, даже при неполном несогласии с ними.

**Менеджер по персоналу** — специалист, обладающий знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах.

**Метод декомпозиции** – метод анализа системы управления персоналом, в том числе анализа кадрового потенциала и человеческих ресурсов организации, состоящий в расчленение сложных явлений (системы управления предприятием) на более простые (системы управления персоналом и далее – на подсистемы, функции, процедуры, операции), и позволяющий учитывать как потребности организации, так и запросы работника.

**Метод функционально-стоимостного анализа** – метод анализа системы управления персоналом, в том числе анализа кадрового потенциала и человеческих ресурсов организации, состоящий в выявлении лишних и дублирующих функций управления персоналом, тем самым позволяющий не только снизить финансовые затраты, но и повысить возможности конкретных работников в реализации своих функций.

**Метод экспертной оценки** – метод анализа системы управления персоналом, в том числе анализа кадрового потенциала и человеческих ресурсов организации, состоящий в оценке экспертом (экспертной комиссией) имеющихся и потенциальных профессиональных и личных качеств исполнителей с учетом конкретных условий производства.

**Методы оценки персонала** – тесты на профпригодность, общие тесты способностей, биографические тесты, личностные тесты, интервью, анкеты, самооценка, наблюдение, экспертная оценка.

**Методы оценки трудовой деятельности** – анкетирование, рейтинг, экспертиза, оценка по решающим ситуациям, метод классификации, сравнения по парам, метод заданного распределения

**Методы управления персоналом** – способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства.

**Молодые специалисты** — лица, окончившие полный курс обучения и защитившие дипломный проект (работу), сдавшие государственные экзамены в высшем и среднем специальном учебном заведении или направленные на работу комиссией по персональному распределению.

**Мотив** – 1) побуждение человека к активности, связанной с удовлетворением какой-либо потребности; 2) причина (осознаваемая или неосознаваемая), лежащая в основе выбора действий и поступков личности

**Мотиватор/ мотивирующий фактор** – материальный или идеальный предмет, ради которого осуществляется деятельность.

**Мотивация** – 1) совокупность мотивов, которая направляет деятельность; 2) внутренний процесс побуждения.

**Мотивация достижения** – стремление к успеху в деятельности, потребность преодолевать препятствия и добиваться высоких показателей в труде,

самосовершенствоваться, соперничать с другими и опережать их, реализовывать свои таланты и тем самым повышать самоуважение.

**Мотивация профессиональная** – действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией.

**Мотивировка** – рациональное объяснение человеком причин действия посредством указания на социально приемлемые для него и его референтной группы обстоятельства, побудившие к выбору данного действия.

**Наблюдение** - метод сбора первичной информации об изучаемом объекте путем направленного, систематического и непосредственного визуального и слухового восприятия (отслеживания) и регистрации значимых с точки зрения целей и задач исследования явлений, процессов, ситуаций, подвергающихся контролю и проверке.

**Наемный работник** — работник, заключивший с работодателем трудовой контракт или устное соглашение об условиях трудовой деятельности за определенное вознаграждение.

**Назначение** — постановление, приказ, распоряжение о зачислении кого-либо на должность, работу.

**Найм персонала** – комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, в том числе отбор персонала и найм на работу.

**Нормирование труда** – установление нормы затрат рабочего времени на производство какого-либо продукта или на выполнение определенной работы при соблюдении технологической целесообразности, экономической эффективности и необходимого качества работы.

**Отбор кандидатов на вакантную должность** — выделение из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления посредством оценки деловых качеств кандидатов.

**Оценка результативности персонала** – оценка выполнения поставленных перед персоналом задач (целей).

**Оценка трудовых ресурсов** — оценка показателей, отражающих численность и состав трудовых ресурсов и их распределение на занятых по отраслям народного хозяйства и формам собственности, безработных и экономически неактивное население.

**Оценка эффективности персонала** – оценка соответствия выполненным персоналом задач (целей) и затрат на их достижение.

**Перемещение персонала** – изменение места сотрудников в организационной структуре управления. Перемещение персонала является способом повышения эффективности использования персонала; позволяет покрыть потребность в персонале, не прибегая к внешним источникам; осуществить структурирование рабочего процесса.

**Персонал** — личный состав или работники организации, составляющие группу по профессиональным или служебным признакам.

**Персонализация** – процесс обретения субъектом общечеловеческих, общественно-значимых, индивидуально-неповторимых свойств и качеств, позволяющих оригинально выполнять определенную социальную роль, творчески строить общение с другими людьми, активно влиять на их восприятие и оценки собственной личности и деятельности.

