Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина»

Утверждено на заседании кафедры
государственного и муниципального
управления
Протокол № 2 от 25 ноября 2008 г.
Зав. кафедрой, канд. ист. наук, доц.

В.А. Горнов

Управление персоналом

Программа дисциплины
и учебно-методические материалы

Для специальности 080504.65 — «Государственное и муниципальное управление»
Факультет социологии и управления
Курс 4, семестры 7, 8
Всего часов (включая самостоятельную работу) — 298

Составители: **В.Н. Летунов,** канд. экон. наук, доц.
Ю.С. Рулёва, канд. пед. наук, доц.

Рязань 2009

ББК 60.8я73
У67

Печатается по решению редакционно-издательского совета государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина» в соответствии с планом изданий на 2009 год.

Рецензент *И.Е. Воронов,* канд. ист. наук, доц. (Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина)

У67 **Управление** персоналом : программа дисциплины и учебно-методические материалы / сост. В.Н. Летунов, Ю.С. Рулёва ; Ряз. гос. ун-т им. С.А. Есенина. — Рязань, 2009. — 56 с.

Программа составлена в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования.

Предназначена для студентов и всех интересующихся данной проблемой.

Ключевые слова: *управление персоналом, оценка персонала, мотивация, управление конфликтом*.

ББК 60.8я73

Учебно-методическое издание

Управление персоналом

Программа дисциплины и учебно-методические материалы

Составители
Летунов Владимир Николаевич
Рулёва Юлия Сергеевна

Редактор *Н.В. Смурова*
Технический редактор *И.С. Котова*

Подписано в печать 29.04.09. Поз. 20. Бумага офсетная. Формат 60x84 1/16.
Гарнитура Times New Roman. Печать трафаретная.
Усл. печ. л. 3,25. Уч.-изд. л. 6,8. Тираж 100 экз. Заказ №

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина»
390000, г. Рязань, ул. Свободы, 46

Редакционно-издательский центр РГУ имени С.А. Есенина
390023, г. Рязань, ул. Урицкого, 22

© Летунов В.Н., Рулёва Ю.С., сост., 2009
© Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина», 2009

ВЫПИСКА
ИЗ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО СТАНДАРТА ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ 080504.65 «ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

СД.04 Управление персоналом

Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления; основы управления человеческими ресурсами; индивид на работе; мотивация и ответственность; планирование человеческих ресурсов; набор и селекция персонала; формы занятости и работа по контракту; оценка персонала; интервьюирование при приеме на работу; подготовка персонала; управление карьерой; основы вознаграждающего управления; отношения в организации; участие персонала в управлении; коммуникации организации.

Объективные и субъективные причины возникновения конфликтов; типология конфликтов; конфликты в общественной и индивидуальной деятельности, национально-этнические конфликты, конфликты в сфере управления, мировоззренческие и нормативно-ценностные конфликты; форма, структура и динамика конфликтов; пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов; роль конфликтов в социально-экономическом развитии; социальные и психологические мотивы конфликтов; управление конфликтом.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Программа учебной дисциплины «Управление персоналом» разработана в соответствии с решениями Правительства России по социально-экономическому развитию страны, совершенствованию образования в области управления с требованиями государственных образовательных стандартов и составлена с учетом опыта аналогичных документов в РАГС при Президенте Российской Федерации, Академии ФСИН России, Академии экономики и права (г. Москва), Современном гуманитарном университете (г. Москва), Нижегородском институте менеджмента и бизнеса, а также управленческих и специальных дисциплин, изучаемых в Рязанском государственном университете имени С.А. Есенина.

Современный этап развития экономики России характеризуется ростом безработицы и незанятости трудоспособного населения, нехваткой высококва-

лифицированных менеджеров и специалистов универсального типа, изменением требований к персоналу организации и кадровой политике. Значительное число руководителей различного уровня управления, менеджеров и специалистов кадровых служб испытывают дефицит профессиональных знаний и умений в области управления персоналом.

Современные концепции управления организацией основаны на отношении к персоналу как к стратегическому ресурсу, ключевому фактору конкурентоспособности организации. От интересов, поведения, качества деятельности персонала, от степени его включенности в инновационные процессы зависит эффективность деятельности организации, а в конечном итоге скорость и эффективность вхождения российской экономики в мировой цивилизованный рынок.

Цель дисциплины: приобретение студентами теоретических знаний, формирование умений и навыков по вопросам, имеющим ключевое значение для специалистов в области государственного и муниципального управления в широком смысле слова (функционирование систем управления персоналом в различных организациях, планирование кадровой работы, технологии управления персоналом и его развитием в рыночной среде, управление поведением персонала), а также формирование практических умений и навыков управления персоналом.

В результате изучения данной дисциплины студент должен *уметь*:

— выбирать приоритеты кадровой политики организации;

— обосновывать количественную и качественную потребность в персонале;

— использовать современные технологии управления персоналом при осуществлении функций отбора, организации профессиональной ориентации и трудовой адаптации, управления деловой карьерой, управления мотивацией трудового поведения, высвобождения персонала;

— рационально организовывать труд руководителей и специалистов.

Место дисциплины в профессиональной подготовке выпускника. С учетом комплексного характера управления персоналом предполагается проведение лекционных и семинарских занятий в тесной взаимосвязи с содержанием таких социальных и гуманитарных дисциплин, как «Теория управления», «Теория организации», «Организационное поведение».

