

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС
Факультет государственного и муниципального управления
Кафедра государственного управления и менеджмента

Утверждена
решением кафедры
корпоративного управления
Протокол от «02» сентября 2019 г. № 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01 РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

по направлению подготовки

38.04.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки (специальности))

Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и профессиональной
карьерой персонала

направленность (профиль/специализация)

магистр

квалификация

Очная, заочная

форма(ы) обучения

Год набора - 2020

Волгоград, 2020 г.

Автор(ы)-составитель(и):

канд. социол. наук, доцент,
доцент кафедры государственного управления и менеджмента

Ленская И.Ю.

Заведующий кафедрой государственного управления
д-р истор. наук, профессор

Тюменцев И.О.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2.	Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы	5
3.	Содержание и структура дисциплины (модуля)	6
4.	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине (модулю).....	10
5.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	34
6.	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	38
	6.1. Основная литература	38
	6.2. Дополнительная литература	38
	6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	38
	6.4. Нормативные правовые документы	38
	6.5. Интернет-ресурсы	38
	6.6. Иные источники	38
7.	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	41
	Приложение 1	42

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.01 «Развитие теории и практики управления персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	Умение разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и реализации	ПК-1.1.2	Способность применять знания для разработки кадровой политики, стратегии управления персоналом
ПК-5	Умение разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации	ПК-5.1.1	Способность применять знания для разработки кадровой политики, стратегии управления персоналом

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Документационное обеспечение работы с персоналом. Деятельность по обеспечению персоналом. Деятельность по оценке и аттестации персонала. Деятельность по развитию персонала. Деятельность по организации труда и оплаты персонала. Деятельность по организации корпоративной социальной политики. Операционное управление персоналом и подразделением организации. Стратегическое управление персоналом организации.	ПК-1.1.2 – Способность применять знания для разработки кадровой политики, стратегии управления персоналом	Знание философии и концепции управления персоналом. Кадровая и социальная политика Стратегия управления персоналом организации. Методика внедрения концепции управления персоналом.
		Разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику. Разрабатывать стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.
		Разработка кадровой концепции и стратегии управления персонала для разных организаций.
Деятельность по развитию персонала. Деятельность по организации корпоративной социальной политики. Операционное управление персоналом и подразделением организации. Стратегическое управление персоналом организации.	ПК-5.1.1 – Способность применять знания для разработки кадровой политики, стратегии управления персоналом	Формулировать основные положения философии и концепции управления персоналом, кадровой политики. Внедрять концепции управления персоналом.
		Использовать положения теории и практики управления персоналом для проведения анализа деятельности и кадровой политики организации.

		Использовать положения теории и практики управления персоналом для проведения исследования системы управления персоналом организации.
--	--	---

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.В.01 «Развитие теории и практики управления персоналом» принадлежит к обязательной вариативной части первого блока.

Учебная дисциплина Б1.В.01 «Развитие теории и практики управления персоналом» общим объемом 108 часов (3 ЗЕ) изучается в течение одного семестра. Изучение дисциплины заканчивается экзаменом в 1 семестре.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 36 часов и на самостоятельную работу обучающихся – 18 часа.

По заочной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 24 часов и на самостоятельную работу обучающихся – 75 часов.

Дисциплина Б1.В.01 «Развитие теории и практики управления персоналом» находится на стыке гуманитарных, социальных и экономических дисциплин, опирается на знания студентов по истории, социальной философии, социологии, психологии, менеджмента, экономики, статистики. Междисциплинарные связи осуществляются при анализе этапов развития теории и практики кадрового менеджмента, применении основных принципов, форм и методов управления персоналом с учётом конкретных исторических, социально-экономических условий, научных исследований управленческих процессов и отношений в различные периоды развития общества.

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости ⁴ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ	ЛР/ЭО, ДОТ	ПЗ/ЭО, ДОТ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Управление персоналом как составная часть менеджмента организации	8	4	-	4		-	О, К
Тема 2	Развитие теории и практики управления персоналом в XX-XXI вв.	12	4	-	4		4	О, К
Тема 3	Американская и японская модели управления персоналом: особенности практического применения и сравнительная характеристика	12	4	-	4		4	О, К, СЗ
Тема 4	Особенности немецкой модели управления персоналом: практика применения в BMW Group	10	4	-	2		4	О, Т, К
Тема 5	Шведская модель управления персоналом: практика применения в компании IKEA	10	4	-	2		4	О, К
Консультация		2						
Промежуточная аттестация		54						экзамен
Всего:		108	20		16		16	54
Заочная форма обучения								
Тема 1	Управление персоналом как составная часть менеджмента организации	20	2		2		16	О, К
Тема 2	Развитие теории и практики управления персоналом в XX-XXI вв.	20	2		2*		16	О, К
Тема 3	Американская и японская модели управления персоналом: особенности практического применения и сравнительная характеристика	22	4		2*		16	О, К, СЗ
Тема 4	Особенности немецкой модели управления персоналом: практика применения в BMW Group	18	2		-		16	О, Т, К
Тема 5	Шведская модель управления персоналом: практика применения в компании IKEA	17	2		-		15	О, К
Консультация		2						
Промежуточная аттестация		9						экзамен
Всего:		108	12		6		79	9

Примечание: ⁴ – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д), ситуационная задача (СЗ), разбор ситуаций (РС).

Лекции и практические занятия, отмеченные звездочкой, могут проводиться с применением ДОТ.

Доступ к ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://moodle.vlgr-ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю / учетной записи предоставляется обучающемуся в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения (далее - СДО).

Содержание дисциплины

Тема 1. Управление персоналом как составная часть менеджмента организации

Управление персоналом как профессиональная деятельность, научная дисциплина и учебный предмет. Менеджмент персонала и его место в общем менеджменте организации. Содержание понятий «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», «кадровая политика» и «управление персоналом», их соотношение в кадровом менеджменте. Основные функции управления персоналом. Современные принципы работы с персоналом и специфика их реализации в административных, финансовых учреждениях и производственных предприятиях. Нравственно-психологические аспекты управления персоналом.

Тема 2. Развитие теории и практики управления персоналом в XX-XXI вв.

Доктрина научного управления или научная организация труда: принципы и особенности. Тейлорская система управления персоналом: концепция «достигающего работника», «концепция достигающего руководителя».

Доктрина «человеческих отношений». Хоторнские эксперименты Э.Мейо: цели, этапы и выводы исследований.

Инновационные системы управления персоналом: причины перехода и принципиальные особенности. Теория человеческого капитала (Теодор Шульц и Генри Беккер) и её содержание. Японская и американская модели управления персоналом: общая характеристика.

Тема 3. Американская и японская модели управления персоналом: особенности практического применения и сравнительная характеристика

Американская модель управления персоналом – что это? Основы американской системы управления. Что поспособствовало формированию американской системы управления? Основные принципы американского управления. Характерные приоритеты. Управление человеческими ресурсами. Достижение целей. Делегирование полномочий. Оплата и мотивация сотрудников. Как выглядит современная система управления персоналом США?

Философия японского менеджмента: система пожизненного найма, ротация труда, коллективные ценности, культ верности, групповой метод принятия решений, управление, ориентированное на качество, присутствие руководства на производстве, поддержание чистоты и порядка. Дао-философия Sony.

Тема 4. Особенности немецкой модели управления персоналом: практика применения в BMW Group

Теоретические истоки немецкой модели менеджмента. Стимулирование роста профессионального мастерства в немецких фирмах. Расширенный объем ответственности и полномочий. Лояльность менеджеров. Качество и инновации. Эффективные трудовые отношения. Функции кадровых служб компаний Германии. Решение социальных вопросов. Пенсионное обеспечение сотрудников. Основные составные элементы мотивации труда. Немецкая «модель Гарцбурга». Типы гибких схем оплаты труда. Германская модель управления персоналом на примере BMW Group.

Тема 5. Шведская модель управления персоналом: практика применения в компании IKEA

Основные черты шведской модели управления: низкая безработица; профсоюзная политика солидарности в области зарплаты; централизованные переговоры по зарплате;

значительный государственный сектор; тяжелое налоговое бремя.

Управление персоналом по шведской модели управления: базовые принципы (делегирование, децентрализация, демократичность и другие). Закон Янте. Принцип «Lagom». Самокритичность. Почитание природы. Контроль. Принятие управленческих решений. Управление конфликтами. Система управления персоналом в компании IKEA.

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.В.ОД.1 «Развитие теории и практики управления персоналом» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Форма контроля
1	2	4	6
1.	Теоретические основы курса. Управленческая мысль и практика в ранних цивилизациях Востока: к вопросу об общественном разделении труда.	Способности к управленческой деятельности. Профессионально важные качества управленца.	О, К
2.	Управление в греческой и римской цивилизациях	Понятие лидерства. Лидеры в организации. Типологии и функции лидерства. Типы лидерства. Лидерство и руководство.	О, К
3.	Управленческие идеи и практика в европейской цивилизации (доиндустриальный период): практика цеховой организации	Понятие руководства. Стили руководства. Управленческий цикл руководителя.	О, К, СЗ
4.	Промышленная революция и ее влияние на развитие управления трудовыми ресурсами. Пионеры менеджмента в индустриальной системе: внимание к человеческому фактору производства.	Мышление управленческой элиты и принятие решений. Особенности профессиональной подготовки кадров управления.	О, Т, К
5.	Развитие теории и практики управления кадрами в первой половине XX века.	Социальная монополия в управлении: региональные аспекты.	О, К
6.	Теория и практика человеческих отношений на предприятиях.	Развитие навыков типологии работников и их отношений в рабочих группах разного типа и масштаба. Изучение методики оценки возможностей работников и прогнозирования их вклада в совместную деятельность.	О, Т, К
7.	Управление человеческими ресурсами на рубеже XX-XXI веков. Советский опыт кадровой работы и его модернизация в современной России.	Оценка соответствия личных качеств участников семинара условиям их работы и требованиям руководства. Проведение диагностики ценностного единства	О, К, СЗ
8.	Управление человеческими ресурсами на рубеже XX-XXI веков.	История метода социально-биографического анализа. Факторы HR-коммуникации.	О, РС
9.	Синтетические и комплексные подходы к управлению персоналом на современном этапе.	Образ действия работников и руководителя.	О, К
10.	Итоговая научно-практическая конференция «Развитие теории и практики управления персоналом»	Эффективность метода в управлении персоналом.	О, Т

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.1 «Развитие теории и практики управления персоналом» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
Очная форма		
Тема 1	Управленческая мысль и практика в ранних цивилизациях Востока: к вопросу об общественном разделении труда.	Устный опрос, контрольная работа
Тема 2	Управление в греческой и римской цивилизациях	Устный опрос, контрольная работа
Тема 3	Управленческие идеи и практика в европейской цивилизации (доиндустриальный период): практика цеховой организации	Устный опрос, контрольная работа, ситуационная задача
Тема 4	Промышленная революция и ее влияние на развитие управления трудовыми ресурсами. Пионеры менеджмента в индустриальной системе: внимание к человеческому фактору производства.	Устный опрос, контрольная работа, письменный тест
Тема 5	Развитие теории и практики управления кадрами в первой половине XX века.	Устный опрос, контрольная работа
Тема 6	Теория и практика человеческих отношений на предприятиях.	Устный опрос, контрольная работа, письменный тест
Тема 7	Управление человеческими ресурсами на рубеже XX-XXI веков. Советский опыт кадровой работы и его модернизация в современной России.	Устный опрос, контрольная работа, ситуационная задача
Тема 8	Управление человеческими ресурсами на рубеже XX-XXI веков.	Устный опрос, разбор ситуаций
Тема 9	Синтетические и комплексные подходы к управлению персоналом на современном этапе.	Устный опрос, контрольная работа
Тема 10	Итоговая научно-практическая конференция «Развитие теории и практики управления персоналом»	Устный опрос, письменный тест

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена в форме устного опроса

К сдаче экзамена по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении задач в течение семестра.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1. Управленческая мысль и практика в ранних цивилизациях Востока: к вопросу об общественном разделении труда.

Вопросы устного опроса:

1. Управление персоналом как особый вид человеческой деятельности
2. Общественное разделение труда в ранних цивилизациях.

3. Управление трудовыми ресурсами в цивилизациях Востока (Египет, Месопотамия, Вавилон, Китай и др.)

Контрольное задание

Анализ «Артхашастры» как первого учебника по управлению государством и национальным хозяйством.

Тема 2. Управление в греческой и римской цивилизациях

Вопросы устного опроса:

1. Децентрализация общественной и хозяйственной жизни.
2. Поиск универсальных методов управления государством и хозяйственной организацией.
3. Создание новой отрасли хозяйства - работоторговли.
4. Реформы Октавиана как пример проведения изменений в управлении организацией.

Контрольное задание

Провести анализ управления в цивилизациях (лекции 1 и 2) и заполнить таблицу.

Эволюция управления

Цивилизации	Стиль управления	Форма государственного управления	Масштаб и элементы управления	Особенности в управлении
Египет				
Шумер				
Китай				
Греция				
Рим				
Европа				

Тема 3. Управленческие идеи и практика в европейской цивилизации (доиндустриальный период): практика цеховой организации

Вопросы устного опроса:

1. Основные функции управления персоналом в доиндустриальный период.
2. Принципы и методы управления персоналом при цеховой организации производства.
3. Мотивация при цеховой организации производства,
4. Способы организации производства и трудовых отношений в средние века.
5. Макиавелли: к вопросу о вкладе в теорию управления персоналом.
6. Руководитель в средние века: теории господства и подчинения.

Контрольное задание

Работа с первоисточниками. Подготовка доклада по практике управления персоналом в европейской цивилизации

Ситуационное задание

Международная корпорация Холдинг «Наука Т» — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг «Наука Т» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг «Наука Т» — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый

план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т. е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг “Наука Т” с другими фирмами.

Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг “Наука Т” имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации — тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами — эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят “сквозной” характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг “Наука Т” ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: “аккумулирование опыта — поддержка учащихся и вознаграждение за успехи — установление обратной связи с преподавателем — обеспечение вовлеченности работников — интеграция их усилий”. Для этого Холдинг “Наука Т” использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются “круглые столы” и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг “Наука Т” престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь “корпоративной семьи”.

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система “двойной лестницы”, или “двух

направлений в карьере” (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

Вопросы

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.
4. Опишите желаемого сотрудника организации.
5. Сформулируйте основные корпоративные правила:
 - в области отбора, обучения и продвижения персонала,
 - в области стимулирования труда.
6. Предложите программу кадровых мероприятий.

Тема 4. Промышленная революция и ее влияние на развитие управления трудовыми ресурсами. Пионеры менеджмента в индустриальной системе

Вопросы устного опроса:

1. Изменение среды управления в позднем средневековье, предпосылки промышленной революции.
2. Проблемы управления на ранней фабрике: рабочая сила и профессиональные менеджеры.
3. Обучение, и дисциплина, найм и профессиональная подготовка работников и воспитание привычек промышленности. Особенности управления персоналом в период промышленной революции.
4. Человеческий фактор в концепциях Р. Оуэна, Ч. Бэббиджа. Э. Ура, Ш. Дюпина.
5. Формы и методы обучения и условия их эффективного применения в индустриальной системе. Принципы управления трудовыми ресурсами: идеи МакКэлема, Генри Варнума Пира и др.