**Персональные поощрения** — моральное или материальное поощрение работника за качественное и своевременное выполнение обязанностей.

**Планирование высвобождения персонала** — мероприятия, имеющие существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие структурных сдвигов рационализации производства или управления организацией образуется избыток работающих. П.в.п. позволяет сохранить квалифицированные кадры, их уход может нанести ущерб самой организации и создать соц. трудности для увольняющегося.

**Планирование использования персонала** — мероприятия по созданию условий для эффективной реализации психофизических возможностей, умственно-

квалификационных способностей работника на конкретном рабочем месте, по созданию творческой, здоровой психофизиологической атмосферы в организации.

**Планирование кадрового резерва** — прогнозирование персональных продвижений, их последовательность и соответствующие им мероприятия; требу проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

**Планирование карьеры** — одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

**Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала** — мероприятия по внутриорганизационному, внеорганизационному обучению и спецподготовке; позволяют полнее использовать собственные трудовые ресурсы без поиска новых квалифицированных кадров на внешнем рынке труда.

**Планирование потребности в персонале** — начальная ступень процесса кадрового планирования; базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, штатном расписании, плане замещения вакантных должностей, и др. информации о персонале организации — с одной стороны, а также на финансовом плане, инвестиционном плане, плане производства, маркетинговом плане, организационном плане и др. разделах плана организации, с другой.

**Планирование привлечение персонала** — целенаправленные мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

**Планирование служебного продвижения** — планирование организацией служебного роста своих работников в целях удовлетворения потребностей организации в квалифицированных кадрах и отдельного работника в его карьерном росте.

**Планирование трудовой адаптации** — целенаправленные мероприятия, связанные с решением одной из самых сложных проблем работы с персоналом организации. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенная адаптация первого к новым профессиональным и социально-экономическим условиям труда.

**Полномочия** — официально предоставленные должностному лицу права и обязанности в какой-либо сфере деятельности.

**Положение (устав) об организации (подразделении)** — организационно-кадровый документ, регламентирующий деятельность организации (структурного подразделения организации: отдела, службы, бюро, группы и т.п.), ее задачи, функции, права, ответственность, подчиненность, и составленный на основе типовых положений с учетом конкретных экономических условий в государстве и на предприятии.

**Правила внутреннего трудового распорядка** — организационно-кадровый документ, определяющий нормы деятельности отдельных работников, включающий также разделы об оплате труда, о коммерческой тайне, о страховании, об охране труда и другие.

**Предприятие** — социотехническая система (комплекс взаимосвязанных сегментов материальной, социальной, политической и духовной сфер общественной жизни), основу которой составляют материально-вещественная (техника, технология и т.д.) и кадровая (персонал) составляющие.

**Привлечение персонала** — мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

**Профессиограмма** — описание системы признаков, характеризующих ту или иную профессию и включающее в себя перечень норм и требований, предъявляемых этой профессией или специальностью к работнику.

**Профессиональная направленность личности работника** – совокупность мотивов, установок личности, планов, ценностных ориентаций в области определенной профессиональной деятельности.

**Профессиональная ориентация** – это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

**Профессиональная пригодность** – совокупность и структура психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых для достижения общественно приемлемой эффективности в профессиональном труде.

**Профессионально важные качества** – такие качества личности, которые помогают человеку быстро обучаться выбранной профессии, быстро адаптироваться к рабочему месту и эффективно выполнять профессиональные функции.

**Профессиональное здоровье** – обобщенная характеристика здоровья индивида, рассматриваемая в конкретных условиях его профессиональной деятельности, а также процесс сохранения и развития регуляторных свойств организма, его физического, психического и социального благополучия; основной показатель «качества профессиональной жизни».

**Психограмма** — это психологический «портрет» профессии, представленный комплексом психических качеств личности, требуемых для эффективного выполнения своих служебных обязанностей.

**Психологические черты (тип) личности** – устойчивые, повторяющиеся в различных ситуациях особенности поведения индивида, его свойства, которые проявляются при взаимодействии с внешней средой, людьми, самим собой, потенциально доступные измерению с помощью специально разработанных для этого опросников и тестов.

**Психологический климат** – качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

**Работа с кадровым резервом** — деятельность службы управления персоналом и должностных лиц различных уровней управления организацией, направленная на планирование, отбор, формирование и обучение кадрового

**Работопотребность** — качество индивида, которое проявляется в потребности постоянно заниматься любимым делом, получая при этом удовлетворение результатами своего труда.