Основными видами учебных занятий являются лекции, семинарские занятия, решение практических ситуаций.

При изучении дисциплины осуществляются следующие мероприятия текущего контроля знаний студентов: контрольные опросы, письменные работы, тестирование.

В качестве итогового контроля в соответствии с учебным планом предусмотрены контрольная работа, зачет и экзамен.

Общая направленность и структура преподавания дисциплины «Управление персоналом» характеризуется ее содержанием и тематическим планом. Объем работы студента составляет 298 часов.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН
(очная форма обучения)

№ п/п	Раздел, тема	Всего часов	В том числе аудиторных			Само-стоят. работа
			всего	лекция	семинар. и практ. занятие	
1	2	3	4	5	6	7
	1. Система работы с персоналом					
1.	Понятие и сущность управления персоналом	7	2	2	—	5
2.	Персонал как система	10	6	2	4	4
3.	Кадровая политика	11	4	2	2	7
4.	Определение и покрытие потребности в персонале	14	8	2	6	6
5.	Деловая оценка работников организации и внешних претендентов на вакантную должность	13	6	2	4	7
6.	Расстановка персонала	12	6	2	4	6
7.	Управление адаптацией персонала	7	2	2	—	5
8.	Организация систем обучения персонала	6	2	2	—	4
Итого		*80*	*36*	*16*	*20*	*44*
	2. Организация работы с персоналом					
9.	Философия организации	8	2	2	—	6
10.	Структура персонала	15	8	2	6	7
11.	Регламентация управления	11	6	2	4	5
12.	Научная организация труда персонала	8	2	2	—	6
13.	Основы лидерства	6	2	2	—	4
14.	Формирование коллектива	7	2	2	—	5
15.	Методы управления персоналом	12	4	2	2	8
16.	Коммуникации и этикет	6	2	2	—	4
17.	Эффективность работы персонала	8	4	2	2	4
	Итого	*81*	*32*	*18*	*14*	*49*
	3. Управление персоналом в системе государственной и муниципальной службы					
18.	Управление персоналом государственной службы	11	4	2	2	7
19.	Управление организационным поведением государственных служащих	12	4	2	2	8
20.	Нравственные отношения в системе управления персоналом	13	6	4	2	7

Окончание таблицы

1	2	3	4	5	6	7
21.	Психологическая совместимость персонала	14	6	4	2	8
22.	Мотивация персонала и социальная защита кадров государственной службы	19	10	4	6	9
	Итого	*69*	*30*	*16*	*14*	*39*
	4. Конфликтология					
23.	Характеристика и источники конфликтов	10	4	2	2	6
24.	Развитие конфликта	8	2	2	—	6
25.	Предупреждение конфликтов	10	4	2	2	6
26.	Разрешение конфликтов	10	4	2	2	6
27.	Технология управления конфликтами	11	4	2	2	7
28.	Организационный механизм управления конфликтами и стрессами	10	4	2	2	6
29.	Роль руководителя в управлении конфликтами	9	4	2	2	5
	Итого	*68*	*26*	*14*	*12*	*42*
	Всего	*298*	*124*	*64*	*60*	*174*

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН
(заочная форма обучения)

№ п/п	*Раздел, тема*	*Всего часов*	*В том числе аудиторных*			*Самостоят. работа*
			всего	*лекция*	*семинар. и практ. занятие*	
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
	1. Система работы с персоналом					
1.	Понятие и сущность управления персоналом	9	—	—	—	9
2.	Персонал как система	11	2	2	—	9
3.	Кадровая политика	9	—	—	—	9
4.	Определение и покрытие потребности в персонале	9	—	—	—	9
5.	Деловая оценка работников организации и внешних претендентов на вакантную должность	12	2	2	—	10
6.	Расстановка персонала	9	—	—	—	9
7.	Управление адаптацией персонала	11	2	2	—	9

Окончание таблицы

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
8.	Организация систем обучения персоналом	11	2	—	2	9
Итого		*81*	*8*	*6*	*2*	*73*
	2. Организация работы с персоналом					
9.	Философия организации	10	—	—	—	10
10.	Структура персонала	9	—	—	—	9
11.	Регламентация управления	11	2	2	—	9
12.	Научная организация труда персонала	10	—	—	—	10
13.	Основы лидерства	11	2	2	—	9
14.	Формирование коллектива	10	—	—	—	10
15.	Методы управления персоналом	11	2	2	—	9
16.	Коммуникации и этикет	11	2	2		9
17.	Эффективность работы персонала	11	2	—	2	9
	Итого	*94*	*10*	*8*	*2*	*84*
	3. Управление персоналом в системе государственной и муниципальной службы					
18.	Управление персоналом государственной службы	9	—	—	—	9
19.	Управление организационным поведением государственных служащих	11	2	2	—	9
20.	Нравственные отношения в системе управления персоналом	11	2	2	—	9
21.	Психологическая совместимость персонала	11	2	2	—	9
22.	Мотивация персонала и социальная защита кадров государственной службы	12	2	—	2	10
	Итого	*54*	*8*	*6*	*2*	*46*
	4. Конфликтология					
23.	Характеристика и источники конфликтов	9	—	—	—	9
24.	Развитие конфликта	9	—	—	—	9
25.	Предупреждение конфликтов	11	2	2	—	9
26.	Разрешение конфликтов	9	—	—	—	9
27.	Технология управления конфликтами	9	—	—	—	9
28.	Организационный механизм управления конфликтами и стрессами	11	2	2	—	9
29.	Роль руководителя в управлении конфликтами	11	2	—	2	9
	Итого	*69*	*6*	*4*	*2*	*63*
	Всего	*298*	*32*	*24*	*8*	*266*

СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1

Система работы с персоналом

Тема 1. Понятие и сущность управления персоналом

Теории управления о роли человека в организациях: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

Основное содержание понятия «управление персоналом» с учетом современных условий развития экономики. Этапы развития управления человеческими ресурсами. Современные проблемы управления персоналом.