Контрольное задание

Работа с первоисточниками. Подготовка доклада по практике управления персоналом в Англии и США.

Тестовые задания

1. Английский предприниматель, который пытался остановить приход индустриализма, так как видел в нем зло, — это ...
 1. Ч. Бэббидж;
 2. Друккер;
 3. Р. Оуэн.
2. Р. Оуэн ввел на своей фабрике «тихий монитор» для ...
 1. улучшения дисциплины;
 2. ликвидации безработицы;
 3. повышения уровня производства.
3. Роберт Оуэн добился утверждения закона, который запрещал нанимать детей в возрасте ... лет.
 1. до 10 лет;
 2. до 14 лет;
 3. до 16 лет.

4. Разделение труда (по Ч. Бэббиджу) увеличивало эффективность вследствие следующих обстоятельств ...

1. экономии времени из-за отсутствия перехода от одной операции к другой;
2. равномерного распределения обязанностей между рабочим и менеджером;
3. справедливого отношения к рабочим.

5. Впервые разработал и применил научный подход к менеджменту ...

1. Г. Эмерсон;
2. Ч. Бэббидж;
3. Л. Гилберт.

Тема 5. Развитие теории и практики управления кадрами в первой половине XX века

Вопросы устного опроса:

1. Донаучный и преднаучный этапы кадровой работы.
2. Научные методы управления персоналом (У. Тейлор, Г. Форд, Г. Эмерсон, А. Файоль).
3. Основные функции управления персоналом в начале XX века..
4. Принципы и методы управления персоналом в экономической концепции управления персоналом

Контрольное задание

Работа с первоисточниками. Подготовка доклада по практике управления персоналом в XX веке

Тема 6. Теория и практика человеческих отношений на предприятиях

Вопросы устного опроса:

1. Доктрина «человеческих отношений» о методах управления персоналом.
2. Теория потребностей А. Маслоу: вклад в управление персоналом.
3. Менеджмент человеческих ресурсов: стратегии эффективного менеджмента.
4. Мотивация труда в «школе человеческих отношений»

Контрольное задание

Работа с первоисточниками. Подготовка доклада по практике управления персоналом в «школе человеческих отношений».

Тестовые задания

1. Хоторнские исследования начались в ... году.
 - a) 1924;
 - b) 1920;
 - c) 1940.
2. Проведение хоторнских исследований были организованы ...
 - a) Ассоциацией Исследователей Америки;
 - b) Национальным Исследовательским Советом;
 - c) Институтом Социальных Отношений.
3. Хоторнские исследования стали основой для формирования .
 - a) Административной школы менеджмента;
 - b) Школы человеческих отношений;
 - c) Классической школы менеджмента.

4. Первоначальные исследования в Хоторне проводились в целях .
 - а) выявления эффективности работы по половому признаку;
 - б) выявления эффективности работы в разных условиях;
 - в) оценки степени влияния различных факторов технического плана на эффективность труда рабочих.
5. Хоторнские эксперименты проводились для исследования .
 - а) теории мотивации;
 - б) теории лидерства;
 - в) стилей руководства.

Тема 7. Управление человеческими ресурсами на рубеже XX-XXI вв. Советский опыт кадровой работы и его модернизация в современной России

Вопросы устного опроса:

1. Теория «человеческого капитала», ИРЧП в структуре организационных показателей.
2. Основные положения теории ЗУ.Оучи и социотехнический подход к управлению человеческими ресурсами.
3. Традиционная и инновационная модели управления персоналом.
4. Советский опыт кадровой работы и его модернизация в современной России.
5. Полевые исследования советских специалистов. Социалистические принципы управления.

Контрольное задание

Работа с кейсами. Подготовка доклада по практике управления персоналом в СССР.

Ситуационное задание

Описание ситуации

На крупном металлургическом предприятии занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом (ССтУП), главная задача которой — выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет. Характеристика условий деятельности комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлена ниже.

Характеристика условий деятельности комбината на 5-летний период

1. Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.

2. Объем производства в течение ближайших пяти лет несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов (начиная с 1998—1999 гг.) снизится, а затем незначительно повысится (в конце 2002 г.) и будет зависеть от экспортных поставок металла.

3. Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.

4. Рынки рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечат потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5—8 лет по современным специальностям.

Текущее состояние трудового потенциала

1. Демографические структуры персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет; персонала аппарата управления производством — 49 лет; руководящего персонала общекорпоративного управления — 37 лет.

2. В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70%

персонала обще-корпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

3. Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

4. Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой в 3 балла (по пятибалльной шкале).

5. Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы УП.

Постановка задачи

Исходя из предполагаемых условий деятельности комбината и нынешнего состояния трудового потенциала разработайте общую стратегию управления персоналом этого предприятия на 5-летний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографические и профессионально-квалификационные структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

Методические рекомендации

Стратегия управления персоналом — это долгосрочное, качественно определенное направление приложения усилий по формированию трудового потенциала предприятия. Она должна соответствовать общей стратегии организации и разрабатываться на ее основе.

Для разработки стратегии управления персоналом металлургического комбината необходимо учесть внутренние и внешние изменения (для предприятия) в текущий момент и в перспективе, оценить их возможное влияние по таким основным направлениям деятельности системы управления персоналом, как обеспечение потребности в персонале, развитие трудового потенциала и его реализация. Рекомендуется использовать методы моделирования и логического анализа.

Кейсовые задания

Кейс 1.Кадровая политика «ЛУКОЙЛ»

Оптимизация численности

На протяжении 2003 года с целью снижения затрат, повышения эффективности эксплуатации объектов розничной сети деятельность ПИИ «ЛУКОЙЛ» была направлена на реструктуризацию бизнес-процессов и совершенствование структуры предприятия.

В ходе внедрения системы дилерства в розничной сети ПИИ «ЛУКОЙЛ» было ликвидировано (со снятием с государственной регистрации) 17 филиалов предприятия, на базе которых было создано 12 компаний-операторов, в результате чего численность работников ПИИ «ЛУКОЙЛ» сокращена с 1104 до 326 человек.

670 работников предприятия переведены в компании — дилеры с сохранением условий оплаты труда, соблюдением социальных гарантий и трудовых прав, предусмотренных действующим законодательством Украины.

108 работников были уволены по сокращению численности работающих в полном соответствии с требованиями законодательства о труде Украины с выплатой компенсации за неиспользованный отпуск и выходного пособия в размере среднего месячного заработка, предусмотренных ст. 44 КЗоТ Украины.

Развитие и обучение персонала

В рамках программы развития персонала и с целью определения реального потенциала каждого сотрудника, создания высококвалифицированного кадрового резерва, в период с 02 по 25 июля 2003 года совместно со специалистами Межрегиональной академии управления персоналом проведено тестирование сотрудников ПИИ «ЛУКОЙЛ». В августе 2003 года проведена аттестация работников Центрального аппарата ПИИ «ЛУКОЙЛ», в ходе которой принято решение о внесении изменений в действующее штатное расписание предприятия, выдвинуто 32 работника для работы в других субъектах хозяйствования (в том числе и в дочерних предприятиях группы в Украине). Кроме этого, разработана программа обучения работников предприятия, предусматривающая:

Разработана программа тренингов, направленных на повышение качества обслуживания клиентов АЗС и порядка использования корпоративных стандартов Компании.

Создана автоматизированная программа тестирования работников АЗС по охране труда и пожарно-техническому минимуму.

В декабре 2003 года совместно с тренинговой компанией «СТС» проведен мастер — класс для топ — менеджеров ПИИ «ЛУКОЙЛ» по теме «Лучшие практики стратегического и оперативного управления в нефтяной отрасли» с вручением соответствующих сертификатов 21 работнику предприятия.

С целью повышения имиджа компании в регионах Украины, увеличения объемов розничной реализации нефтепродуктов, с персоналом АЗС компаний-операторов по отдельному графику проведено 5 тренингов на тему «Эффективные коммуникации в процессе продаж».

Мотивация персонала

Значительное внимание на протяжении 2003 года уделялось вопросам мотивации персонала.

Учитывая особенности предприятия, а также опыт аналогичных компаний других стран мира был разработан на основе тарифной системы оплаты труда и утвержден на Совете директоров предприятия проект заработной платы работников ПИИ «ЛУКОЙЛ», позволяющий осуществить дифференцированный подход в оплате труда различных групп работников в зависимости от сложности, условий труда, эффективности работы и конечных результатов.

В 2003 году 238 работников были поощрены денежными премиями за высокие производственные показатели, добросовестное отношение к исполнению функциональных обязанностей.

В канун профессионального праздника — Дня работников нефтяной и газовой

промышленности, 25 лучших работников «ЛУКОЙ-Украина» были награждены грамотами и благодарностями Кабинета Министров Украины, Киевской городской администрации, Всеукраинской ассоциации «Нефтехимик Украины».

Аналогичная работа проведена и в других дочерних предприятиях и организациях, входящих в группу «ЛУКОЙЛ» в Украине.

Компания постоянно развивается. Мы гордимся своими сотрудниками и заинтересованы в том, чтобы у нас работали профессионалы. Если Вы готовы стать частью нашей команды, хотите присоединиться к одной из самых успешных компаний — пожалуйста, заполните и отошлите нашу анкету. Также Вы можете ознакомиться в этом разделе с требованиями к кандидатам на замещение вакантных должностей.

Кейс 2. ЮКОС – кадровая политика

Профессионал. Именно этим словом мы можем охарактеризовать сегодня каждого из 110 тысяч сотрудников нашей Компании, работающих в сотнях предприятий, раскиданных по 45 регионам страны. Именно им ЮКОС обязан своими нынешними достижениями, именно их мы ценим выше всего. Эффективный труд, личный вклад каждого в общее дело должны достойно оцениваться. Это главный принцип мотивации работников ЮКОСа, прозрачный и справедливый для всех без исключения. Наша компания одной из первых в России начала использовать в целях мотивации и собственные акции - как для поощрения высших менеджеров, так и рядовых сотрудников.

Приходящих к нам на работу вчерашних выпускников вузов и профессиональных училищ мы сразу окружаем заботой и вниманием. От того, кем они станут, зависит будущее Компании. Специально для них существует программа "молодой специалист" ориентированная на адаптацию молодых сотрудников к новой для них обстановке, на их обучение и развитие. Для работников среднего и низшего звена организован институт "мобильного персонала" - ротации наиболее перспективных сотрудников, "пробующихся" на разных участках работы. А те из них, кто обладает потенциалом лидера, целенаправленно готовятся на повышение в рамках программы "кадровый резерв".

И, конечно, мы не забываем тех, кто десятки лет назад создавал основу будущего ЮКОСа - наших ветеранов. Благодаря масштабному социальному проекту Компании - программе "Ветеран" - 40 тысяч наших работников, отдавшие многие годы жизни нефтяному Северу, смогут переехать на постоянное жительство в регионы с более благоприятным климатом. Сегодня можно с уверенностью говорить, что в ЮКОСе сложился уникальный интернациональный коллектив профессионалов. Опыт международных корпораций, привнесенный в нашу компанию менеджерами ведущих западных фирм, в сочетании с профессионализмом и энергией российских сотрудников делают ЮКОС одной из самых прогрессивных российских компаний.

В области управления персоналом ЮКОС решает следующие задачи:

- создание рабочей обстановки, основанной на открытости и взаимном уважении и способствующей раскрытию способностей каждого сотрудника;
- развитие системы мотивации персонала, позволяющей каждому сотруднику рассчитывать на карьерный рост и вознаграждение, соответствующие его профессиональному уровню и личному вкладу в дело компании;
- социальная защита сотрудников;
- предоставление сотрудникам возможностей обучения и повышения квалификации.

Наши успехи в области кадровой политики получают общественное признание. В марте 2001 года ЮКОС стал лауреатом национальной премии "За успехи в управлении персоналом", учрежденной Профессиональной кадровой лигой и газетой "Ведомости". В рамках этого конкурса мы получили специальный приз "За успехи в управлении персоналом российской организации", а также премию "Инновационные технологии управления персоналом". А 10 декабря 2001 года мы стали "Предприятием эффективной системы управления персоналом - 2001" по итогам работы Всероссийской конференции "Кадры XXI века для российской

экономики", которую проводил Российский союз промышленников и предпринимателей при поддержке правительства РФ.

Кейс 3. Кадровая политика компании AsstrA AG

Основой кадровой политики компании AsstrA AG являются следующие принципы:

- человеческие ресурсы – основные активы нашей компании;
- сотрудник в команде единомышленников – основа успеха компании;
- эффективное управление командой, управление человеческими ресурсами – первостепенная задача менеджеров компании «АсстрА»;
- создание благоприятных условий для работы и творчества – когда труд приносит сотруднику радость в моральном и в материальном плане;
- для нас важны профессиональные качества специалиста на рабочем месте;
- для нас важны индивидуальные качества личности, способность к обучению, ориентация на коллективное творчество, открытость, честность;
- мы содействуем совершенствованию профессиональных качеств наших сотрудников.

Реализация основополагающих принципов в компании «АсстрА» осуществляется через:

- приверженность демократическому стилю управления, постоянное расширение делегирования полномочий на всех уровнях управленцев;
- формирование четкой структуры компании, ее ежегодную адаптацию к изменяющимся условиям;
- создание и обустройство рабочих мест, чтобы сотрудники располагали всем необходимым для продуктивной деятельности и были обеспечены оптимально-комфортными условиями для постоянного повышения производительности труда;
- поощрение, поддержку инициативности и активности сотрудников, их идей и новых проектов;
- открытость к диалогу с любым членом команды, готовность к обсуждению и разрешению вопросов и проблем;
- принятие общей системы ценностей для всех сотрудников компании;
- формирование, осуществление и постоянное совершенствование мотивационных программ;
- формирование и проведение развивающих и образовательных программ как индивидуальных, так и коллективных;
- формирование и постоянное расширение пакета социальных мероприятий для сотрудников компании;
- участие в общественных благотворительных акциях.

Развивающие и образовательные программы

Мы работаем над повышением компетенции сотрудников компании. Определение потребности в обучении и организация обучающих мероприятий осуществляются по плану. Фирма оказывает финансовую поддержку (по согласованию) каждому сотруднику при принятии самостоятельного решения по получению дополнительного образования.

Социальные мероприятия

Социальная направленность деятельности компании проявляется в первую очередь в заботе о самих сотрудниках компании. Фирма обеспечивает сотрудников бесплатным питанием (обедами), организует регулярные спортивные и развлекательные мероприятия. У нас принято делать подарки ко дню рождения, рождению ребенка, ко дню свадьбы.

Общественные акции

Компания принимает участие в акциях по материальной поддержке незащищенных слоев населения, оказывает помощь воспитанникам детских домов и специальным благотворительным фондам. Эти финансовые отчисления добровольны, но традиционны для сотрудников AsstrA AG.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Раскрыты ли в документе основные элементы кадровой политики (требования к

персоналу, механизмы управления персоналом, формирование новых кадровых структур, концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников, пути привлечения, использования, сохранения и высвобождения персонала, пути развития кадров, обучения, переобучения, повышения их квалификации, улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией)?