**Рабочая операция** — это часть производственного процесса, при которой не меняются предмет, орудия труда и состав исполнителей, т.е. рабочая операция выполняется на отдельном рабочем месте, одним или группой рабочих, над одним и тем же предметом труда, с помощью одних и тех же средств труда.

**Рабочие инструкции** – инструкции организационно-методического характера, определяющие регламент и порядок (алгоритм) выполнения определенных должностной инструкцией функций.

**Развитие персонала** – совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом: по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала; по организации изобретательской и рационализаторской работы; по профессиональной адаптации; по оценке кандидатов на вакантную должность; по текущей периодической оценке кадров; по планированию деловой карьеры; по работе с кадровым резервом.

**Ранжирование** – метод обработки данных, который предполагает расстановку оцениваемых характеристик личности и деятельности по рангу, по признакам значимости,

масштабности; установление порядка расположения, места лиц, проблем, целей и задач в зависимости от их важности, весомости.

**Резюме** – основной первичный документ, представляющий кандидата на должность.

**Рейтинг** – оценка значимости, масштабности, важности объекта, критерия, свойства, проблемы, характеризуемая числовым показателем или номером места, занимаемого (выставляемого) ими в ряду сходных объектов.

**Референтность** – отношение значимости, связующее субъекта с другим человеком или группой лиц.

**Референтометрия** — методика, позволяющая выяснить степень значимости каждого члена группы для его товарищей по сообществу, выявить, с одной стороны, тех, на чье мнение в данной общности ориентировано большинство ее членов, а с другой — тех, чья позиция по тому или иному вопросу практически всем безразлична. Референтометрическая методика, как и социометрия, направлена (или дополняет) на анализ специфических межличностных предпочтений.

**Рефлексия** – оперирование субъекта с собственным сознанием, обеспечивающее выявление условий и оснований системы собственных действий и поступков. Рефлексия означает «выход» субъекта из текущего процесса осуществления деятельности и проектирование (антиципация) на основе результатов рефлексии будущего шага ее развития. Наличие рефлексии и антиципации связывается с развитием творческого мышления и деятельности обучающегося. Различают рефлексии объекта, субъекта, способа осознания себя как субъекта деятельности.

**Ригидность** – затрудненность (вплоть до полной неспособности) изменить выработанную программу деятельности в новых условиях, объективно требующих ее перестройки. Различают когнитивную, аффективную, мотивационную ригидность.

**Ротация персонала** – перевод сотрудников внутри компании из отдела в отдел, с одной должности на другую с целью их мотивации, профессионального развития и карьерного роста; плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей; составная часть механизма повышения квалификации персонала,

**Руководство** – процесс управления группой, осуществляемый руководителем как посредником между социальной властью (государством) и членами общности на основе правовых полномочий и норм, данных ему.

**Самоактуализация** – «потребность человека стать тем, кем он способен стать» (А. Маслоу). Человек с высоким уровнем самоактуализации добивается полного использования своих талантов, потребностей и потенциала личности.

**Самоорганизация (личности)** — это процесс, с помощью которого личность создаёт свое окружение, позволяющее жить и работать так, как она того хочет. Самоорганизация реализуется путем самообучения, самовоспитания и самоконтроля. Как явление социальная самоорганизация – это конкретные поступки человека или организации, формы коммуникаций, выводы.

**Самооценка** – оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей. Относясь к ядру личности, самооценка является важнейшим регулятором её поведения. От самооценки зависят взаимоотношения человека с окружающими, его критичность, требовательность к себе, отношение к успехам и неудачам. Самооценка связана с уровнем притязаний человека, т. е. степенью трудности достижения целей, которые он ставит перед собой.

**Свойства нервной системы** – устойчивые особенности нервной системы, влияющие при прочих равных условиях на индивидуально-психологические особенности человека (сила – слабость, уравновешенность – неуравновешенность, подвижность – инертность).

**«Синдром выгорания»** – долговременная стрессовая реакция или синдром, возникающий вследствие продолжительных профессиональных стрессов средней интенсивности в профессиях системы «Человек - человек».

**Система** – в современном ее понимании – это не механическая сумма отдельных элементов, а органическое соединение, обладающее структурой, в которой свойства ее элементов определяются местом этих элементов в структуре системы.

**Система менеджмента качества** – система управления аспектами деятельности компании, которые прямо или косвенно влияют на качество (удовлетворенность потребителя). Система менеджмента качества формализована в стандартах, разработанных международной организацией ISO.