Сущность концепции управления персоналом в рыночной экономике. Составляющие концепции управления персоналом организации: методология, система и технологии управления персоналом.

Факторы, оказывающие воздействие на людей в организациях (иерархическая структура, культура и рынок), их взаимосвязь и взаимозависимость. Системный подход к управлению персоналом организации.

Цель управления персоналом. Задачи управления персоналом. Персонал как объект управления. Политика управления персоналом. Технология управления персоналом. Основные моменты (направления), выделяемые в управлении персоналом.

Система наук о труде и персонале.

Мировые тенденции развития управления персоналом организации.

Тема 2. Персонал как система

Рынок труда — сфера формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы. Черты и особенности рынка труда. Структура занятости населения. Политика организации в области занятости. Показатели, оценивающие положение организации на рынке труда: уровень удовлетворенности работников организацией; уровень укомплектованности кадрами; средняя заработная плата; качество персонала организации; наличие льгот, предоставляемых орга-низацией работникам; местоположение организации и положение ее по отно-шению к транспортной сети.

Классификация персонала по категориям: производственный персонал (рабочие) и управленческий персонал (служащие).

Анализ концепций управления персоналом: использование трудовых ресурсов; управление персоналом; управление человеческими ресурсами; управление человеком.

Цели системы управления персоналом.

Модель системы управления организацией, состав подсистем и элементов. Основные варианты включения подсистемы управления персоналом в об-

щую систему управления в отечественных и зарубежных организациях. Характеристика существующих подразделений-носителей функций системы управления персоналом в организациях: отдела организации труда и заработной платы, отдела кадров, планового отдела и т.д.

Состав функциональных подсистем управления персоналом организации и их основные функции.

Принципы и методы построения системы управления персоналом.

Общая характеристика основных элементов системы управления персоналом: кадровое и делопроизводственное, информационное и техническое, нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

Недостатки существующей системы управления персоналом и пути ее развития.

Особенности управления персоналом в США и Японии.

Тема 3. Кадровая политика

Типы власти в обществе и стили руководства.

Сущность кадровой политики организации и ее особенности на современном этапе. Факторы, определяющие кадровую политику организации. Основные направления и элементы кадровой политики. Этапы формирования кадровой политики организации. Документы, в которых находит отражение кадровая политика организации.

Зарубежный и отечественный опыт разработки кадровой политики.

Тема 4. Определение и покрытие потребности в персонале

Параметры количественной потребности в персонале. Основные методы определения количественной потребности в персонале и их использование. Взаимосвязь количественной и качественной потребности в персонале. Параметры качественной потребности в персонале. Пути получения и анализ информации, формулирующей качественную потребность в персонале. Модели рабочих мест.

Профессиональный отбор персонала. Планирование процесса отбора. Организация процесса отбора кандидатов. Методы отбора: личностные опросники (анкеты), тестирование, интервьюирование, групповые методы отбора, центры оценки. Особенности отбора менеджеров.

Процедура принятия решения о приеме на работу. Правовые аспекты приема на работу.

Формирование резерва кадров. Основные критерии отбора в резерв. Источники формирования резерва. Порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров. Работа с кадровым резервом. Обязанности стажера и руководителя стажировки.

Тема 5. Деловая оценка работников организации и внешних претендентов на вакантную должность

Цели деловой оценки работников организации. Основные этапы деловой оценки при текущей, периодической аттестации сотрудников. Организация процедуры текущей, периодической оценки сотрудников. Объекты и субъекты деловой оценки. Критерии и показатели оценки. Методы оценки персонала. Оценка сотрудников в структуре резерва. Цели деловой оценки внешних претендентов. Типовые этапы деловой оценки, их содержание, организация процедуры оценки. Критерии и показатели деловой оценки внешних претендентов на вакантную должность. Методы оценки. Определение профессиональных качеств личности. Собеседования, интервью, их виды и основные требования к проведению. Методы проверки кандидатов на работу. Признаки профессиональной пригодности персонала.

Основные подходы США, Японии, Германии к деловой оценке внешних претендентов.

Тема 6. Расстановка персонала

Основная цель расстановки персонала. Сущность научно-обоснованной расстановки кадров: планирование служебной карьеры; условия и оплата труда; планомерное движение кадров.

Понятие служебного продвижения, профессиональной и внутриорганизационной карьеры. Цели карьеры. Принципы организации управления деловой карьерой. Управление карьерой в зарубежных организациях. Взаимосвязь планирования и реализации деловой карьеры с мероприятиями по дальнейшему обучению персонала.

Система служебно-профессионального продвижения линейных руководителей. Основные этапы подготовки линейных руководителей. Логическая схема процесса управления служебно-профессиональным продвижением линейных руководителей. Группы качеств, необходимые кандидату для выдвижения на вакантную должность руководителя.