2. Определите тип кадровой политики предприятия.

Кейс 4. Кадровая политика за рубежом

Япония

Кадровая служба крупной зарубежной компании, как правило, начинает работу со студентами - будущими специалистами, когда они учатся в университетах на 2 - 3 курсах. Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития фирмы. С ними начинают работу. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты и руководители заинтересованной фирмы. Эти лекции посвящены истории предприятия, динамике изменений в производстве продукции и самой фирмы, прогнозам на будущее. В процессе таких занятий студентам прививается чувство патриотизма в отношении той фирмы, которая намеревается предоставить в дальнейшем работу. Студенты, наблюдаемые кадровой службой и являющиеся кандидатами для работы в фирме, подвергаются тестам (тесты письменные). Одолевшие тесты проходят собеседование. Изучается состояние здоровья, и специалисты службы выясняют, не был ли кандидат причастен к какой-либо предосудительной деятельности. Будущие менеджеры должны иметь отличную биографию. Положительным фактором при приеме на работу является положение на фирме, куда оформляется на работу кандидат.

В фирме "Хитачи" все новички в течение двух месяцев изучают курс "Введение в должность". Молодых людей - будущих работников фирмы - приглашают на различные мероприятия - это дни качества, годовой отчет и т.п. Во время каникул они работают в фирме на различных должностях, во-первых, это дает возможность стажировки, во-вторых, это дает возможность заработать деньги. После окончания университета и поступления на работу за каждым молодым специалистом закрепляется так называемый "крестный отец" - это нечто вроде нашего наставника, но с гораздо более широкими полномочиями. "Крестный отец" - это обычно менеджер среднего звена управления. "Крестный отец" должен быть выпускником того же высшего учебного заведения, что и его подопечный - это обязательное условие. "Крестный отец" помогает новичку адаптироваться на рабочем месте, помогает разрешить возможные конфликты, бывает у своих подопечных дома, знает состав семьи, круг друзей и знакомых, в курсе планов молодого человека, знает его хобби, знает о нем все. И если в кадровой службе решается вопрос о перемещении специалиста, то в этом случае мнение "крестного отца" является решающим. Такое кураторство осуществляется до 35 лет. При такой системе при тщательной проверке данных, необходимых для отправления функций на какой-либо должности, проскочить практически невозможно. Каждый работник таких фирм, как "Хитачи" и "Мацусита", имеет на руках документ, который называется "Главные принципы фирмы". Основными в этом документе являются три положения: искренность, дух оптимизма и гармония. Этот документ носит нормативный характер и свидетельствует о том, каким образом японцы относятся к своей работе в фирме. В частности, в документе сказано, что даже если на минуту прекращена работа - это позор для работника фирмы. Менеджеры и "Хитачи", и "Мацусита" работают значительно эффективнее, чем менеджеры в других фирмах Японии и даже мире.

США

Последние два десятилетия в США характеризовались тем, что на первые роли в фирмах котируются лица, имеющие кроме необходимых знаний еще и ученую степень доктора или магистра. А за последние пять лет двадцатого века проявилась и еще одна особенность: на первые роли предпочтение отдается директорам по управлению персоналом. Умение работать с

людьми оценивается выше всех других умений. Несколько лет назад к нам в страну приезжал в порядке обмена научными связями президент американской фирмы "Литтон-Индастриз" Роберт Эш. "Литтон-Индастриз" - одна из крупнейших компаний США. 120 тысяч работающих, десятки отделений на территории страны и за рубежом. Фирма специализируется на выпуске многономенклатурной продукции. Роберт Эш имел ученую степень доктора, являлся автором ряда книг в области менеджмента. В Москве его попросили прочесть цикл лекций, поделиться опытом работы в фирме. Что же рассказал Эш о кадровой политике своей фирмы? Он сказал: "В нашу фирму с большим удовольствием идут молодые люди, чем любую другую. Несмотря на то, что по началу мы платим меньше, чем другие фирмы. В чем же дело? Наша фирма открывает перспективы и гарантирует продвижение по службе. Принятые в фирму молодые люди подвергаются испытаниям на предприятиях фирмы от 6 месяцев до года. Молодой специалист зачисляется на какую-либо должность для получения заработной платы. Но его ежемесячно перемещают на разные должности: месяц мастером в цехе, месяц в отделе маркетинга или в отделе рекламы, месяц технологом-конструктором и т.д. За каждым молодым специалистом закрепляется куратор - это один из менеджеров высшего эшелона руководства, который на каждом этапе проверки ставит перед испытуемым задачи производственного характера и по результатам решения выставляет в специально заведенный дневник оценку. Получившие в процессе испытаний на всех этапах проверки положительные оценки попадают в резерв на выдвижение. Кадровая служба разрабатывает для резерва на выдвижение планы развития на 3 - 5 лет вперед. Эти планы включают в себя перемещение по горизонтали и вертикали. Перед каждым перемещением предусматривается повышение квалификации с отрывом либо без отрыва от производства. Планируются командировки за границу для изучения передового опыта в других странах, предусматриваются стажировки на различных должностях и практикуется замещение различных работников на время отпуска, болезни и т.п." Профессиональная мобильность рассматривается в США как явление положительное. Инженер, который в течение 20 лет работал в четырех фирмах, ценится выше, чем тот, который все эти годы работал в одной должности. Работая долгое время в одной должности, работник ограничивает свой кругозор рамками одного участка работы, он свыкается с недостатками, перестает обогащать управление новыми методами, формами, и его работа превращается в шаблон и штамп.

И наоборот, сменивший много мест работы имеет возможность сравнивать ситуации, быстро адаптируется к новым условиям работы.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Проанализируйте особенности кадровой политики на зарубежных предприятиях?
2. В чем заключаются особенности национальных моделей кадрового менеджмента?

Тема 8. Управление человеческими ресурсами на рубеже XX-XXI веков

Вопросы устного опроса:

1. Товистокская школа о методах управления человеческими ресурсами.
2. Традиционные и инновационные модели управления персоналом: сравнительный анализ.
3. Характеристика американской, японской и западно-европейской моделей управления человеческими ресурсами.

Разбор ситуаций

ДЕЛОВАЯ ИГРА "Выборы руководителя"

Демократизация управления позволяет наиболее полно использовать творческий потенциал человека, перейти от административных к экономическим и социально-психологическим методам управления, мобилизовать внутренние резервы производства. Активизация человеческого фактора дает возможность вскрыть и рационально использовать резервы экономики, лежащие на поверхности и не требующие капитальных затрат. Одним из

направлений демократизации управления является выборность хозяйственных руководителей.

Выборность является основной формой расстановки первых руководителей в частных предприятиях. В условиях интенсификации общественного производства и перестройки управления экономикой это положение приобретает особую значимость, поскольку от личности руководителя, его компетентности, политической зрелости, нравственной чистоты во многом зависит успех деятельности возглавляемого им коллектива.

"Хороший капитан может компенсировать многие просчеты и в части устройства судна, и в части качества его постройки. Плохой утопит и прекрасный корабль". Это сравнение хорошо показывает роль и значение современного руководителя.

Состав комиссии по проведению выборов руководителя

Для реализации процедуры выборов руководителя необходимо вначале сформировать комиссию, от качественного состава которой зависит успех в подборе сильного руководителя. Подбор членов комиссии осуществляется с учетом структуры, целей и задач, стоящих перед предприятием. Кроме того, здесь должны учитываться образование и стаж работы членов комиссии на данном предприятии, уровень их компетентности, способность к коллективному обсуждению, самокритичность, логика мышления.

Может быть рекомендован следующий состав комиссии по организации выборов и оценке кандидатов на пригодность к замещению вакантной должности руководителей, занимающих ключевые посты в основном звене строительства и промышленности:

- председатель совета директоров (правления) предприятия - председатель комиссии;
- заместитель директора предприятия по персоналу - заместитель председателя комиссии;
- ведущий акционер (собственник, имеющий контрольный пакет акций);
- председатель профкома;
- юрисконсульт;
- специалист по управлению;
- социолог;
- психолог;
- врач-терапевт.

Возможны и другие варианты состава комиссии по проведению выборов руководителя, которые могут быть рекомендованы после изучения проблемы выбора на конкретном предприятии.

Организация подготовительной работы

Предвыборная кампания организуется с целью упорядочения процедуры предварительного отбора кандидатов, которые реально могут претендовать на вакантную должность руководителя.

Причинами отказа претенденту в участии в выборах могут служить особые требования, выставляемые предприятием, объявившем о выборах руководителя на конкретную должность. К ним можно отнести следующие:

- отсутствие у претендента профильного образования для занятия вакантной должности, рекомендуемого Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих;

- несоответствие возраста претендента тому возрастному цензу, который рекомендуется социологами для занятия каждой конкретной должности;

- отсутствие опыта работы на руководящих должностях, рекомендуемых Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих;

- другие требования, оговариваемые рабочей комиссией конкретного предприятия в соответствии с разработанной моделью рабочего места руководителя.

Объявления о выборах

Предприятие, имеющее вакантную должность и принявшее решение о проведении выборов на должность, дает объявление об этом в местной печати, по радио или телевидению. Возможна подача объявления о намечаемых выборах только в своем коллективе, когда на

вакантную должность могут претендовать работники этого же коллектива. Это так называемая "закрытая" форма выборов. Текст объявления подается вместе с условиями выборов и с возможным перечнем необходимых качеств кандидатов на вакантную должность.

В условиях выборов, оговариваемых в объявлении, должны быть указаны основные данные из модели рабочего места.

Организация работы комиссии по проведению выборов

Работа комиссии по проведению выборов начинается с момента издания приказа о проведении выборов. В приказе указываются цели и задачи выборов, вакантная должность, сроки проведения выборов, состав рабочей комиссии по выборам и порядок ее работы, называется председатель комиссии.

В качестве приложения к приказу объявляются требования к кандидату, определяемые Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих.

На первом этапе рабочая комиссия собирает и анализирует документы, поступившие от лиц, изъявивших желание принять участие в выборах; отбирает и формирует по анкетным данным предварительный список кандидатов, допущенных для прохождения первого тура выборов.

Лицам, не допущенным к участию в выборах, направляется письменное уведомление с указанием причины отказа. При формировании предварительного списка кандидатов на участие в выборах рабочая комиссия руководствуется типовыми моделями служебной карьеры линейных руководителей, которые показывают возможные должности и сроки их замещения вплоть до выхода на пенсию.

Медицинское освидетельствование кандидатов

После отбора рабочей комиссией каждому кандидату, попавшему в предварительный список, высылается письменное уведомление о приеме его заявления на участие в выборах. В этом же уведомлении указывается время и место медицинского освидетельствования, которое должен пройти каждый кандидат на выборную должность. Оно проводится для определения состояния здоровья каждого кандидата и оценки возможности его работы в условиях повышенных эмоциональных, физических и психологических нагрузок. Не случайно Б. Шоу сказал: "Здоровое тело - продукт здорового рассудка".

Медицинское освидетельствование проводится врачебно-экспертной комиссией с использованием специальных методов исследования. Здесь эти методы не приводятся, ввиду их сложности.

Медицинское освидетельствование подписывается врачебно-экспертной комиссией. Текст освидетельствования состоит из одной фразы типа: "_____ по

состоянию здоровья может быть рекомендован для участия в выборах на вакантную должность" или: "_____ по состоянию здоровья не может быть рекомендован для участия в выборах на вакантную должность".

Результаты медицинского освидетельствования сообщаются каждому кандидату письменно. Материалы освидетельствования остаются в делах рабочей комиссии после окончания выборов.

Оценка психологической устойчивости кандидатов

После медицинского освидетельствования все кандидаты, годные по состоянию здоровья для управленческой деятельности, проходят тестирование на психологическую устойчивость. Это необходимо потому, что деятельность руководителя связана с людьми, с их жизненными потребностями, интересами, привязанностями, привычками и др. Принято считать, что чем выше человек поднимается по служебной лестнице, тем большая нагрузка ложится на его плечи, тем чаще ему приходится испытывать стрессы, которые постепенно подрывают его здоровье и укорачивают жизнь. Именно поэтому важно распознать уровень психологической устойчивости кандидата против стрессовых ситуаций, уберечь его здоровье в будущем от неблагоприятных воздействий внешней среды, определить степень его риска.

Поэтому при выборах на должность руководителя рекомендуется всесторонне исследовать кандидата. В частности, может быть предложено проведение социологических и психологических исследований кандидатов на основе известных тестов: Петровой, Айзенка, Розенцвейга, Кеттелла, Зворыкина. Результатом исследования является психологический портрет личности.

Оценка профессиональных знаний кандидатов на должность

После медицинского освидетельствования все кандидаты, годные по состоянию здоровья для управленческой деятельности, сдают экзамен с использованием программированного контроля знаний по одной или нескольким профилирующим дисциплинам. Возможна сдача экзаменов по отдельным дисциплинам, специально утвержденным рабочей комиссией в качестве профилирующих.

По результатам экзамена в журнал выставляются баллы, набранные каждым кандидатом по дисциплинам. На следующий тур выборов кандидат допускается при условии, если он набрал определенное количество баллов, установленное рабочей комиссией для данной вакантной должности. Набравшие меньшее количество баллов выбывают из дальнейшего участия в выборах. Оставшиеся кандидаты готовятся к участию в следующем туре выборов.

Оценка личностных качеств

Следующий тур выборов включает в себя оценку деловых и моральных качеств кандидата.

Каждый кандидат оценивается девятью экспертами с разных уровней управления, по три человека с каждого уровня: подчиненные ("снизу"); равные по должности ("коллеги"); вышестоящие по должности руководители ("сверху"): вышестоящие по должности руководители; коллеги - руководители, с которыми оцениваемый поддерживает деловые контакты на горизонтальном уровне; подчиненные - специалисты, работающие в его подчинении.

Процедура оценивания заканчивается подготовкой рабочего документа: социологом комиссии заполняется оценочный лист, где указывается фамилия, имя, отчество и должность каждого кандидата и приводится перечень деловых и моральных качеств.

Социолог раздает эти оценочные листы экспертам в соответствии с матрицей подбора. Эксперты по пятибалльной системе оценивают качества кандидата.

Заполненные экспертами оценочные листы опускаются в опечатанную урну, установленную в комнате рабочей комиссии по выборам, затем они извлекаются социологом в присутствии председателя и членов рабочей комиссии.

После извлечения оценочные листы проверяются на качество заполнения, кодируются и отправляются на ЭВМ, которая по специальной программе выдает распечатки характеристик профессиональной пригодности кандидатов на занятие вакантной должности руководителя. Обработка оценочных листов может быть также произведена вручную.

Формирование окончательного списка кандидатов на выборы

Список формируется рабочей комиссией на основе анализа прохождения кандидатами всех предварительных туров предвыборной кампании по максимально набранной сумме баллов (рейтингу).