**Система методов оценки управленческого персонала** – совокупность методов оценки, позволяющая дать комплексную всестороннюю объективную характеристику управленческого персонала на всех стадиях его трудовой деятельности: от приема на работу до увольнения из организации.

**Система служебно-профессионального продвижения** — совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях.

**Склонность к риску** – относительно устойчивая характеристика индивида, связанная с такими личностными чертами, как импульсивность, независимость, стремление к успеху, склонность к доминированию, и направленностью личности на достижение цели.

**Словарь экспертных оценок** – список качеств, подлежащих оценке группой экспертов и содержащих их дефиниции с тем, чтобы эксперты в своих оценках руководствовались одними и теми же категориями, вкладывали один и тот же смысл в понятия.

**Служба управления персоналом** (отдел кадров, отдел организации труда и заработной платы, отдел охраны труда и ТБ и т.д.) - структура предприятия, реализующая кадровую политику и координацию деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации.

**Смысловая установка** – выражение личностного смысла в виде готовности к определенным образом направленной деятельности, стабилизирующее процесс деятельности в целом, придает деятельности устойчивый характер.

**Сотрудничество** – работа, действия, поступки, выполняемые вместе, участие в общем деле; взаимодействие, основанное на общности целей, стремлений, совместной выработке решений с учетом интересов сторон.

**Социализация** – процесс усвоения социального опыта, системы социальных связей и отношений

**Социальная роль** – социальная функция человека, способ поведения людей, согласно их статусу или позиции в обществе.

**Социально-психологические методы** – методы управления, а также методы оценки персонала основанные на использовании и изучении социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.), закономерностей социологии и психологии, в том числе неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива.

**Социальные ценности** – признаваемые обществом и личностью предельные ориентации знаний, интересов и предпочтений как наиболее высокий уровень социальной регуляции; предельное смыслообразующее основание деятельности общественных институтов, действий и поступков людей.

**Социокультурные способы управления конфликтом** – целенаправленное воздействие управленческих органов на социальные отношения между членами организации, социальные нормы организации, ценности ее членов, коммуникационные сети.



**Социометрия** – это социально-психологическая экспертиза (методика) организации или ее отдельного подразделения, которая позволяет получить информацию о процессах интеграции и дифференциации групповых отношений.

**Специализация труда** — приобретение человеком специальных знаний и навыков в какой-либо области трудовой деятельности; сосредоточение однородных функций управления в каком-либо подразделении аппарата управления организации.

**Способности** – индивидуальные особенности личности, являющиеся субъективными условиями успешного осуществления определённого рода деятельности. Способности не сводятся к имеющимся у индивида знаниям, умениям, навыкам. Они обнаруживаются в быстроте, глубине и прочности овладения способами и приёмами некоторой деятельности и являются внутренними психическими регулятивами, обуславливающими возможность их приобретения.

**Степень интеллектуальности труда** — показатель, характеризующий профессиональную сторону труда и отражающий соотношение времени на выполнение функций, которые требуют затрат умственного (творческого) труда, и функций, требующих затрат физ. (нетворческого) труда.

**Стереотип социальный** – обобщенная, упрощенная и ригидная система широко разделяемых представлений о группах людей, в которых каждый человек рассматривается как носитель одних и тех же наборов характеристик.

**Стиль деятельности (индивидуальный стиль деятельности)** – обусловленная типологическими особенностями устойчивая система способов, которая складывается у человека, стремящегося к наилучшему осуществлению данной деятельности.

**Стиль руководства** — наиболее устойчивый, типичный способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных; обычная манера поведения руководителя, оказывающих влияние на подчиненных и побуждающих их к достижению целей организации.

**Стиль управления** – характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения.

**Стратегия** – характерное для человека поведение при решении той или иной проблемы (задачи), выбор правил (анализа проблемной ситуации, генерирования гипотез и их проверки), алгоритмов и эвристик, которое он проявляет сознательно, а иногда и неосознанно. В отличие от алгоритма решения, стратегия не дает полной гарантии адекватного результата решения.

**Стратегия конфронтационная поведения в конфликте** – активное использование угроз, блокирующих действий, психологического давления, морального и физического насилия.

**Стратегия манипулятивная** – достижение поставленных целей путем косвенного психологического воздействия на оппонента.

**Стратегия нормативная поведения в конфликте** – рациональный анализ ситуации, аргументированность позиции в соответствии с социальным статусом.