Типовые схемы служебно-профессионального продвижения в компаниях зарубежных стран.

Правовые виды увольнений. Причины увольнений. Формы и методы работы администрации и служб управления персоналом организаций при различных видах увольнений: по собственному желанию, по инициативе администрации, при выходе на пенсию. Недирективные методы сокращения персонала. Методы работы при увольнениях в зарубежных странах.

Тема 7. Управление адаптацией персонала

Понятие «адаптация персонала». Виды и аспекты адаптации. Условия успешной адаптации. Основные этапы и формы адаптации персонала. Критерии адаптации для управленческого персонала и рабочих.

Организация управления трудовой адаптацией. Структурные элементы организации трудовой адаптации. Испытательный срок. Адаптация молодых специалистов. Наставничество и консультирование. Развитие человеческих ресурсов. Технология процесса управления адаптацией. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.

Общение как непременное условие взаимодействия людей в процессе труда. Сущность конфликта в организации. Основные типы конфликтов. Методы разрешения конфликтов. Средства воспитательной работы в организации. Социальная адаптация в коллективе.

Тема 8. Организация систем обучения персонала

Система российского образования: значение для системы управления персоналом, проблемы, виды.

Сущность, цели и задачи обучения персонала. Классификация и особенности форм дальнейшего обучения. Профессиональная подготовка. Повышение квалификации. Переподготовка кадров. Послевузовское профессиональное образование.

Циклическая модель систематического обучения. Определение потребностей в обучении. Распределение ресурсов. Составление учебных планов и программ. Методы обучения и их выбор. Оценка результатов обучения.

Системы обучения персонала в США и Японии.

Раздел 2

Организация работы с персоналом

Тема 9. Философия организации

Понятие философии организации. Обоснование необходимости разработки философии организации и аргументы «против». Основные документы организации для разработки философии.

Содержание основных элементов философии организации: цели и задачи организации; декларация прав сотрудника; поощрения и запреты; качества сотрудника; условия труда, рабочее место; оплата труда; социальные блага; социальные гарантии; увлечения (хобби).

Анализ зарубежного и российского опыта.

Тема 10. Структура персонала

Персонал как взаимосвязь структур, выделенных по различным признакам: организационная, функциональная, штатная, социальная, ролевая.

Основные виды организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Принципы построения организационной

структуры. Организация управления различными предприятиями по форме собственности.

Сущность и значение функциональной структуры. Назначение и содержание классификаторов функций управления. Матричное распределение функций. Матрица распределения функций среди подразделений организации.

Ролевая структура. Виды ролевых структур. Основные методы для определения ролевой структуры. Краткая характеристика творческих, коммуникационных, поведенческих ролей.

Социальная структура. Классификация социальной структуры. Основные требования к анализу социальной структуры.

Штатная структура. Расчет затрат на управление и численность персонала. Составление штатного расписания.

Тема 11. Регламентация управления

Понятие и значение регламента. Классификация регламентов.

Правила внутреннего трудового распорядка: основное назначение и содержание.

Положения о подразделениях: необходимость и значение. Методика разработки положения о подразделениях.

Должностные инструкции: необходимость и значение. Методика разработки должностных инструкций.

Контракты с персоналом. Порядок заключения контракта.

Тема 12. Научная организация труда персонала

Цели и задачи научной организации труда (НОТ). Основные направления НОТ.

Организация рабочего места. Классификация и планировка рабочего места. Рациональные условия труда. Паспорт рабочего места. Основные показатели экономической эффективности проектов рабочих мест.

Целевое планирование. Классификация целей управления: стратегические (глобальные) и тактические (локальные). Жизненные цели человека. Взаимосвязь целей и планов.

Техника личной работы. Эволюция инструментов личной работы. Рекомендации по выбору инструментов. Концепция «Тайм менеджер». Сущность «Слоновой техники» и календарного планирования.

Нормирование труда. Цели и задачи нормирования труда. Резервы нормирования. Рабочее время, его структура, нормативы. Методы нормирования труда.

Тема 13. Основы лидерства

Сущность и отношения лидерства. История и природа лидерства. Типы отношений лидерства. Основные отличия лидерства и управления, лидера и менеджера.

Основные концепции лидерства и их краткое содержание: теория лидерских качеств; концепция лидерского поведения; концепция ситуационного лидерства.

Особенности работы с «трудным» руководителем. Типы «трудных» руководителей. Технология обращения с «трудным» руководителем. Особенности взаимоотношений мужчин-начальников и женщин-подчиненных.

Основные требования к лидеру коллектива.

Тема 14. Формирование коллектива

Коллектив как социальная группа. Классификация социальных групп. Характеристика социальных групп. Типы формальных групп. Критерии работоспособности групп. Неформальные социальные группы. Характеристика неформальных групп. Факторы, влияющие на эффективность работы группы. Типовые роли поведения в группах.

Программа создания коллектива. Стадии развития коллектива. Ограничения эффективной работы коллектива.

Построение эффективной команды. Структура и роли членов команды. Типы поведения в команде и роль лидера.

Тема 15. Методы управления персоналом

Понятие и система методов управления персоналом, их классификация и области применения.

Административные методы. Характеристика административных методов. Позитивные и негативные методы административного управления.

Экономические методы. Характеристика экономических методов управления. Позитивные и негативные воздействия экономических методов.

Социологические методы. Классификация элементов, регулируемых социологическими методами.