По результатам анализа готовятся справки-объективки на каждого кандидата, прошедшего без замечаний все предыдущие туры. Справки-объективки оформляются в порядке приоритета, полученного на предварительном этапе выборов каждым кандидатом. Имея справки-объективки, рабочая комиссия формирует генеральный список из трех-пяти кандидатов, набравших наибольшее число баллов.

Каждый кандидат предварительно знакомится со справкой-объективкой и дает согласие на ее опубликование в средствах массовой информации (печати, по радио или телевидению). Справки-объективки должны быть вывешены в видных местах за неделю до выборов.

Другие кандидаты, успешно прошедшие все туры предвыборной компании, но не попавшие в генеральный список, письменно уведомляются об этом. При наличии вакантных должностей в других организациях им может быть предложена возможность непосредственного участия в выборах без предварительного конкурсного отбора (при согласии рабочей комиссии другого предприятия).

На место работы всех участников выборов конкурсной комиссией высылается ходатайство перед руководством об объявлении благодарности за участие в выборах, а в личном деле участников делается пометка: участвовал в выборах на должность руководителя.

Организация встреч кандидатов с трудовыми коллективами

Администрация предприятия по графику, предложенному рабочей комиссией по выборам, организует встречи кандидатов из генерального списка с трудовыми коллективами.

Цель таких встреч - знакомство кандидата с условиями будущей работы, информация коллектива о текущей и перспективной работе руководителя, личное общение с людьми, подготовка кандидатом своего выступления на общем собрании коллектива.

Встреча с трудовым коллективом организуется за одну-две недели до официальных выборов. Встречи проводятся с учетом пожеланий кандидатов непосредственно на рабочих местах, в цехах, на участках или после рабочего дня в актовых залах предприятий.

Организация выборов руководителя

Выборы рекомендуется проводить только тайным голосованием, что укрепляет демократические начала и позволяет учесть в полной мере мнение коллектива. Делегирование прав трудового коллектива через выборных уполномоченных не рекомендуется. Право голосования должно предоставляться всем крупным акционерам (владельцам предприятия).

Для успешного проведения выборов, которые проводятся в заранее назначенный день, известный всему трудовому коллективу, в цехах, управлениях устанавливаются

опечатанные урны. Рабочие, служащие и специалисты, предъявляя пропуск или другой документ, его заменяющий, получают бюллетени и, проходя через кабины голосования в конце смены, опускают их. Таким образом, отпадает необходимость конференции представителей, собраний по подразделениям. Опечатанные урны относятся в рабочую комиссию для подсчета голосов.

К концу рабочего дня подготавливаются итоги результатов голосования для их сообщения по местному радио трудовым коллективам. Избранными считаются кандидаты в руководители, получившие на выборах больше половины голосов избирателей. При равенстве голосов, не позволяющем определить избранных руководителей, рабочая комиссия по выборам обязана в недельный срок провести повторное голосование по двум-трем кандидатурам, набравшим наибольшее число голосов.

Перечень документов, необходимых для рабочей комиссии по выборам

Рабочая комиссия должна располагать следующими документами.

1. Гражданский кодекс РФ.
2. Закон РФ "Об акционерных обществах".
3. Кодекс законов о труде РФ.
4. Положение о рабочей комиссии по выборам.
5. Пакет психологических тестов и ключи к ним.
6. Оценочные листы личностных качеств.
7. Сведения о кандидатах, предусмотренные Положением о выборах.

Организация деловой игры

Полный вариант. Деловая игра проводится по группам слушателей (студентов) и требует затрат учебного времени в количестве 20-24 часов. В том числе первое занятие - 8 часов, второе и третье - по 6-8 часов. Календарные даты занятий должны иметь разрывы по 2-3 дня для

обработки рабочей комиссией тестов и опросных листов.

На первом занятии преподаватель дает контуры деловой игры, объясняет значение, объем работы, последовательность процедур. По желанию коллектив слушателей разбивается на 2 игровые группы. В первую, меньшую группу численностью 5 человек (рабочую комиссию) входят наиболее опытные по стажу работы и возрасту руководители, из числа которых избирается председатель комиссии и его заместитель. Преподаватель подбирает в комиссию врача, психолога и юриста в качестве полноправных членов рабочей комиссии на правах почасовой оплаты.

Вторая, большая по численности группа слушателей образует "банк" кандидатов на выборную должность. Желательно, чтобы эта должность была на ступень или две выше той, которую занимают слушатели как руководители на производстве.

В этот же день производится медицинское освидетельствование кандидатов, оценка профессиональных знаний руководителей. Результаты освидетельствования и тестирования обрабатываются членами рабочей комиссии к следующему занятию.

На втором занятии производится оценка психологической устойчивости кандидатов. При необходимости рабочая комиссия может использовать личные дела слушателей. Кандидатам выдается характеристика и основные технико-экономические показатели предприятия, где они предполагают работать.

На третьем занятии преподаватель доводит до сведения слушателей результаты работы комиссии - список кандидатов, допущенных к выборам, а также сведения по кандидатам, которые не прошли по тем или иным параметрам. Затем организуется предвыборная кампания кандидатов на выборную должность в режиме "вопрос-ответ" с аудиторией. После этого проводятся выборы руководителя открытым голосованием, в которых участвуют все слушатели, включая членов рабочей комиссии и самих кандидатов. Результаты голосования сообщаются слушателям, а победитель -избранный руководителем - отмечается впоследствии на защите ГЭК и в характеристике, направляемой по месту работы.

Сокращенный вариант. В нашей практике используется и сокращенный вариант деловой игры "Выборы руководителя", эффективный, когда в обучении кандидаты

проходят основные этапы оценки кадров и имеют итоговый рейтинг. В этом случае игра проводится в течение 4 часов и включает следующие этапы:

- 1) формирование игровых команд численностью от 4 до 8 человек. Выделение из их состава лидеров (15 минут);
- 2) разработка программы работы в будущей должности руководителя (до 30 минут);
- 3) доклады кандидатов на должность (общее по 5 минут). Число кандидатов - до 5 человек (время 25 минут);
- 4) ответы на вопросы из зала из расчета по 5 минут на человека (всего 35 минут);
- 5) оценки экспертного жюри кандидатов по 5-балльной шкале из расчета 3-4 минуты на 1 человека (всего 20 минут);
- 6) тайное голосование слушателей по списку кандидатов на должности руководителей (15 минут);
- 7) работа счетной комиссии и объявление результатов (15 минут); заключение руководителя игры и награждение победителей.

Тема 9. Синтетические и комплексные подходы к управлению персоналом на современном этапе

Вопросы устного опроса:

1. Системный подход к организации Ч.Бернарда.
2. Новый взгляд на функции управления персоналом в концепции П. Друкера.
3. Новое понимание человеческих отношений.
4. Новые требования к управленческому образованию.

Контрольное задание

Работа с первоисточниками (П. Друкер) Подготовка доклада по практике управления персоналом в западных странах и России на современном этапе.

Контрольная работа

Практические особенности применения ТК РФ

Вопрос № 1. Отметьте утверждения, основанные на тексте Трудового Кодекса РФ.

1. Запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора, если он не связан с деловыми качествами кандидата	
2. Отказ в заключении трудового договора должен быть согласован с первичной профсоюзной организацией	
3. Приём на работу лиц пенсионного возраста возможен только по срочному трудовому договору	
4. Работодатель обязан сообщать кандидату по его требованию причину отказа в приёме на работу	
5. Отказ в приёме на работу может быть обжалован в суде	
6. Перевод и перемещение не различаются с точки зрения трудового законодательства	
7. Изменение трудовой функции – один из видов перевода работника	
8. Переводом является изменение существенных условий трудового договора	
9. Перемещение в другую организацию является переводом	
10. Перемещение в другую местность вместе с организацией – вариант перевода	
11. Перемещение работника на другое рабочее место в той же организации не считается переводом, если оно не влечёт за собой изменение трудовой функции или изменение существенных условий трудового договора	
12. Работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения работниками определённых видов деятельности	
13. Руководители обязаны ежегодно повышать свою квалификацию	
14. Работодатель обязан предоставлять сотрудникам, совмещающим работу с обучением, оплачиваемые отпуска для сдачи экзаменов и защиты диплома	
15. ТК РФ предусматривает повышенную оплату труда за пределами нормальной продолжительности рабочего времени: не менее, чем в полуторном размере за первые 2 часа работы, и не менее, чем в двойном – за последующие часы	

Вопрос № 2. Отметьте меры наказания, предусмотренные для работников в ТК РФ

1. Выговор	
2. Строгий выговор	
3. Увольнение	
4. Перевод на нижестоящую должность	
5. Штраф	
6. Исключение из профсоюза	
7. Публичное порицание	
8. Депремирование	
9. Уголовное преследование	
10. Замечание	
11. Понижение оклада	

Как проявляется эффективность системы мотивации в деятельности организации, подразделения, в поведении сотрудника

Эффективная система мотивации	Неэффективная система мотивации
Организация	
Подразделение	

Сотрудник	

Тема10. Итоговая научно-практическая конференция «Развитие теории и практики управления персоналом

Вопросы устного опроса:

1. Эффективность метода в управлении персоналом.

Тестовые задания

1. **Первые государства Древнего Востока были созданы ...**
 - a) в Междуречье Днестра и Днестра;
 - b) на Аппенинском полуострове;
 - c) в Месопотамии.
2. **По какому критерию осуществлялось распределение труда на ранних стадиях зарождения человеческого общества.**
 - a) по полу и возрасту;
 - b) по статусу;
 - c) по состоянию здоровья.
3. **Чиновники в древнеегипетском государстве освобождались ...**
 - a) от трудовой повинности;
 - b) от участия в военных действиях;
 - c) от налогов.
4. **К земледельцу, если он не справлялся с обработкой выделенного ему участка земли, применяли следующие меры.**
 - a) выгоняли из общины;
 - b) давали другой участок;
 - c) участок передавался другому.
5. **Неподготовленность рабочей силы на ранней фабрике приводила.**
 - a) к узкой специализации работ;
 - b) к увольнению;
 - c) к расширению производства.
6. **Сущность промышленной революции состояла.**
 - a) в ликвидации аграрного хозяйства;
 - b) в замене силы человека силой машин;
 - c) в необходимости заставить рабочих перейти на фабрики.
7. **Р. Оуэн ввел на своей фабрике «тихий монитор» для...**
 - a) улучшения дисциплины;
 - b) ликвидации безработицы;
 - c) повышения уровня производства.
8. **Роберт Оуэн добился утверждения закона, который запрещал нанимать детей в возрасте...**
 - a) до 10 лет;
 - b) до 14 лет;
 - c) до 16 лет.
9. **Впервые разработал и применил научный подход к менеджменту ...**
 - a) Г. Эмерсон;
 - b) Ч. Бэббидж;
 - c) Л. Гилберт.
10. **Хоторнские исследования стали основой для формирования.**
 - d) Административной школы менеджмента;
 - e) Школы человеческих отношений;
 - f) Классической школы менеджмента.

- 11. А. Файоль предложил новое понятие -**
а) стратегия предприятия;
б) управление;
в) планирование.
- 12. Отличие научных взглядов Г. Эмерсона от Ф. Тейлора заключается в следующем:**
а) Г. Эмерсон - групповое управление, Ф. Тейлор - личностное;
б) Г. Эмерсон - повышение заработной платы, Ф. Тейлор - снижение;
в) Г. Эмерсон - опора на профессионалов, Ф. Тейлор - на простых рабочих.
- 13. Хотторнские эксперименты проводились для исследования.**
д) теории мотивации;
е) теории лидерства;
ж) стилей руководства.
- 14. К теории Х не относится...**
а) люди изначально не любят трудиться и избегают работы;
б) больше всего люди хотят защищенности;
в) приобщение является функцией вознаграждения.
- 15. Теорию У иллюстрирует.**
а) отношение автократичного руководителя к работникам;
б) представление демократичного руководителя о работниках;
в) нет правильного варианта.
- 16. Автор теории Х и У является.**
а) Рэнсис Лайкерт;
б) Дуглас МакГрегор;
в) У. Тейлор.
- 17. Большой вклад в развитие мотивационной теории ожиданий внес ...**
а) В. Врум;
б) Д. МакКэлем;
в) К. Альдерфер.
- 18. Клейтон Альдерфер являлся последователем ...**
а) Ф. Герцберга;
б) Ш. Дьюпина;
в) А. Маслоу.
- 19. Фундаментальная работа А. Богданова называется .**
а) «Научная организация труда и производства и система Тейлора»;
б) «Общая промышленная администрация»;
в) «Всеобщая организационная наука».
- 20. Критерий рациональности организации любой работы по О. Ерманскому заключается.**
а) в принципе физиологического оптимума;
б) в принципе координирования и мотивирования работников;
в) в уровне получаемого дохода.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	Умение разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и реализации	ПК-1.1.2	Способность применять знания для разработки кадровой политики, стратегии управления персоналом
ПК-5	Умение разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации	ПК-5.1.1	Способность применять знания для разработки кадровой политики, стратегии управления персоналом

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-1.1.2 – Способность применять знания для разработки кадровой политики, стратегии управления персоналом	Знание философии и концепции управления персоналом. Кадровая и социальная политика Стратегия управления персоналом организации. Методика внедрения концепции управления персоналом.	применяет знания в процессе разработки кадровой политики, стратегии управления персоналом
	Разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику. Разрабатывать стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.	определяет алгоритм разработки философии и концепции управления персоналом, кадровой политики и социальной политики на примере конкретной организации
	Разработка кадровой концепции и стратегии управления персоналом для разных организаций.	анализирует, оценивает, систематизирует, собирает и обрабатывает данные для разработки кадровой концепции конкретной организации;
ПК-5.1.1 – Способность применять знания для разработки кадровой политики, стратегии управления персоналом	Формулировать основные положения философии и концепции управления персоналом, кадровой политики. Внедрять концепции управления персоналом.	применяет теоретические знания по основным положениям философии и концепции управления персоналом и кадровой политики на практике
	Использовать положения теории и практики управления персоналом для проведения анализа деятельности и кадровой политики организации.	использует положения теории и практики управления персоналом для проведения анализа деятельности и кадровой политики конкретной организации.
	Использовать положения теории и практики управления персоналом для проведения	анализирует, оценивает, систематизирует, собирает и

	исследования системы управление персоналом организации.	обрабатывает эмпирические данные в ходе исследования системы управления персоналом организации;
--	---	---

Вопросы к экзамену

1. Содержание понятия «управление персоналом». Принципы и основные задачи системы управления персоналом. Значение управления персоналом для обеспечения жизнедеятельности организации и повышения эффективности ее деятельности.
2. Состав и содержание функций управления персоналом. Взаимосвязь и последовательность выполнения функций управления персоналом.
3. Опыт управления персоналом в ранних цивилизациях Востока
4. Управление работниками в греческой цивилизации.
5. Древний Рим и отношение к работникам в условиях становления, расцвета и упадка империи.
6. Доиндустриальный этап в развитии управления персоналом.
7. Теоретические подходы к управлению персоналом Ф. Тейлора и А. Файоля
8. Гуманистический подход к управлению персоналом. Теория Э. Мэйо. Ф. Херцберга и Д. Макгрегора.
9. Отечественные теории управления персоналом. Взгляды А.К. Гастева, Н. А Витке Дунаевского.
10. Мировые тенденции изменений в теории и практике управления персоналом в XXI веке: переход от управления трудовыми ресурсами к управлению человеческими ресурсами.
11. Специфика современной японской модели управления персоналом
12. Специфика современной американской модели управления персоналом
13. Специфика современной европейской модели управления персоналом
14. Сущность и содержание кадровой политики организации. Виды кадровой политики (пассивная и реактивная, превентивная и активная, рациональная и авантюрная, открытая и закрытая).
15. Процесс формирования кадровой политики. Факторы внешней и внутренней организационной среды, влияющие на формирование кадровой политики.
16. Кадровая стратегия и кадровая тактика организации.
17. Практика привлечения персонала. Определение источников и методов привлечения работников. Затраты на привлечение персонала.
18. Современная практика отбора персонала. Цели и основные методы отбора персонала.
19. Найм персонала. Основные этапы процедуры найма персонала Факторы, влияющие на процесс найма персонала. Содержание трудового договора, трудового контракта и договора-подряда на оказание услуг.
20. Современная практика адаптации персонала. Виды, цели и этапы адаптации персонала
21. Управление процессом адаптации персонала. Процедура и специфика введения в организацию, в должность, в подразделение.
22. Организация профессионального обучения, переобучения и повышения квалификации персонала.
23. Современные методы выявления потребностей в обучении персонала.
24. Тренинговые методы обучения персонала.
25. Коучинг - как современная практика обучения персонала
26. Понятие и виды карьеры.
27. Содержание процесса управления деловой карьерой. Методы и инструменты управления деловой карьерой.
28. Мотивация трудовой деятельности как основной элемент управления персоналом. Структура, функции и механизм трудовой мотивации.