**Стратегия переговорная поведения в конфликте** – опора на совместный поиск альтернативного варианта решения.

**Субординация** — отношения, основанные на подчинении младшего по занимаемой должности старшему; складываются между руководителями и подчиненными, между структурными подразделениями аппарата управления организации разных уровней иерархии.

**Субъективная организационная культура** определяется особенностями группового восприятия организационного окружения (ценности, нормы, роли, герои информации, мифы, образы, ритуалы). Служит основой формирования управленческой культуры руководителя.

**Тактика компромисса** как способ разрешения конфликта – взаимные уступки, но нет полного удовлетворения интересов, область разногласий сохраняется.

**Тактика конкуренции (соперничества)** как способ разрешения конфликта – стремление к достижению поставленной цели, установка на результат, характер отношений с оппонентом – безразличен.

**Тактика приспособления (уступка, капитуляция)** как способ разрешения конфликта – отказ от собственных интересов, готовность идти навстречу другому. Их девиз: «Плохой мир лучше войны».

**Тактика сотрудничества** как способ разрешения конфликта – поиск согласованных путей удовлетворения потребностей, обусловивший сам факт возникновения конфликта.

**Тактика ухода (избегание)** как способ разрешения конфликта – отсутствие действий при наличии конфликтной ситуации.

**Тактики «Выигрыш – выигрыш»** - цивилизованные, основанные на рациональности, нацеленные на конструктивные решения конфликта, снижение уровня напряженности, повышение уровня сплоченности.

**Творчество** – деятельность, результатом которой является создание объективно или субъективно новых материальных и духовных ценностей.

**Темперамент** – характеристика индивида со стороны его динамических особенностей психических процессов и состояний.

**Тестирование** – распространенный метод диагностики и оценки персонала, который предполагает выполнение теста - стандартизированных заданий, результат выполнения которых позволяет измерить психофизиологические и личностные характеристики, а также знания, умения и навыки испытуемого.

**Тесты (профессиональные)** – опросник, который разработан специально для выявления профессиональных склонностей и профессиональной (не)пригодности, определения психологического портрета или просто составления полного представления о работнике.

**Технология управления персоналом** — совокупность приемов, способов, форм и методов воздействия на персонал, включая оценку персонала, в процессе его найма, использования, развития и увольнения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности.

**Тип** – разряд, категория людей, объединенных общностью каких-либо внешних или внутренних черт.

**Требования к процедуре оценки персонала** – системность, объективность, надежность, достоверность, прогностичность, комплексность, технологичность.

**Трудовая деятельность** – осознанная, энергозатратная, общепризнанная целесообразная деятельность человека, требующая приложения усилий и осуществления работы. Посредством трудовой деятельности человек видоизменяет предметы природы и приспособливает их для удовлетворения своих потребностей.

**Трудовые отношения** – совокупность регулирующих правил и взаимосвязей между действующими лицами по поводу отношений занятости (в широком смысле) или совокупность отношений, связанных с установлением контроля над трудовым процессом внутри хозяйственной организации (в узком смысле), определяемая распределением функций между работниками, регулированием ритма и интенсивности труда, оценками объема и качества выполненных работ, дисциплинарными санкциями, системой вознаграждения за труд.

**Трудовые ресурсы** – часть населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для занятия общественно-полезным трудом.

**Удовлетворенность трудом** — эмоционально окрашенное оценочное представление субъекта деятельности о результате своей трудовой активности, о самом процессе работы и внешних условиях, в которых она осуществляется.

**Управление движением персонала** – совокупность управленческих воздействий, направленных на формирование удовлетворенности работником организацией в целом и конкретным рабочим местом; на целевую организацию и рациональное регулирование внутрипроизводственного движения персонала.

**Управление деловой карьерой** — 1) мероприятия, проводимые кадровой службой организации по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. 2) действия самого индивида, начинающиеся уже при приеме на работу.

**Управление конфликтом** – это сохранение контроля над развитием конфликтной ситуации.

**Управление персоналом организации** — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

**Управление трудовыми ресурсами** — целенаправленная деятельность государственных органов всех ветвей власти и всех уровней управления.

**Управляющие персоналом (менеджер по персоналу)** – это самостоятельная группа профессиональных специалистов менеджеров разрабатывающих и реализующих программы развития кадров с целью повышения активности и отдачи (производственной и/или творческой) работников.