Психологические методы управления. Классификация элементов, регулируемых психологическими методами. Стрессы. Позитивное и негативное воздействие социально-психологических методов управления.

Тема 16. Коммуникации и этикет

Сущность и виды коммуникаций. Вербальные и невербальные коммуникации. Способы обеспечения коммуникации: слушание, речь, чтение, письмо. Особенность невербальных коммуникаций.

Техника ведения переговоров. Искусство управления людьми. Основные правила слушания собеседника. Правила ведения телефонных переговоров.

Основные виды этикета. Дипломатический этикет. Визитная карточка. Виды дипломатических приемов: подготовка приема, рассаживание за столом, проведение приема. Светский этикет: знакомства и представления; поведение

дома, на улице и в гостиной; рекомендации по одежде; поведение за столом; завершение обеда, ужина; уход из гостей.

Тема 17. Эффективность работы персонала

Методики и критерии эффективности. Подходы к оценке эффективности. Методики оценки труда. Критерии эффективности работы организации. Балльная оценка эффективности. Теория оценки эффективности работы персонала. Комплексная оценка управленческого труда (КОУТ). Оценка по коэффициенту трудового вклада (участия) (КТВ, КТУ).

Раздел 3

Управление персоналом в системе государственной и муниципальной службы

Тема 18. Управление персоналом государственной службы

Объект управления персоналом в государственной службе. Система управления персоналом в государственной службе. Характеристика содержания управления персоналом. Структура основных направлений деятельности управления персоналом. Современная парадигма управления персоналом органов государственной власти.

Функции управления персоналом государственной службы: толкование функций органов управления персоналом; универсальные и специфические функции (административная, планирования, социальная, повышения качества служебной деятельности, воспитательная, информационно-аналитическая). Особенности реализации функций управления персоналом в системе государственной и муниципальной службы.

Роль и место кадровой службы в системе управления персоналом. Основные задачи кадровой службы. Структура кадровой службы. Основные принципы формирования структуры кадровых служб: научности, специализации, автономности, многоаспектности, иерархичности, простоты, прогрессивности. Специалисты кадровой службы. Основные квалификационные требования к руководителю кадровой службы.

Совершенствование системы управления персоналом государственных органов.

Тема 19. Управление организационным поведением государственных служащих

Сущность и модели организационного поведения. Основные концепции организационного поведения. Понятие «организационное поведение». Основ-

ные виды мотивационных предпочтений организационного поведения (стремление к творческой самореализации, служебный долг, прагматическая ориентация, карьерный интерес). Нормативно-должностная и социально-психологическая модели организационного поведения: сущность и содержание.

Уровни и факторы организационного поведения. Личностный, групповой и общеорганизационный уровни: сущность, содержание, значение, особенности.

Специфика организационного поведения государственных и муниципальных служащих. Основные подходы к управлению организационным поведением.

Тема 20. Нравственные отношения в системе управления персоналом

Цели и задачи управления персоналом в сфере нравственных отношений.

Взаимоотношения руководителя и подчиненного: нравственный аспект. Стиль и авторитет руководителя. Основные компоненты и условия формирования высокой нравственной культуры современного руководителя.

Взаимоотношения между сотрудниками как объект управления персоналом. Сущность и содержание понятий «профессиональная мораль», «этика государственного служащего», «этические принципы и нормы».

Основные направления воздействия на характер нравственных взаимоотношений и поведения работников в коллективе как объекта управления персоналом.

Морально-психологический климат в коллективе как объект управления персоналом. Основные факторы, дестабилизирующие морально-психологический климат коллектива аппарата управления. Качества руководителя — источники напряженности во взаимоотношениях с коллективом.

Нравственные аспекты методов управления персоналом. Обучение этичному поведению и методы оценки нравственной составляющей профессионализма государственного служащего.

Зарубежный опыт использования методов этической оценки поведения служащих.

Тема 21. Психологическая совместимость персонала

Понятие и сущность совместимости. Виды совместимости: физиологическая, психофизиологическая, психологическая, социально-психологическая. Совместимость как процесс взаимной деятельности, характеризующийся адаптивными личностными возможностями членов группы. Основные общие для различных групп и производственных ситуаций стадии развития группы: формирования, психологической напряженности, нормализации, деятельности. Сущность и значение основных состояний механизма психологической (межличностной) совместимости: состояние подобия и взаимодополнения свойств и качеств взаимодействующих, состояние контраста свойств и качеств, состояние гомеостазиса (неподвижное, относит. динамич. постоянство).

Учет феномена совместимости в групповой деятельности. Основные методы оценки психологической совместимости.

Тема 22. Мотивация персонала и социальная защита кадров государственной службы

Смысл и эволюция понятия «мотивация». Основные этапы мотивации. Сущность и содержание стимулов и потребностей.

Основные теории мотивации. Сущность первоначальных теорий мотивации («X»,«У»,«Z»). Содержательные теории мотивации (теория потребностей А. Маслоу; теория существования, связи и роста К. Альдерфера; теория приобретенных потребностей Мак Клелланда; теория двух факторов Ф. Герцберга). Процессуальные теории мотивации (теория ожидания В. Врума; теория справедливости Дж. С. Адамса; теория Портера — Лоулера). Концепция партисипативного управления.

Материальные и духовные потребности. Виды потребностей. Планирование материальных потребностей.