29. Основные положения содержательных и процессуальных теорий мотивации: теория А. Маслоу, теория К. Альдерфера, Ф. Герцберга и Д. Макклелланда, В. Врума, Адамса, Портера-Лоулера.
30. Современная практика морального и материального стимулирования трудовой деятельности. Возможности и ограничения применения системы KPI.
31. Оплата труда персонала.
32. Управление поведением персонала в организации. Теория эффективного лидерства и руководства. Взгляды П. Дракера, С. Кови, И. Адизеса.
33. Практика высвобождения персонала
34. Современная практика оценки социальной и экономической эффективности проектов совершенствования систем и процессов управления персоналом.

4.3.2 Типовые оценочные средства

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в Приложении 1 Рабочей программы дисциплины.

Шкала оценивания

При оценивании результатов обучения используется универсальная шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

4.4.Методические материалы

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

Рекомендации по изучению методических материалов

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

Рекомендации по самостоятельной работе студентов

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

Рекомендации по работе с литературой

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об

основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.

- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.

- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.
- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.
- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под. Ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015.
2. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий. Учебно-практическое пособие для ВУЗов [Электронный ресурс]. – 2 изд-е. Изд-во: Дашков и К. – М., 2016. с. 344. – Режим доступа: http://thelib.ru/books/pavel_aleksandrovich_maluev/upravlenie_personalom_portfel_nadezhnyh_tehnologiy-read.html.

6.2 Дополнительная литература

1. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ отв. ред. И. А. Максимцев, Н. А. Горелов. - 2-е изд., перераб. и доп.. - Электрон. текстовые дан.. - Москва: Юрайт, 2014. - 525 с. - Режим доступа : http://www.biblio-online.ru/thematic/?id=urait.content.C67506D4-882B-4776-AF81-B0C3DFEB84BD&type=c_pub.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник [Электронный ресурс] / А.В.Дейнека. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 288 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=230039>.
3. Управление персоналом: учебник [Электронный ресурс] / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, П.В. Малиновский, Н.М.Малиновская. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 568 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464>.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практическое пособие [Электронный ресурс] / М.Ю.Рогожин. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2014. - 309 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253718>.

6.4. Нормативно правовые документы.

1. ТРУДОВОЙ КОДЕКС РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (действующая редакция от 28.06.2014)

6.5 Интернет-ресурсы

1. E-Staff Рекрутер (www.e-staff.ru).
2. HR-лаборатория (www.ht.ru).
3. Job & Careers (www.themoscowtimes.com).
4. Manpower (www.manpower.ru).
5. The Career Forum (www.careerforum.ru).
6. Агентство «Коннект Персонал» (www.connect-personal.ru).
7. Агентство Ancor (www.ancor.ru; www.ancorenergy.com).
8. Агентство Business Connection (www.buscon.ru).
9. Агентство CBSD (www.cbsd.ru).
10. Агентство Coleman Services (www.coleman.ru).
11. Агентство Cornerstone (www.cornerstone.ru).
12. Агентство Kelly Services CIS (www.kellyservices.ru).
13. Агентство Ventra Employment (www.Ventra.ru).
14. Агентство региональных новостей «Регионы.ру» (www.regions.ru).
15. Агентство экономической информации «Прайм-ТАСС» (www.prime-tass.ru).
16. Административно-управленческий портал (www.aup.ru).
17. АКДИ Экономика и жизнь (www.akdi.ru).

18. Американская ассоциация специалистов по обучению и развитию персонала (ASTD - www.astd.org; www.astd-gn.ru).
19. Ассоциация менеджеров России (АМР - www.amr.ru).
20. Ассоциация специалистов по персоналу (www.hrm.ru; www.begin.ru).
21. Банк резюме (www.resume-bank.ru).
22. Бизнес-образование (www.begin.ru).
23. Бизнес-образование, тренинги, вакансии (<http://career.vedomosti.ru>).
24. Всемирная федерация ассоциаций по управлению персоналом (WFPMA - www.wfpma.com).
25. Всероссийский центр уровня жизни (www.vcug.ru).
26. Газета «Ведомости» (www.vedomosti.ru).
27. Германское общество по руководству персоналом (DGFP - www.dgfp.com).
28. Государственные органы власти РФ (www.rsnet.ru).
29. Деловые тесты (www.businessstest.ru).
30. Европейская ассоциация по управлению персоналом (EAPM) (www.eapm.org).
31. Журнал «Эксперт» (www.expert.ru).
32. Законодательная власть (законопроекты и комментарии - www.legislature.ru).
33. Зарубежные СМИ о мировой экономике (www.worldeconomy.ru).
34. Информационный сайт ООН: раздел «Население» (www.un.org/popin);
35. Каталог зарубежных HR Интернет-ресурсов (www.hr-guide.com).
36. Каталог справочников (www.spravka.net).
37. Лицензированный институт персонала и кадрового развития (CIPD) (www.cipd.co.uk).
38. Международная ассоциация по социальному управлению в области человеческих ресурсов (IPMA - www.ipma-hr.org).
39. Международная организация труда (www.ilo.ru).
40. Международный портал по управлению персоналом (www.hrmguide.net).
41. Московская служба занятости (www.labor.ru).
42. Научные исследования в области управления персоналом (www.atkinson.yorku.ca).
43. Национальная ассамблея специалистов в области труда и социальной политики (НАСТиС - www.ksocpol.rags.ru).
44. Национальный союз кадровиков (НСК - www.kadrovik.ru).
45. Нормативно-правовая база данных (www.kodeks.net).
46. Общество по управлению человеческими ресурсами (SHRM - www.shrm.org).
47. Онлайн-клуб HRM (создан на базе сайта www.hrm.ru).
48. Онлайн-журнал «Управление персоналом» (www.hro.ru/hrm).
49. Оплата труда и мотивация персонала (www.wages.com).
50. Официальный веб-сайт Президента РФ (www.president.kremlin.ru).
51. Подбор управленческого персонала (www.human-capital.ru).
52. Портал дистанционного консультирования малого бизнеса (www.dist-cons.ru).
53. Портал о карьере и поиске работы (www.e-graduate.ru).
54. Портал об обучении и развитии персонала в России (www.trainings.ru).
55. Портал по персоналу (www.hr-zone.net).
56. Портал по поиску работы в зарубежных фирмах (www.hh.ru).
57. Портал по профориентации с описанием профессий (www.acareer.ru).
58. Порталы по поиску работы (www.job.ru; www.job24.ru; www.jobsmarket.ru; www.job-today.ru; www.SuperJob.ru; www.rabota.ru; www.rabota.mail.ru; www.aline-p.ru; www.MonsterRussia.ru; www.totaljobs.com; www.monster.com; www.sap.com).
59. Профессиональное издательство (www.profiz.ru).
60. Профессиональный PR-портал «Советник.ру» (www.sovetnik.ru).
61. Психологический тест профориентации (www.psyonline.ru/tests).
62. Работа и зарплата (www.zarplata.ru).
63. Развитие бизнеса.ru (www.devbusiness.ru/development/staff.htm).
64. раздел «Экономика и социальное развитие» (www.un.org/esa/population/unpop.htm).

65. Рекомендации специалистов по оптимизации кадровой работы (www.hrnext.com).
66. РИА «Новости» (www.rian.ru).
67. РИА «РосБизнесКонсалтинг» (www.rbc.ru).
68. Российская газета (www.rg.ru).
69. Русская кадровая ассоциация (www.rpa-consult.ru).
70. Система профессиональной оценки специалистов (www.testpark.ru).
71. Служба тематических толковых словарей (www.glossary.ru).
72. Сообщество менеджеров и профессионалов (www.e-xecutive.ru).
73. Справочник профессий с описаниями (www.e-xecutive.ru/professions).
74. Справочно-правовая система «ГАРАНТ» (www.garant.ru).
75. Технологии корпоративного управления (www.iteam.ru).
76. Тренинги в бизнесе (www.b-training.ru).
77. Федеральная служба государственной статистики (www.fsgs.ru; www.gks.ru).
78. Федеральная служба по труду и занятости (www.rostrud.info).
79. Человеческие ресурсы Урала (www.uhr.ru).
80. Электронный журнал «Работа с персоналом» (www.hr-journal.ru).
81. Энциклопедия карьериста (www.topcareer.ru).

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью;

Дисциплина должна быть поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами.

Программные средства обеспечения учебного процесса должны включать:

- программы презентационной графики;
- текстовые редакторы.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Материально-техническое обеспечение дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов включает в себя следующее:

- учебные аудитории оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для обучающихся с различными видами ограничений здоровья;

- учебная аудитория, в которой обучаются студенты с нарушением слуха оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой (акустический усилитель и колонки), видеотехникой (мультимедийный проектор), мультимедийной системой. Для обучения лиц с нарушениями слуха используются мультимедийные средства и другие технические средств для приема-передачи учебной информации в доступных формах;

- для слабовидящих обучающихся в лекционных и учебных аудиториях предусмотрен просмотр удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеоувеличителей для удаленного просмотра;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата в лекционных и учебных аудиториях предусмотрены специально оборудованные рабочие места;

- для контактной и самостоятельной работы используется мультимедийные комплексы, электронные учебники и учебные пособия, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся.

Обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья и инвалиды, в отличие от остальных, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала, выполнения промежуточных и итоговых форм контроля знаний. Они обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами (программы, учебники, учебные пособия, материалы для самостоятельной работы и т. д.) в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,

Для лиц с нарушениями слуха, с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Тема 1. Управленческая мысль и практика в ранних цивилизациях Востока: к вопросу об общественном разделении труда.

Вопросы устного опроса:

4. Управление персоналом как особый вид человеческой деятельности
5. Общественное разделение труда в ранних цивилизациях.
6. Управление трудовыми ресурсами в цивилизациях Востока (Египет, Месопотамия, Вавилон, Китай и др.)

Контрольное задание

Анализ «Артхашастры» как первого учебника по управлению государством и национальным хозяйством.

Тема 2. Управление в греческой и римской цивилизациях

Вопросы устного опроса:

5. Децентрализация общественной и хозяйственной жизни.
6. Поиск универсальных методов управления государством и хозяйственной организацией.
7. Создание новой отрасли хозяйства - работоторговли.
8. Реформы Октавиана как пример проведения изменений в управлении организацией.

Контрольное задание

Провести анализ управления в цивилизациях (лекции 1 и 2) и заполнить таблицу.

Эволюция управления

Цивилизация	Стиль управления	Форма государственного управления	Масштаб и элементы управления	Особенности в управлении
Египет				
Шумер				
Китай				
Греция				
Рим				
Европа				

Тема 3. Управленческие идеи и практика в европейской цивилизации (доиндустриальный период): практика цеховой организации

Вопросы устного опроса:

7. Основные функции управления персоналом в доиндустриальный период.
8. Принципы и методы управления персоналом при цеховой организации производства.
9. Мотивация при цеховой организации производства,
10. Способы организации производства и трудовых отношений в средние века.
11. Макиавелли: к вопросу о вкладе в теорию управления персоналом.
12. Руководитель в средние века: теории господства и подчинения.

Контрольное задание

Работа с первоисточниками. Подготовка доклада по практике управления персоналом в европейской цивилизации

Ситуационное задание

Международная корпорация Холдинг “Наука Т” — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг “Наука Т” сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг “Наука Т” — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т. е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг “Наука Т” с другими фирмами.

Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг “Наука Т” имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации — тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами — эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят “сквозной” характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг “Наука Т” ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: “аккумулирование опыта — поддержка учащихся и вознаграждение за успехи — установление обратной связи с преподавателем — обеспечение вовлеченности работников — интеграция их усилий”. Для этого Холдинг “Наука Т” использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются “круглые столы” и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация

возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг “Наука Т” престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь “корпоративной семьи”.

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система “двойной лестницы”, или “двух направлений в карьере” (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

Вопросы

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.
4. Опишите желаемого сотрудника организации.
5. Сформулируйте основные корпоративные правила:
 - в области отбора, обучения и продвижения персонала,
 - в области стимулирования труда.
6. Предложите программу кадровых мероприятий.

Тема 4. Промышленная революция и ее влияние на развитие управления трудовыми ресурсами. Пионеры менеджмента в индустриальной системе

Вопросы устного опроса:

6. Изменение среды управления в позднем средневековье, предпосылки промышленной революции.
7. Проблемы управления на ранней фабрике: рабочая сила и профессиональные менеджеры.
8. Обучение, и дисциплина, найм и профессиональная подготовка работников и воспитание привычек промышленности. Особенности управления персоналом в период промышленной революции.
9. Человеческий фактор в концепциях Р. Оуэна, Ч. Бэббиджа. Э. Ура, Ш. Дюпина.
10. Формы и методы обучения и условия их эффективного применения в индустриальной системе. Принципы управления трудовыми ресурсами: идеи МакКэлема, Генри Варнума Пира и др.

Контрольное задание

Работа с первоисточниками. Подготовка доклада по практике управления персоналом в Англии и США.

Тестовые задания

1. Английский предприниматель, который пытался остановить приход индустриализма, так как видел в нем зло, – это ...
 4. Ч. Бэббидж;
 5. Друккер;
 6. Р. Оуэн.
2. Р. Оуэн ввел на своей фабрике «тихий монитор» для ...
 4. улучшения дисциплины;

- 5. ликвидации безработицы;
- 6. повышения уровня производства.

3. Роберт Оуэн добился утверждения закона, который запрещал нанимать детей в возрасте ... лет.