**Установка** – готовность воспринимать и действовать, понимать и трактовать объект восприятия или мышления определенным образом. Складывается у человека в результате его прошлого жизненного опыта. Различают смысловые, целевые и операциональные, отражающие соответственно три уровня регуляции деятельности человека (смысл, цель и способы).

**Фактор риска** — психогенный фактор измененных (непривычных) условий существования, характеризующихся наличием угрозы для жизни. Фактор риска оказывает существенное влияние на переживание человеком экстремальной ситуации.

**Фирмы по найму работников** — посреднические организации, выполняющие заказы организаций, нуждающихся в специалистах определенной квалификации и профиля. За определенную плату ф. по н.р. осуществляют поиск необходимых специалистов и предлагают кандидатов организации, заказавшей специалиста.

**Формирование кадрового резерва** – комплекс мероприятий по созданию списка (пула) специалистов, рассматриваемых руководством как потенциальных претендентов на вакантное место, чаще руководящую должность.

**Формирование персонала** – это комплекс следующих основных процедур: определение потребности предприятия в кадрах; сравнение фактического и необходимого штатов; разработка предложений по подготовке, переподготовке, перемещению и сокращению имеющихся работников; разработка политики набора кадров, а так же ее реализация – от объявления набора (или заключения договоров с образовательными учреждениями) до проведения отбора кандидатов на вакантные места; оформление трудовых отношений, включая заключение контрактов (договоров).

**Функции службы управления персоналом** – найм, индивидуальное консультирование работников, планирование карьеры, разработка программ повышения квалификации или переквалификации сотрудников, организация и осуществление внутрифирменного контроля, перемещение сотрудников (выдвижение на более высокую должность, ротация), разработка кадровой политики фирмы.

**Функциональные роли** – целевые роли (инициирование действий, сбор мнений, обсуждений, предоставление нужной информации) и роли поддержки (поощрения и участие в работе, установление критериев и оценки работы).

**Характер**— структура стойких, сравнительно постоянных психических свойств, определяющих особенности отношений и поведения личности.

**Характеристика** — систематизированное устное или письменное изложение наиболее важных, отличительных свойств и качеств личности или коллектива; обычно включает изложение отношения к труду и формам общения.

**Целеобразование (целеполагание)** – процесс порождения в сознании человека новых целей как одно из проявлений его мышления; соответствующие образы-представления могут быть также транслированы другому субъекту и приняты им как цель собственной деятельности.

**Цели деловой карьеры** — цели, которые ставит перед собой человек при поступлении на работу и организация, принимая его на рабочее место.

**Цели оперативные** – специфические организационные цели, которые организация пытается достичь.

**Цели официальные** – формальные цели, установленные организацией, определяющие ее миссию и назначение.

**Цель** – осознанный субъективный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие человека; образ «потребного будущего», определяющий целостность и направленность поведения и деятельности.

**Ценности индивидуальные** - то, что человек особенно ценит в жизни, чему он придает особый, положительный жизненный смысл

**Ценностные ориентации** – одобряемые обществом и разделяемые личностью социальные ценности, выступающие в качестве жизненных целей и основных средств их достижения, которые выполняют функцию важнейших регуляторов социального поведения индивида.

**Ценность** – материальный или идеальный объект, имеющий жизненно важное значение для индивида, группы, социального слоя, этноса; предельное основание человеческого поступка.

**Центр оценки персонала** - специализированная организация или подразделение службы управления персоналом, выполняющие отбор или деловую оценку персонала, обычно включающая в себя оценку (аттестацию) сотрудников (Ассессмент-центр) и выявление сильных и слабых сторон сотрудников (Центр развития).

**Центр развития персонала (Development center)** - подразделение службы управления персоналом, целью которой является повышение эффективности процесса развития работников через выявление их сильных и слабых сторон.

**Штатное расписание** – организационно-кадровый документ, утверждаемый руководителем организации и содержащий перечень должностей с указанием их количества и размеров должностных окладов, а также размера надбавок и доплат, существующих в данной организации, применительно к конкретным должностям.

**Эксперт** — специалист, делающий заключение при рассмотрении какого-нибудь вопроса.

**Экспертиза** – исследование каких-либо вопросов, решение которых требует специальных познаний в области науки, техники, искусства и т. д. Результаты экспертизы оформляются в виде заключения.

**Экспертные оценки** — количественные или порядковые оценки процессов или явлений, не поддающиеся непосредственному измерению, основанные на суждениях специалистов (экспертов).

**Эффективность профессиональной деятельности** – высокая производительность и качество труда, их соотношение с усилиями, которое человек затратил для их достижения.