Развитие личности человека. Человек и личность. Классификационные признаки понятий, характеризующих человека. Сферы человеческой деятельности. Социальные подсистемы человека. Социальная типология личностей. Управление развитием личности.

Качество трудовой жизни.

Формы стимулирования персонала организации. Теория оплаты труда. Государственное регулирование заработной платы. Принципы организации труда и заработной платы в организации. Системы и формы оплаты труда.

Основное содержание системы нематериального стимулирования персонала. Социальная защита кадров государственной службы. Гарантии, компенсации и льготы для государственных служащих. Современное состояние социальной защиты государственных служащих.

Опыт зарубежных организаций.

Раздел 4

Конфликтология

Тема 23. Характеристика и источники конфликтов

Основные черты конфликта. Определение понятия «конфликт», множественность подходов.

Функции конфликта. Сущность и содержание значимых для управления организацией и персоналом функций конфликтов: интеграция персонала; активизация социальных связей; сигнализация об очагах социальной напряженности; средство инновации, содействия творческой инициативе; трансформация (преобразование) межличностных и межгрупповых отношений; информация

о состоянии организации, качествах людей, занятых совместной деятельностью; профилактика (предотвращение) разрушительных противоборств.

Классификация конфликтов. Содержание видов конфликтов по различным признакам классификации: сферам проявления; масштабам, длительности и напряженности; субъектам конфликтного взаимодействия; предмету конфликта; источникам и причинам возникновения; коммуникативной направленности; социальным последствиям; формам и степени столкновения; способам и масштабам урегулирования.

Факторы поведения человека. Общее и особенное в определении сущности человека как индивида, личности, индивидуальности. Сущность и значение интеллектуальных, волевых и эмоциональных качеств человека. Важнейшие свойства человека, аккумулирующие его качества: справедливость, ответственность, правосознание, конфликтность и темперамент, способность к лидерству, рефлексия. Определение и значение понятий «статус», «социальная роль», «функциональный дискомфорт», «внутренний дискомфорт».

Причины конфликтов. Последовательность, взаимодействие и взаимообусловленность событий при возникновении конфликтов. Общие и частные причины конфликтов. Сущность конфликтной ситуации. Условия конфликтного противостояния в организации. Организационные, эмоциональные и социально-трудовые конфликты.

Взаимосвязь конфликтных ситуаций и стрессовых состояний.

Тема 24. Развитие конфликта

Структура конфликтной ситуации. Конфликтное пространство. Временные рамки и масштабы противостояния. Сущность и содержание структурной и процессуальной моделей описания конфликта. Карта конфликта. Основные элементы структуры конфликтной ситуации: непосредственные участники конфликта, предмет конфликта.

Динамика, этапы и фазы конфликтной ситуации. Основные стадии развития конфликта. Примерная схема возникновения, развития и взаимосвязи элементов конфликта как структуры и процесса.

Конфликтная ситуация и инцидент — основные фазы предконфликтной стадии. Взаимосвязь фаз и этапов на конфликтной стадии. Сущность циклического развития конфликта на конфликтной стадии. Фазы послеконфликтной стадии: ослабление противостояния, подведение итогов, оценка результатов.

Тема 25. Предупреждение конфликтов

Роль администрации, служб управления персоналом и других структурных подразделений по предупреждению деструктивных конфликтов. Методы профилактики конфликтов в организации: выдвижение интегрирующих целей между администрацией (в том числе руководителями подразделений) и персоналом организации; четкое определение видов связи в организационной струк-

туре управления; баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей; выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений; выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления; использование различных форм поощрения, предполагающее взаимное сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных систем.

Примирение при трудовых спорах. Социально-психологические методы преодоления конфликтного противостояния: достижение определённого уровня культуры общения, использование необходимых и приемлемых примирительных процедур, соблюдение общезначимых принципов ведения переговоров. Основные нормативные акты, регулирующие порядок рассмотрения трудовых споров.

Собрание, митинг, демонстрация, пикетирование — акции поддержки работниками своих требований. Забастовка как крайняя форма социально-трудового конфликта: особенности и отличия. Правовые основы проведения акций поддержки требований работников.

Тема 26. Разрешение конфликтов

Процесс разрешения конфликта. Сущность разрешения конфликта. Основные этапы (ступени) процесса разрешения конфликта: анализ и оценка ситуации, выбор способа разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализация, оценка эффективности своих действий.

Межличностные методы предотвращения конфликтов. Модель Томаса — Киллмена. Сущность, содержание и значение основных стилей конфликтного поведения: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс.

Структурные методы предотвращения конфликтов: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, структура системы вознаграждений. Разрешение конфликтов способом силового подавления одной из сторон, путем переговоров или с участием третьей стороны (посредника).

Методика урегулирования конфликтов.

Тема 27. Технология управления конфликтами

Модели поведения и типы конфликтных личностей. Три основные модели поведения личности в конфликтной ситуации: конструктивная, деструктивная, конформистская. Особенности индивидуально-психологического состояния конфликтующих сторон. Типы конфликтных личностей: демонстративный, ригидный, неуправляемый, сверхточный, бесконфликтный.

Технология управления собственным поведением субъектов конфликтного противостояния. Способы самоконтроля над эмоциями (способы избавления от гнева Дж. Скотта): визуализация, заземление, проецирование гнева и уничто-

жение его проекции, очищение энергетического поля или ауры вокруг себя. Правила самоконтроля эмоций (три правила С.М. Емельянова). Сущность типов поведения индивидов (соперников) в процессе конфликтного противостояния: избегающий тип, уступающий тип, отрицающий тип, наступающий тип. Манипуляция и манипулятивные технологии: сущность и содержание. Способы противодействия манипуляциям в конфликтной ситуации.