- 4. до 10 лет;
- 5. до 14 лет;
- 6. до 16 лет.

4. Разделение труда (по Ч. Бэббиджу) увеличивало эффективность вследствие следующих обстоятельств ...

- 4. экономии времени из-за отсутствия перехода от одной операции к другой;
- 5. равномерного распределения обязанностей между рабочим и менеджером;
- 6. справедливого отношения к рабочим.

5. Впервые разработал и применил научный подход к менеджменту ...

- 4. Г. Эмерсон;
- 5. Ч. Бэббидж;
- 6. Л. Гилберт.

Тема 5. Развитие теории и практики управления кадрами в первой половине XX века

Вопросы устного опроса:

- 5. Донаучный и преднаучный этапы кадровой работы.
- 6. Научные методы управления персоналом (У. Тейлор, Г. Форд, Г. Эмерсон, А. Файоль).
- 7. Основные функции управления персоналом в начале XX века..
- 8. Принципы и методы управления персоналом в экономической концепции управления персоналом

Контрольное задание

Работа с первоисточниками. Подготовка доклада по практике управления персоналом в XX веке

Тема 6. Теория и практика человеческих отношений на предприятиях

Вопросы устного опроса:

- 5. Доктрина «человеческих отношений» о методах управления персоналом.
- 6. Теория потребностей А. Маслоу: вклад в управление персоналом.
- 7. Менеджмент человеческих ресурсов: стратегии эффективного менеджмента.
- 8. Мотивация труда в «школе человеческих отношений»

Контрольное задание

Работа с первоисточниками. Подготовка доклада по практике управления персоналом в «школе человеческих отношений».

Тестовые задания

- 6. Хотторнские исследования начались в ... году.
 - d) 1924;
 - e) 1920;
 - f) 1940.

7. Проведение хоторнских исследований были организованы ...
 - d) Ассоциацией Исследователей Америки;
 - e) Национальным Исследовательским Советом;
 - f) Институтом Социальных Отношений.
8. Хоторнские исследования стали основой для формирования .
 - g) Административной школы менеджмента;
 - h) Школы человеческих отношений;
 - i) Классической школы менеджмента.
9. Первоначальные исследования в Хоторне проводились в целях .
 - d) выявления эффективности работы по половому признаку;
 - e) выявления эффективности работы в разных условиях;
 - f) оценки степени влияния различных факторов технического плана на эффективность труда рабочих.
10. Хоторнские эксперименты проводились для исследования .
 - g) теории мотивации;
 - h) теории лидерства;
 - i) стилей руководства.

Тема 7. Управление человеческими ресурсами на рубеже XX-XXI вв. Советский опыт кадровой работы и его модернизация в современной России

Вопросы устного опроса:

6. Теория «человеческого капитала», ИРЧП в структуре организационных показателей.
7. Основные положения теории ЗУ.Оучи и социотехнический подход к управлению человеческими ресурсами.
8. Традиционная и инновационная модели управления персоналом.
9. Советский опыт кадровой работы и его модернизация в современной России.
10. Полевые исследования советских специалистов. Социалистические принципы управления.

Контрольное задание

Работа с кейсами. Подготовка доклада по практике управления персоналом в СССР.

Ситуационное задание

Описание ситуации

На крупном металлургическом предприятии занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом (ССтУП), главная задача которой — выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет. Характеристика условий деятельности комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлена ниже.

Характеристика условий деятельности комбината на 5-летний период

1. Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.

2. Объем производства в течение ближайших пяти лет несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов (начиная с 1998—1999 гг.) снизится, а затем незначительно повысится (в конце 2002 г.) и будет зависеть от экспортных поставок металла.

3. Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.

4. Рынки рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечат потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого

персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5—8 лет по современным специальностям.

Текущее состояние трудового потенциала

1. Демографические структуры персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет; персонала аппарата управления производством — 49 лет; руководящего персонала общекорпоративного управления — 37 лет.

2. В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала обще-корпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

3. Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

4. Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой в 3 балла (по пятибалльной шкале).

5. Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы УП.

Постановка задачи

Исходя из предполагаемых условий деятельности комбината и нынешнего состояния трудового потенциала разработайте общую стратегию управления персоналом этого предприятия на 5-летний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографические и профессионально-квалификационные структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

Методические рекомендации

Стратегия управления персоналом — это долгосрочное, качественно определенное направление приложения усилий по формированию трудового потенциала предприятия. Она должна соответствовать общей стратегии организации и разрабатываться на ее основе.

Для разработки стратегии управления персоналом металлургического комбината необходимо учесть внутренние и внешние изменения (для предприятия) в текущий момент и в перспективе, оценить их возможное влияние по таким основным направлениям деятельности системы управления персоналом, как обеспечение потребности в персонале, развитие трудового потенциала и его реализация. Рекомендуется использовать методы моделирования и логического анализа.

Кейсовые задания

Кейс 1.Кадровая политика «ЛУКОЙЛ»

Оптимизация численности

На протяжении 2003 года с целью снижения затрат, повышения эффективности эксплуатации объектов розничной сети деятельность ПИИ «ЛУКОЙЛ» была направлена на реструктуризацию бизнес-процессов и совершенствование структуры предприятия.

В ходе внедрения системы дилерства в розничной сети ПИИ «ЛУКОЙЛ» было ликвидировано (со снятием с государственной регистрации) 17 филиалов предприятия, на базе которых было создано 12 компаний-операторов, в результате чего численность работников ПИИ «ЛУКОЙЛ» сокращена с 1104 до 326 человек.

670 работников предприятия переведены в компании — дилеры с сохранением условий оплаты труда, соблюдением социальных гарантий и трудовых прав, предусмотренных действующим законодательством Украины.

108 работников были уволены по сокращению численности работающих в полном соответствии с требованиями законодательства о труде Украины с выплатой компенсации за неиспользованный отпуск и выходного пособия в размере среднего месячного заработка, предусмотренных ст. 44 КЗоТ Украины.

Развитие и обучение персонала

В рамках программы развития персонала и с целью определения реального потенциала каждого сотрудника, создания высококвалифицированного кадрового резерва, в период с 02 по 25 июля 2003 года совместно со специалистами Межрегиональной академии управления персоналом проведено тестирование сотрудников ПИИ «ЛУКОЙЛ». В августе 2003 года проведена аттестация работников Центрального аппарата ПИИ «ЛУКОЙЛ», в ходе которой принято решение о внесении изменений в действующее штатное расписание предприятия, выдвинуто 32 работника для работы в других субъектах хозяйствования (в том числе и в дочерних предприятиях группы в Украине). Кроме этого, разработана программа обучения работников предприятия, предусматривающая:

Разработана программа тренингов, направленных на повышение качества обслуживания клиентов АЗС и порядка использования корпоративных стандартов Компании.

Создана автоматизированная программа тестирования работников АЗС по охране труда и пожарно-техническому минимуму.

В декабре 2003 года совместно с тренинговой компанией «СТС» проведен мастер — класс для топ — менеджеров ПИИ «ЛУКОЙЛ» по теме «Лучшие практики стратегического и оперативного управления в нефтяной отрасли» с вручением соответствующих сертификатов 21 работнику предприятия.

С целью повышения имиджа компании в регионах Украины, увеличения объемов розничной реализации нефтепродуктов, с персоналом АЗС компаний-операторов по отдельному графику проведено 5 тренингов на тему «Эффективные коммуникации в процессе продаж».

Мотивация персонала

Значительное внимание на протяжении 2003 года уделялось вопросам мотивации персонала.

Учитывая особенности предприятия, а также опыт аналогичных компаний других стран мира был разработан на основе тарифной системы оплаты труда и утвержден на Совете директоров предприятия проект заработной платы работников ПИИ «ЛУКОЙЛ», позволяющий осуществить дифференцированный подход в оплате труда различных групп работников в зависимости от сложности, условий труда, эффективности работы и конечных результатов.

В 2003 году 238 работников были поощрены денежными премиями за высокие производственные показатели, добросовестное отношение к исполнению функциональных обязанностей.

В канун профессионального праздника — Дня работников нефтяной и газовой

промышленности, 25 лучших работников «ЛУКОЙЛ-Украина» были награждены грамотами и благодарностями Кабинета Министров Украины, Киевской городской администрации, Всеукраинской ассоциации «Нефтехимик Украины».

Аналогичная работа проведена и в других дочерних предприятиях и организациях, входящих в группу «ЛУКОЙЛ» в Украине.

Компания постоянно развивается. Мы гордимся своими сотрудниками и заинтересованы в том, чтобы у нас работали профессионалы. Если Вы готовы стать частью нашей команды, хотите присоединиться к одной из самых успешных компаний — пожалуйста, заполните и отошлите нашу анкету. Также Вы можете ознакомиться в этом разделе с требованиями к кандидатам на замещение вакантных должностей.

Кейс 2. ЮКОС – кадровая политика

Профессионал. Именно этим словом мы можем охарактеризовать сегодня каждого из 110 тысяч сотрудников нашей Компании, работающих в сотнях предприятий, раскиданных по 45 регионам страны. Именно им ЮКОС обязан своими нынешними достижениями, именно их мы ценим выше всего. Эффективный труд, личный вклад каждого в общее дело должны достойно оцениваться. Это главный принцип мотивации работников ЮКОСа, прозрачный и справедливый для всех без исключения. Наша компания одной из первых в России начала использовать в целях мотивации и собственные акции - как для поощрения высших менеджеров, так и рядовых сотрудников.

Приходящих к нам на работу вчерашних выпускников вузов и профессиональных училищ мы сразу окружаем заботой и вниманием. От того, кем они станут, зависит будущее Компании. Специально для них существует программа "молодой специалист" ориентированная на адаптацию молодых сотрудников к новой для них обстановке, на их обучение и развитие. Для работников среднего и низшего звена организован институт "мобильного персонала" - ротации наиболее перспективных сотрудников, "пробующихся" на разных участках работы. А те из них, кто обладает потенциалом лидера, целенаправленно готовятся на повышение в рамках программы "кадровый резерв".

И, конечно, мы не забываем тех, кто десятки лет назад создавал основу будущего ЮКОСа - наших ветеранов. Благодаря масштабному социальному проекту Компании - программе "Ветеран" - 40 тысяч наших работников, отдавшие многие годы жизни нефтяному Северу, смогут переехать на постоянное жительство в регионы с более благоприятным климатом. Сегодня можно с уверенностью говорить, что в ЮКОСе сложился уникальный интернациональный коллектив профессионалов. Опыт международных корпораций, привнесенный в нашу компанию менеджерами ведущих западных фирм, в сочетании с профессионализмом и энергией российских сотрудников делают ЮКОС одной из самых прогрессивных российских компаний.

В области управления персоналом ЮКОС решает следующие задачи:

- создание рабочей обстановки, основанной на открытости и взаимном уважении и способствующей раскрытию способностей каждого сотрудника;
- развитие системы мотивации персонала, позволяющей каждому сотруднику рассчитывать на карьерный рост и вознаграждение, соответствующие его профессиональному уровню и личному вкладу в дело компании;
- социальная защита сотрудников;
- предоставление сотрудникам возможностей обучения и повышения квалификации.

Наши успехи в области кадровой политики получают общественное признание. В марте 2001 года ЮКОС стал лауреатом национальной премии "За успехи в управлении персоналом", учрежденной Профессиональной кадровой лигой и газетой "Ведомости". В рамках этого конкурса мы получили специальный приз "За успехи в управлении персоналом российской организации", а также премию "Инновационные технологии управления персоналом". А 10 декабря 2001 года мы стали "Предприятием эффективной системы управления персоналом - 2001" по итогам работы Всероссийской конференции "Кадры XXI века для российской

экономики", которую проводил Российский союз промышленников и предпринимателей при поддержке правительства РФ.

Кейс 3. Кадровая политика компании AsstrA AG

Основой кадровой политики компании AsstrA AG являются следующие принципы:

- человеческие ресурсы – основные активы нашей компании;
- сотрудник в команде единомышленников – основа успеха компании;
- эффективное управление командой, управление человеческими ресурсами – первостепенная задача менеджеров компании «АсстраА»;
- создание благоприятных условий для работы и творчества – когда труд приносит сотруднику радость в моральном и в материальном плане;
- для нас важны профессиональные качества специалиста на рабочем месте;
- для нас важны индивидуальные качества личности, способность к обучению, ориентация на коллективное творчество, открытость, честность;
- мы содействуем совершенствованию профессиональных качеств наших сотрудников.

Реализация основополагающих принципов в компании «АсстраА» осуществляется через:

- приверженность демократическому стилю управления, постоянное расширение делегирования полномочий на всех уровнях управленцев;
- формирование четкой структуры компании, ее ежегодную адаптацию к изменяющимся условиям;
- создание и обустройство рабочих мест, чтобы сотрудники располагали всем необходимым для продуктивной деятельности и были обеспечены оптимально-комфортными условиями для постоянного повышения производительности труда;
- поощрение, поддержку инициативности и активности сотрудников, их идей и новых проектов;
- открытость к диалогу с любым членом команды, готовность к обсуждению и разрешению вопросов и проблем;
- принятие общей системы ценностей для всех сотрудников компании;
- формирование, осуществление и постоянное совершенствование мотивационных программ;
- формирование и проведение развивающих и образовательных программ как индивидуальных, так и коллективных;
- формирование и постоянное расширение пакета социальных мероприятий для сотрудников компании;
- участие в общественных благотворительных акциях.

Развивающие и образовательные программы

Мы работаем над повышением компетенции сотрудников компании. Определение потребности в обучении и организация обучающих мероприятий осуществляются по плану. Фирма оказывает финансовую поддержку (по согласованию) каждому сотруднику при принятии самостоятельного решения по получению дополнительного образования.

Социальные мероприятия

Социальная направленность деятельности компании проявляется в первую очередь в заботе о самих сотрудниках компании. Фирма обеспечивает сотрудников бесплатным питанием (обедами), организует регулярные спортивные и развлекательные мероприятия. У нас принято делать подарки ко дню рождения, рождению ребенка, ко дню свадьбы.

Общественные акции

Компания принимает участие в акциях по материальной поддержке незащищенных слоев населения, оказывает помощь воспитанникам детских домов и специальным благотворительным фондам. Эти финансовые отчисления добровольны, но традиционны для сотрудников AsstrA AG.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Раскрыты ли в документе основные элементы кадровой политики (требования к

персоналу, механизмы управления персоналом, формирование новых кадровых структур, концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников, пути привлечения, использования, сохранения и высвобождения персонала, пути развития кадров, обучения, переобучения, повышения их квалификации, улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией)?

2. Определите тип кадровой политики предприятия.

Кейс 4. Кадровая политика за рубежом

Япония

Кадровая служба крупной зарубежной компании, как правило, начинает работу со студентами - будущими специалистами, когда они учатся в университетах на 2 - 3 курсах. Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития фирмы. С ними начинают работу. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты и руководители заинтересованной фирмы. Эти лекции посвящены истории предприятия, динамике изменений в производстве продукции и самой фирмы, прогнозам на будущее. В процессе таких занятий студентам прививается чувство патриотизма в отношении той фирмы, которая намеревается предоставить в дальнейшем работу. Студенты, наблюдаемые кадровой службой и являющиеся кандидатами для работы в фирме, подвергаются тестам (тесты письменные). Одолевшие тесты проходят собеседование. Изучается состояние здоровья, и специалисты службы выясняют, не был ли кандидат причастен к какой-либо предосудительной деятельности. Будущие менеджеры должны иметь отличную биографию. Положительным фактором при приеме на работу является положение на фирме, куда оформляется на работу кандидат.

В фирме "Хитачи" все новички в течение двух месяцев изучают курс "Введение в должность". Молодых людей - будущих работников фирмы - приглашают на различные мероприятия - это дни качества, годовой отчет и т.п. Во время каникул они работают в фирме на различных должностях, во-первых, это дает возможность стажировки, во-вторых, это дает возможность заработать деньги. После окончания университета и поступления на работу за каждым молодым специалистом закрепляется так называемый "крестный отец" - это нечто вроде нашего наставника, но с гораздо более широкими полномочиями. "Крестный отец" - это обычно менеджер среднего звена управления. "Крестный отец" должен быть выпускником того же высшего учебного заведения, что и его подопечный - это обязательное условие. "Крестный отец" помогает новичку адаптироваться на рабочем месте, помогает разрешить возможные конфликты, бывает у своих подопечных дома, знает состав семьи, круг друзей и знакомых, в курсе планов молодого человека, знает его хобби, знает о нем все. И если в кадровой службе решается вопрос о перемещении специалиста, то в этом случае мнение "крестного отца" является решающим. Такое кураторство осуществляется до 35 лет. При такой системе при тщательной проверке данных, необходимых для отправления функций на какой-либо должности, проскочить практически невозможно. Каждый работник таких фирм, как "Хитачи" и "Мацусита", имеет на руках документ, который называется "Главные принципы фирмы". Основными в этом документе являются три положения: искренность, дух оптимизма и гармония. Этот документ носит нормативный характер и свидетельствует о том, каким образом японцы относятся к своей работе в фирме. В частности, в документе сказано, что даже если на минуту прекращена работа - это позор для работника фирмы. Менеджеры и "Хитачи", и "Мацусита" работают значительно эффективнее, чем менеджеры в других фирмах Японии и даже мире.

США

Последние два десятилетия в США характеризовались тем, что на первые роли в фирмах котируются лица, имеющие кроме необходимых знаний еще и ученую степень доктора или магистра. А за последние пять лет двадцатого века проявилась и еще одна особенность: на первые роли предпочтение отдается директорам по управлению персоналом. Умение работать с

людьми оценивается выше всех других умений. Несколько лет назад к нам в страну приезжал в порядке обмена научными связями президент американской фирмы "Литтон-Индастриз" Роберт Эш. "Литтон-Индастриз" - одна из крупнейших компаний США. 120 тысяч работающих, десятки отделений на территории страны и за рубежом. Фирма специализируется на выпуске многономенклатурной продукции. Роберт Эш имел ученую степень доктора, являлся автором ряда книг в области менеджмента. В Москве его попросили прочесть цикл лекций, поделиться опытом работы в фирме. Что же рассказал Эш о кадровой политике своей фирмы? Он сказал: "В нашу фирму с большим удовольствием идут молодые люди, чем любую другую. Несмотря на то, что по началу мы платим меньше, чем другие фирмы. В чем же дело? Наша фирма открывает перспективы и гарантирует продвижение по службе. Принятые в фирму молодые люди подвергаются испытаниям на предприятиях фирмы от 6 месяцев до года. Молодой специалист зачисляется на какую-либо должность для получения заработной платы. Но его ежемесячно перемещают на разные должности: месяц мастером в цехе, месяц в отделе маркетинга или в отделе рекламы, месяц технологом-конструктором и т.д. За каждым молодым специалистом закрепляется куратор - это один из менеджеров высшего эшелона руководства, который на каждом этапе проверки ставит перед испытуемым задачи производственного характера и по результатам решения выставляет в специально заведенный дневник оценку. Получившие в процессе испытаний на всех этапах проверки положительные оценки попадают в резерв на выдвижение. Кадровая служба разрабатывает для резерва на выдвижение планы развития на 3 - 5 лет вперед. Эти планы включают в себя перемещение по горизонтали и вертикали. Перед каждым перемещением предусматривается повышение квалификации с отрывом либо без отрыва от производства. Планируются командировки за границу для изучения передового опыта в других странах, предусматриваются стажировки на различных должностях и практикуется замещение различных работников на время отпуска, болезни и т.п." Профессиональная мобильность рассматривается в США как явление положительное. Инженер, который в течение 20 лет работал в четырех фирмах, ценится выше, чем тот, который все эти годы работал в одной должности. Работая долгое время в одной должности, работник ограничивает свой кругозор рамками одного участка работы, он свыкается с недостатками, перестает обогащать управление новыми методами, формами, и его работа превращается в шаблон и штамп.

И наоборот, сменивший много мест работы имеет возможность сравнивать ситуации, быстро адаптируется к новым условиям работы.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

3. Проанализируйте особенности кадровой политики на зарубежных предприятиях?
4. В чем заключаются особенности национальных моделей кадрового менеджмента?

Тема 8. Управление человеческими ресурсами на рубеже XX-XXI веков

Вопросы устного опроса:

4. Товистокская школа о методах управления человеческими ресурсами.
5. Традиционные и инновационные модели управления персоналом: сравнительный анализ.
6. Характеристика американской, японской и западно-европейской моделей управления человеческими ресурсами.

Разбор ситуаций

ДЕЛОВАЯ ИГРА "Выборы руководителя"

Демократизация управления позволяет наиболее полно использовать творческий потенциал человека, перейти от административных к экономическим и социально-психологическим методам управления, мобилизовать внутренние резервы производства. Активизация человеческого фактора дает возможность вскрыть и рационально использовать резервы экономики, лежащие на поверхности и не требующие капитальных затрат. Одним из

направлений демократизации управления является выборность хозяйственных руководителей.

Выборность является основной формой расстановки первых руководителей в частных предприятиях. В условиях интенсификации общественного производства и перестройки управления экономикой это положение приобретает особую значимость, поскольку от личности руководителя, его компетентности, политической зрелости, нравственной чистоты во многом зависит успех деятельности возглавляемого им коллектива.

"Хороший капитан может компенсировать многие просчеты и в части устройства судна, и в части качества его постройки. Плохой утопит и прекрасный корабль". Это сравнение хорошо показывает роль и значение современного руководителя.

Состав комиссии по проведению выборов руководителя

Для реализации процедуры выборов руководителя необходимо вначале сформировать комиссию, от качественного состава которой зависит успех в подборе сильного руководителя. Подбор членов комиссии осуществляется с учетом структуры, целей и задач, стоящих перед предприятием. Кроме того, здесь должны учитываться образование и стаж работы членов комиссии на данном предприятии, уровень их компетентности, способность к коллективному обсуждению, самокритичность, логика мышления.

Может быть рекомендован следующий состав комиссии по организации выборов и оценке кандидатов на пригодность к замещению вакантной должности руководителей, занимающих ключевые посты в основном звене строительства и промышленности:

- председатель совета директоров (правления) предприятия - председатель комиссии;
- заместитель директора предприятия по персоналу - заместитель председателя комиссии;
- ведущий акционер (собственник, имеющий контрольный пакет акций);
- председатель профкома;
- юрисконсульт;
- специалист по управлению;
- социолог;
- психолог;
- врач-терапевт.

Возможны и другие варианты состава комиссии по проведению выборов руководителя, которые могут быть рекомендованы после изучения проблемы выбора на конкретном предприятии.

Организация подготовительной работы

Предвыборная кампания организуется с целью упорядочения процедуры предварительного отбора кандидатов, которые реально могут претендовать на вакантную должность руководителя.

Причинами отказа претенденту в участии в выборах могут служить особые требования, выставляемые предприятием, объявившем о выборах руководителя на конкретную должность. К ним можно отнести следующие:

- отсутствие у претендента профильного образования для занятия вакантной должности, рекомендуемого Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих;

- несоответствие возраста претендента тому возрастному цензу, который рекомендуется социологами для занятия каждой конкретной должности;

- отсутствие опыта работы на руководящих должностях, рекомендуемых Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих;

- другие требования, оговариваемые рабочей комиссией конкретного предприятия в соответствии с разработанной моделью рабочего места руководителя.

Объявления о выборах

Предприятие, имеющее вакантную должность и принявшее решение о проведении выборов на должность, дает объявление об этом в местной печати, по радио или телевидению. Возможна подача объявления о намечаемых выборах только в своем коллективе, когда на

вакантную должность могут претендовать работники этого же коллектива. Это так называемая "закрытая" форма выборов. Текст объявления подается вместе с условиями выборов и с возможным перечнем необходимых качеств кандидатов на вакантную должность.

В условиях выборов, оговариваемых в объявлении, должны быть указаны основные данные из модели рабочего места.

Организация работы комиссии по проведению выборов

Работа комиссии по проведению выборов начинается с момента издания приказа о проведении выборов. В приказе указываются цели и задачи выборов, вакантная должность, сроки проведения выборов, состав рабочей комиссии по выборам и порядок ее работы, называется председатель комиссии.

В качестве приложения к приказу объявляются требования к кандидату, определяемые Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих.

На первом этапе рабочая комиссия собирает и анализирует документы, поступившие от лиц, изъявивших желание принять участие в выборах; отбирает и формирует по анкетным данным предварительный список кандидатов, допущенных для прохождения первого тура выборов.

Лицам, не допущенным к участию в выборах, направляется письменное уведомление с указанием причины отказа. При формировании предварительного списка кандидатов на участие в выборах рабочая комиссия руководствуется типовыми моделями служебной карьеры линейных руководителей, которые показывают возможные должности и сроки их замещения вплоть до выхода на пенсию.

Медицинское освидетельствование кандидатов

После отбора рабочей комиссией каждому кандидату, попавшему в предварительный список, высылается письменное уведомление о приеме его заявления на участие в выборах. В этом же уведомлении указывается время и место медицинского освидетельствования, которое должен пройти каждый кандидат на выборную должность. Оно проводится для определения состояния здоровья каждого кандидата и оценки возможности его работы в условиях повышенных эмоциональных, физических и психологических нагрузок. Не случайно Б. Шоу сказал: "Здоровое тело - продукт здорового рассудка".

Медицинское освидетельствование проводится врачебно-экспертной комиссией с использованием специальных методов исследования. Здесь эти методы не приводятся, ввиду их сложности.

Медицинское освидетельствование подписывается врачебно-экспертной комиссией. Текст освидетельствования состоит из одной фразы типа: "_____ по

состоянию здоровья может быть рекомендован для участия в выборах на вакантную должность" или: "_____ по состоянию здоровья не может быть рекомендован для участия в выборах на вакантную должность".

Результаты медицинского освидетельствования сообщаются каждому кандидату письменно. Материалы освидетельствования остаются в делах рабочей комиссии после окончания выборов.

Оценка психологической устойчивости кандидатов

После медицинского освидетельствования все кандидаты, годные по состоянию здоровья для управленческой деятельности, проходят тестирование на психологическую устойчивость. Это необходимо потому, что деятельность руководителя связана с людьми, с их жизненными потребностями, интересами, привязанностями, привычками и др. Принято считать, что чем выше человек поднимается по служебной лестнице, тем большая нагрузка ложится на его плечи, тем чаще ему приходится испытывать стрессы, которые постепенно подрывают его здоровье и укорачивают жизнь. Именно поэтому важно распознать уровень психологической устойчивости кандидата против стрессовых ситуаций, уберечь его здоровье в будущем от неблагоприятных воздействий внешней среды, определить степень его риска.

Поэтому при выборах на должность руководителя рекомендуется всесторонне исследовать кандидата. В частности, может быть предложено проведение социологических и психологических исследований кандидатов на основе известных тестов: Петровой, Айзенка, Розенцвейга, Кеттелла, Зворыкина. Результатом исследования является психологический портрет личности.

Оценка профессиональных знаний кандидатов на должность

После медицинского освидетельствования все кандидаты, годные по состоянию здоровья для управленческой деятельности, сдают экзамен с использованием программированного контроля знаний по одной или нескольким профилирующим дисциплинам. Возможна сдача экзаменов по отдельным дисциплинам, специально утвержденным рабочей комиссией в качестве профилирующих.

По результатам экзамена в журнал выставляются баллы, набранные каждым кандидатом по дисциплинам. На следующий тур выборов кандидат допускается при условии, если он набрал определенное количество баллов, установленное рабочей комиссией для данной вакантной должности. Набравшие меньшее количество баллов выбывают из дальнейшего участия в выборах. Оставшиеся кандидаты готовятся к участию в следующем туре выборов.

Оценка личностных качеств

Следующий тур выборов включает в себя оценку деловых и моральных качеств кандидата.

Каждый кандидат оценивается девятью экспертами с разных уровней управления, по три человека с каждого уровня: подчиненные ("снизу"); равные по должности ("коллеги"); вышестоящие по должности руководители ("сверху"): вышестоящие по должности руководители; коллеги - руководители, с которыми оцениваемый поддерживает деловые контакты на горизонтальном уровне; подчиненные - специалисты, работающие в его подчинении.

Процедура оценивания заканчивается подготовкой рабочего документа: социологом комиссии заполняется оценочный лист, где указывается фамилия, имя, отчество и должность каждого кандидата и приводится перечень деловых и моральных качеств.

Социолог раздает эти оценочные листы экспертам в соответствии с матрицей подбора. Эксперты по пятибалльной системе оценивают качества кандидата.

Заполненные экспертами оценочные листы опускаются в опечатанную урну, установленную в комнате рабочей комиссии по выборам, затем они извлекаются социологом в присутствии председателя и членов рабочей комиссии.

После извлечения оценочные листы проверяются на качество заполнения, кодируются и отправляются на ЭВМ, которая по специальной программе выдает распечатки характеристик профессиональной пригодности кандидатов на занятие вакантной должности руководителя. Обработка оценочных листов может быть также произведена вручную.

Формирование окончательного списка кандидатов на выборы

Список формируется рабочей комиссией на основе анализа прохождения кандидатами всех предварительных туров предвыборной кампании по максимально набранной сумме баллов (рейтингу).

По результатам анализа готовятся справки-объективки на каждого кандидата, прошедшего без замечаний все предыдущие туры. Справки-объективки оформляются в порядке приоритета, полученного на предварительном этапе выборов каждым кандидатом. Имея справки-объективки, рабочая комиссия формирует генеральный список из трех-пяти кандидатов, набравших наибольшее число баллов.

Каждый кандидат предварительно знакомится со справкой-объективкой и дает согласие на ее опубликование в средствах массовой информации (печати, по радио или телевидению). Справки-объективки должны быть вывешены в видных местах за неделю до выборов.

Другие кандидаты, успешно прошедшие все туры предвыборной компании, но не попавшие в генеральный список, письменно уведомляются об этом. При наличии вакантных должностей в других организациях им может быть предложена возможность непосредственного участия в выборах без предварительного конкурсного отбора (при согласии рабочей комиссии другого предприятия).