Технология управления процессом протекания конфликта. Определение управления процессом протекания конфликта. Стадии развития и функции управления конфликтом: сущность и содержание. Основные технологии управления процессом протекания конфликта: информационные, коммуникативные, социально-психологические, административно-экономические. Факторы, приводящие к негативным последствиям разрешения конфликта.

Тема 28. Организационный механизм управления конфликтами и стрессами

Организация управления конфликтами и стрессами. Место управления конфликтами и стрессами в системе управления персоналом организации. Значение функций управления производственными и социальными конфликтами в административно-командной и рыночной системах.

Методы управления конфликтами. Сущность и содержание основных групп методов: внутриличностные, структурные, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия. Методы реализации направлений управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Основные рекомендации по поведению в конфликтных условиях.

Управление нейтрализацией стресса. Классификация стрессов и их последствий. Влияние жизненных обстоятельств на здоровье человека. Методы нейтрализации стрессов.

Тема 29. Роль руководителя в управлении конфликтами

Руководитель как субъект конфликта. Руководитель — посредник в конфликте. Основные правила руководителя-посредника. Личный пример руководителя в преодолении конфликтов и стрессов: качества руководителя, выполнение руководителем задач координационного характера при выполнении общих функций управления, культура профессионального поведения руководителя. Инструментарий этики деловых отношений.

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Раздел 1

Система работы с персоналом

Тема 2. Персонал как система

Вопросы для обсуждения:

1. Рынок труда и его особенности.
2. Структура занятости населения.
3. Политика организации в области занятости.
4. Система управления персоналом, ее место в общей системе управления организацией.
5. Недостатки существующей российской системы управления персоналом, пути развития системы.
6. Подходы к управлению персоналом в США и Японии.

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] : учеб. — М. : ИНФРА-М., 2005. — С. 9—15.

2. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов. — 3-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 2001. — С. 7—28.

Дополнительная

3. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ) [Текст] / А.П. Волгин [и др.]. — М. : Дело, 1992.

4. Пронников, В.А. Управление персоналом в Японии [Текст] : очерки / В.А. Пронников, И.Д. Ладанов. — М. : Наука, 1989.

5. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2002.

Тема 3. Кадровая политика

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и содержание кадровой политики.
2. Достоинства и недостатки различных стилей управления.
3. Типичные положительные и отрицательные качества российского работника, учитываемые при разработке кадровой политики.
4. Особенности кадровой политики в России.
5. Основные принципы работы с персоналом.

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] : учеб. — М. : ИНФРА-М, 2005. — С. 18—25.

2. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов. — 3-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 2001. — С. 29—46.

Дополнительная

3. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2002.

4. Управление персоналом [Текст] : учеб. / под общ. ред. А.И. Турчинова. — М. : Изд-во РАГС, 2003.

Тема 4. Определение и покрытие потребности в персонале

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие, сущность и значение планирования персонала в организации.
2. Методика расчета потребности персонала различных категорий.

Практические задания

1. Для расширения производства организация выделяет участок по сборке нового изделия. Трудоемкость данной работы составляет 72 680 нормо-часов. Определите дополнительную потребность численности слесарей-сборщиков на год, если планируемая им производительность труда составляет 115 %.

2. В текущем году предприятие, занимающееся реализацией продуктов питания, имело 5 коммерческих агентов и объем реализации 2,5 млн руб. В планируемом году предприятие рассчитывает увеличить объем реализации до 3,0 млн руб. Определите необходимое количество торговых агентов, используя метод экстраполяции.

3. Специализированное предприятие занимается разработкой и установкой пользовательских программ для различных учреждений. В текущем году было 12 учреждений, находящихся на обслуживании. Общее число производительных часов, отработанных на обслуживании, равнялось 300, численность производственных работников (программистов) — 45, а непроизводственных — 7.

Используя метод скорректированной экстраполяции, произведите расчет численности работников на следующий год, если предлагается: увеличить производительность труда программистов по обслуживанию на 10 %; увеличить эффективность использования рабочего времени на 5 %; оставить портфель заказов без изменения; не изменять количество производственных и непроизводственных работников.

4. Научно обоснованный подбор кадров позволяет избежать главной и широко распространенной ошибки — субъективной оценки кандидата, сильного влияния первого впечатления о человеке на последующее решение о приеме его на работу.

Прежде чем подобрать кандидата на вакантную должность, необходимо детально и точно представить его модель, т.е. составить профессиограмму — перечень требований, предъявляемых к кандидату данной профессии, специ-

альности, должности. Для составления профессиограммы используют методы профессиографии: технологии изучения требований профессии к личностным качествам и психофизиологическим характеристикам, социально-психоло-гическим показателям, природным задаткам и способностям, деловым качествам, профессиональным знаниям и умениям, состоянию здоровья человека. Профессиография рекомендует в процессе подбора персонала производить оценку основных индивидуальных социально-психологических свойств личности с целью создания психологического портрета для прогнозирования поведения кандидата в определенной социальной среде.