На место работы всех участников выборов конкурсной комиссией высылается ходатайство перед руководством об объявлении благодарности за участие в выборах, а в личном деле участников делается пометка: участвовал в выборах на должность руководителя.

Организация встреч кандидатов с трудовыми коллективами

Администрация предприятия по графику, предложенному рабочей комиссией по выборам, организует встречи кандидатов из генерального списка с трудовыми коллективами.

Цель таких встреч - знакомство кандидата с условиями будущей работы, информация коллектива о текущей и перспективной работе руководителя, личное общение с людьми, подготовка кандидатом своего выступления на общем собрании коллектива.

Встреча с трудовым коллективом организуется за одну-две недели до официальных выборов. Встречи проводятся с учетом пожеланий кандидатов непосредственно на рабочих местах, в цехах, на участках или после рабочего дня в актовых залах предприятий.

Организация выборов руководителя

Выборы рекомендуется проводить только тайным голосованием, что укрепляет демократические начала и позволяет учесть в полной мере мнение коллектива. Делегирование прав трудового коллектива через выборных уполномоченных не рекомендуется. Право голосования должно предоставляться всем крупным акционерам (владельцам предприятия).

Для успешного проведения выборов, которые проводятся в заранее назначенный день, известный всему трудовому коллективу, в цехах, управлениях устанавливаются

опечатанные урны. Рабочие, служащие и специалисты, предъявляя пропуск или другой документ, его заменяющий, получают бюллетени и, проходя через кабины голосования в конце смены, опускают их. Таким образом, отпадает необходимость конференции представителей, собраний по подразделениям. Опечатанные урны относятся в рабочую комиссию для подсчета голосов.

К концу рабочего дня подготавливаются итоги результатов голосования для их сообщения по местному радио трудовым коллективам. Избранными считаются кандидаты в руководители, получившие на выборах больше половины голосов избирателей. При равенстве голосов, не позволяющем определить избранных руководителей, рабочая комиссия по выборам обязана в недельный срок провести повторное голосование по двум-трем кандидатурам, набравшим наибольшее число голосов.

Перечень документов, необходимых для рабочей комиссии по выборам

Рабочая комиссия должна располагать следующими документами.

1. Гражданский кодекс РФ.
2. Закон РФ "Об акционерных обществах".
3. Кодекс законов о труде РФ.
4. Положение о рабочей комиссии по выборам.
5. Пакет психологических тестов и ключи к ним.
6. Оценочные листы личностных качеств.
7. Сведения о кандидатах, предусмотренные Положением о выборах.

Организация деловой игры

Полный вариант. Деловая игра проводится по группам слушателей (студентов) и требует затрат учебного времени в количестве 20-24 часов. В том числе первое занятие - 8 часов, второе и третье - по 6-8 часов. Календарные даты занятий должны иметь разрывы по 2-3 дня для

обработки рабочей комиссией тестов и опросных листов.

На первом занятии преподаватель дает контуры деловой игры, объясняет значение, объем работы, последовательность процедур. По желанию коллектив слушателей разбивается на 2 игровые группы. В первую, меньшую группу численностью 5 человек (рабочую комиссию) входят наиболее опытные по стажу работы и возрасту руководители, из числа которых избирается председатель комиссии и его заместитель. Преподаватель подбирает в комиссию врача, психолога и юриста в качестве полноправных членов рабочей комиссии на правах почасовой оплаты.

Вторая, большая по численности группа слушателей образует "банк" кандидатов на выборную должность. Желательно, чтобы эта должность была на ступень или две выше той, которую занимают слушатели как руководители на производстве.

В этот же день производится медицинское освидетельствование кандидатов, оценка профессиональных знаний руководителей. Результаты освидетельствования и тестирования обрабатываются членами рабочей комиссии к следующему занятию.

На втором занятии производится оценка психологической устойчивости кандидатов. При необходимости рабочая комиссия может использовать личные дела слушателей. Кандидатам выдается характеристика и основные технико-экономические показатели предприятия, где они предполагают работать.

На третьем занятии преподаватель доводит до сведения слушателей результаты работы комиссии - список кандидатов, допущенных к выборам, а также сведения по кандидатам, которые не прошли по тем или иным параметрам. Затем организуется предвыборная кампания кандидатов на выборную должность в режиме "вопрос-ответ" с аудиторией. После этого проводятся выборы руководителя открытым голосованием, в которых участвуют все слушатели, включая членов рабочей комиссии и самих кандидатов. Результаты голосования сообщаются слушателям, а победитель -избранный руководителем - отмечается впоследствии на защите ГЭК и в характеристике, направляемой по месту работы.

Сокращенный вариант. В нашей практике используется и сокращенный вариант деловой игры "Выборы руководителя", эффективный, когда в обучении кандидаты

проходят основные этапы оценки кадров и имеют итоговый рейтинг. В этом случае игра проводится в течение 4 часов и включает следующие этапы:

- 1) формирование игровых команд численностью от 4 до 8 человек. Выделение из их состава лидеров (15 минут);
- 2) разработка программы работы в будущей должности руководителя (до 30 минут);
- 3) доклады кандидатов на должность (общее по 5 минут). Число кандидатов - до 5 человек (время 25 минут);
- 4) ответы на вопросы из зала из расчета по 5 минут на человека (всего 35 минут);
- 5) оценки экспертного жюри кандидатов по 5-балльной шкале из расчета 3-4 минуты на 1 человека (всего 20 минут);
- 6) тайное голосование слушателей по списку кандидатов на должности руководителей (15 минут);
- 7) работа счетной комиссии и объявление результатов (15 минут); заключение руководителя игры и награждение победителей.

Тема 9. Синтетические и комплексные подходы к управлению персоналом на современном этапе

Вопросы устного опроса:

5. Системный подход к организации Ч.Бернарда.
6. Новый взгляд на функции управления персоналом в концепции П. Друкера.
7. Новое понимание человеческих отношений.
8. Новые требования к управленческому образованию.

Контрольное задание

Работа с первоисточниками (П. Друкер) Подготовка доклада по практике управления персоналом в западных странах и России на современном этапе.

Контрольная работа

Практические особенности применения ТК РФ

Вопрос № 1. Отметьте утверждения, основанные на тексте Трудового Кодекса РФ.

1. Запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора, если он не связан с деловыми качествами кандидата	
2. Отказ в заключении трудового договора должен быть согласован с первичной профсоюзной организацией	
3. Приём на работу лиц пенсионного возраста возможен только по срочному трудовому договору	
4. Работодатель обязан сообщать кандидату по его требованию причину отказа в приёме на работу	
5. Отказ в приёме на работу может быть обжалован в суде	
6. Перевод и перемещение не различаются с точки зрения трудового законодательства	
7. Изменение трудовой функции – один из видов перевода работника	
8. Переводом является изменение существенных условий трудового договора	
9. Перемещение в другую организацию является переводом	
10. Перемещение в другую местность вместе с организацией – вариант перевода	
11. Перемещение работника на другое рабочее место в той же организации не считается переводом, если оно не влечёт за собой изменение трудовой функции или изменение существенных условий трудового договора	
12. Работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения работниками определённых видов деятельности	
13. Руководители обязаны ежегодно повышать свою квалификацию	
14. Работодатель обязан предоставлять сотрудникам, совмещающим работу с обучением, оплачиваемые отпуска для сдачи экзаменов и защиты диплома	
15. ТК РФ предусматривает повышенную оплату труда за пределами нормальной продолжительности рабочего времени: не менее, чем в полуторном размере за первые 2 часа работы, и не менее, чем в двойном – за последующие часы	

Вопрос № 2. Отметьте меры наказания, предусмотренные для работников в ТК РФ

1. Выговор	
2. Строгий выговор	
3. Увольнение	
4. Перевод на нижестоящую должность	
5. Штраф	
6. Исключение из профсоюза	
7. Публичное порицание	
8. Депремирование	
9. Уголовное преследование	
10. Замечание	
11. Понижение оклада	

Как проявляется эффективность системы мотивации в деятельности организации, подразделения, в поведении сотрудника

Эффективная система мотивации	Неэффективная система мотивации
Организация	
Подразделение	

	<i>Сотрудник</i>

Тема 10. Итоговая научно-практическая конференция «Развитие теории и практики управления персоналом»

Вопросы устного опроса:

2. Эффективность метода в управлении персоналом.

Тестовые задания

5. Первые государства Древнего Востока были созданы ...

- d) в Междуречье Днестра и Днестра;
- e) на Аппенинском полуострове;
- f) в Месопотамии.

6. По какому критерию осуществлялось распределение труда на ранних стадиях зарождения человеческого общества.

- d) по полу и возрасту;
- e) по статусу;
- f) по состоянию здоровья.

7. Чиновники в древнеегипетском государстве освобождались ...

- d) от трудовой повинности;
- e) от участия в военных действиях;
- f) от налогов.

8. К земледельцу, если он не справлялся с обработкой выделенного ему участка земли, применяли следующие меры.

- d) выгоняли из общины;
- e) давали другой участок;
- f) участок передавался другому.

5. Неподготовленность рабочей силы на ранней фабрике приводила.

- d) к узкой специализации работ;
- e) к увольнению;
- f) к расширению производства.

6. Сущность промышленной революции состояла.

- d) в ликвидации аграрного хозяйства;
- e) в замене силы человека силой машин;
- f) в необходимости заставить рабочих перейти на фабрики.

7. Р. Оуэн ввел на своей фабрике «тихий монитор» для...

- d) улучшения дисциплины;
- e) ликвидации безработицы;
- f) повышения уровня производства.

8. Роберт Оуэн добился утверждения закона, который запрещал нанимать детей в возрасте...

- d) до 10 лет;
- e) до 14 лет;
- f) до 16 лет.

9. Впервые разработал и применил научный подход к менеджменту ...

- d) Г. Эмерсон;
- e) Ч. Бэббидж;
- f) Л. Гилберт.

10. Хоторнские исследования стали основой для формирования.

- j) Административной школы менеджмента;
- k) Школы человеческих отношений;
- l) Классической школы менеджмента.

11. **А. Файоль предложил новое понятие -**
 - d) стратегия предприятия;
 - e) управление;
 - f) планирование.
12. **Отличие научных взглядов Г. Эмерсона от Ф. Тейлора заключается в следующем:**
 - d) Г. Эмерсон - групповое управление, Ф. Тейлор - личностное;
 - e) Г. Эмерсон - повышение заработной платы, Ф. Тейлор - снижение;
 - f) Г. Эмерсон - опора на профессионалов, Ф. Тейлор - на простых рабочих.
13. **Хоторнские эксперименты проводились для исследования.**
 - j) теории мотивации;
 - k) теории лидерства;
 - l) стилей руководства.
14. **К теории Х не относится...**
 - d) люди изначально не любят трудиться и избегают работы;
 - e) больше всего люди хотят защищенности;
 - f) приобщение является функцией вознаграждения.
15. **Теорию У иллюстрирует.**
 - d) отношение автократичного руководителя к работникам;
 - e) представление демократичного руководителя о работниках;
 - f) нет правильного варианта.
16. **Автором теории Х и У является.**
 - d) Рэнсис Лайкерт;
 - e) Дуглас МакГрегор;
 - f) У. Тейлор.
17. **Большой вклад в развитие мотивационной теории ожиданий внес ...**
 - d) В. Врум;
 - e) Д. МакКэлем;
 - f) К. Альдерфер.
18. **Клейтон Альдерфер являлся последователем ...**
 - d) Ф. Герцберга;
 - e) Ш. Дюпина;
 - f) А. Маслоу.
19. **Фундаментальная работа А. Богданова называется .**
 - d) «Научная организация труда и производства и система Тейлора»;
 - e) «Общая промышленная администрация»;
 - f) «Всеобщая организационная наука».
20. **Критерий рациональности организации любой работы по О. Ерманскому заключается.**
 - d) в принципе физиологического оптимума;
 - e) в принципе координирования и мотивирования работников;
 - f) в уровне получаемого дохода.

Вопросы к экзамену

1. Содержание понятия «управление персоналом». Принципы и основные задачи системы управления персоналом. Значение управления персоналом для обеспечения жизнедеятельности организации и повышения эффективности ее деятельности.
2. Состав и содержание функций управления персоналом. Взаимосвязь и последовательность выполнения функций управления персоналом.
3. Опыт управления персоналом в ранних цивилизациях Востока
4. Управление работниками в греческой цивилизации.
5. Древний Рим и отношение к работникам в условиях становления, расцвета и упадка империи.
6. Доиндустриальный этап в развитии управления персоналом.

7. Теоретические подходы к управлению персоналом Ф. Тейлора и А. Файоля
8. Гуманистический подход к управлению персоналом. Теория Э. Мэйо. Ф. Херцберга и Д. Макгрегора.
9. Отечественные теории управления персоналом. Взгляды А.К. Гастева, Н. А Витке Дунаевского.
10. Мировые тенденции изменений в теории и практике управления персоналом в XXI веке: переход от управления трудовыми ресурсами к управлению человеческими ресурсами.
11. Специфика современной японской модели управления персоналом
12. Специфика современной американской модели управления персоналом
13. Специфика современной европейской модели управления персоналом
14. Сущность и содержание кадровой политики организации. Виды кадровой политики (пассивная и реактивная, превентивная и активная, рациональная и авантюрная, открытая и закрытая).
15. Процесс формирования кадровой политики. Факторы внешней и внутренней организационной среды, влияющие на формирование кадровой политики.
16. Кадровая стратегия и кадровая тактика организации.
17. Практика привлечения персонала. Определение источников и методов привлечения работников. Затраты на привлечение персонала.
18. Современная практика отбора персонала. Цели и основные методы отбора персонала.
19. Найм персонала. Основные этапы процедуры найма персонала Факторы, влияющие на процесс найма персонала. Содержание трудового договора, трудового контракта и договора-подряда на оказание услуг.
20. Современная практика адаптации персонала. Виды, цели и этапы адаптации персонала
21. Управление процессом адаптации персонала. Процедура и специфика введения в организацию, в должность, в подразделение.
22. Организация профессионального обучения,переобучения и повышения квалификации персонала.
23. Современные методы выявления потребностей в обучении персонала.
24. Тренинговые методы обучения персонала.
25. Коучинг - как современная практика обучения персонала
26. Понятие и виды карьеры.
27. Содержание процесса управления деловой карьерой. Методы и инструменты управления деловой карьерой.
28. Мотивация трудовой деятельности как основной элемент управления персоналом. Структура, функции и механизм трудовой мотивации.
29. Основные положения содержательных и процессуальных теорий мотивации: теория А. Маслоу, теория К. Альдерфера, Ф. Герцберга и Д. Макклелланда, В. Врума, Адамса, Портера-Лоулера.
30. Современная практика морального и материального стимулирования трудовой деятельности. Возможности и ограничения применения системы KPI.
31. Оплата труда персонала.
32. Управление поведением персонала в организации. Теория эффективного лидерства и руководства. Взгляды П. Дракера, С. Кови, И. Адизеса.
33. Практика высвобождения персонала
34. Современная практика оценки социальной и экономической эффективности проектов совершенствования систем и процессов управления персоналом.