На основании предложенного фрагмента профессиограммы (табл. 1) заполните матрицу соответствующими обозначениями (на пересечении предлагаемых свойств личности и профессий). При заполнении матрицы учитывайте, что свойства личности определяются для конкретной профессии: если Вы считаете, что для данной профессии это свойство личности требуется в ярко выраженной форме, то ставьте в соответствующей клеточке два плюса, если просто требуется, то — один, а если не требуется — 0.

Таблица 1

Профессиограмма

Свойства личности	*Профессия*								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Терпимость									
Искренность									
Самоконтроль									
Педантизм									
Воля									
Любознательность									
Интуиция									
Аналитический склад ума									
Способность к выполнению рутинной работы									
Экономическое чутье									
Способность к лидерству									
Коммуникабельность									
Самообладание									
Внимательность									
Память									
Богатство воображения									

Обозначения:
+ + — наличие определенных свойств личности необходимо в ярко выраженной форме;
+ — требуется;
0 — не является необходимым;
1 — руководитель организации;

2 — индивидуальный предприниматель;
3 — руководящий государственный служащий;
4 — главный бухгалтер;
5 — специалист по сбыту и продажам;
6 — специалист по рекламе;
7 — консультант по управлению;
8 — научный работник;
9 — преподаватель.

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов. — 3-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 2001. — С. 47—96.

2. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] : практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Дело, 2001. — С. 20—45.

Дополнительная

3. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ) [Текст] / А.П. Волгин [и др.]. — М. : Дело, 1992.

4. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2002.

Тема 5. Деловая оценка работников организации и внешних претендентов на вакантную должность

Вопросы для обсуждения:

1. Методы изучения и оценки кадров на предприятии и в организации.
2. Технология изучения и оценивания внешних претендентов на вакантную должность (рабочее место). Направления деятельности центров оценки.
3. Социально-психологическая задача оценки.

Практическое задание

1. При самостоятельной подготовке к занятиям изучите раздел «Порядок проведения аттестации».
2. Составьте письменную аттестацию на одного из студентов учебной группы. (Выбор студента определяется преподавателем или самостоятельно).
3. Устно доложите текст аттестации и выводы по ней.

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] : учеб. — М. : ИНФРА-М, 2005. — С. 30—45.

2. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов. — 3-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 2001. — С. 97—130.

Дополнительная

3. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] : практ. пособие / В.В. Травин, В.А.Дятлов. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Дело, 2001.

4. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2002.

Тема 6. Расстановка персонала

Вопросы для обсуждения:

1. Типовые модели служебной карьеры. Обоснуйте наиболее перспективный, по Вашему мнению, тип.
2. Основные формы и условия оплаты труда.
3. Сущность и содержание основных этапов движения персонала.
4. Основные процедуры увольнения персонала.

Практическое задание

Составьте личный план карьеры менеджера.

Исходные данные

Молодой специалист закончил высшее образовательное заведение и поступил на работу в организацию. Ему необходимо сориентироваться в своей настоящей и будущей трудовой жизни.

Методические указания

Личный план карьеры — средство эффективного управления своей деловой карьерой. Примерная структура личного плана карьеры руководителя следующая: работа; экономическое состояние; физическое состояние; социальное состояние (человеческие отношения); психологическое состояние; семейная жизнь. Рассмотрите по предложенной ниже анкете содержание личного жизненного плана карьеры руководителя, который состоит из трех основных разделов: оценка жизненной ситуации, постановка личных конечных целей карьеры и частные цели и планы деятельности.

АНКЕТА

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

- Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?
- Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?
- Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?
- Какую работу я хочу выполнять через 10 лет?
- Есть ли у меня воодушевление и мотивация?
- Что является для меня мотиватором сейчас? Через пять лет?
- Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?
- К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

- Каково мое экономическое положение? Есть ли у меня личный бюджет — каков он, и придерживаюсь ли я его рамок?

- Какие меры я могу в случае необходимости применять для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

- Какова моя общая форма?
- На чем основана моя оценка? (собственное представление, тесты и т.д.)
- Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача? В каком лечебном заведении необходимо подлечиться?

1.4. Социальное состояние — человеческие отношения

- Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю?
- Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?
- Интересуют ли других мое мнение?
- Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?
- Умею ли я слушать?
- Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?
- Как это проявляется на практике?
- Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми общаюсь?
- Как я забочусь о дружеских отношениях?
- Как я могу развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

- Каково мое психическое состояние?
- На чем основана моя оценка? (собственное представление, тесты, результат медицинского обследования).
- Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время?
- Не следует ли мне в настоящее время поменять работу?
- Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем?
- Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?
- Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

- Имеются ли у меня условия для создания семьи?
- Следует ли завести еще одного ребенка?
- Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?
- Как лучше проводить досуг в кругу семьи?
- Куда поехать на отдых?
- Куда пойти учиться детям?
- Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1)_____

2)_____

3)_____

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20__г.,

самое позднее _____

2.3. Какие факторы способствуют достижению моей карьеры?

_____

2.3.1. Какие факторы препятствуют достижению моей карьеры?

_____

2.4. Каковы наиболее критические пункты в достижении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

_____

2.5. Что мне нужно задействовать для достижения моей карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.? _____

2.5.1. Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

_____

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие достижению моей карьеры?

Разработку мероприятий по достижению поставленных жизненных целей можно выполнять по таблице 2.

Таблица 2

Разработка мероприятий
по достижению поставленных жизненных целей

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие задачи	*Мероприятия*	*Время*
1. В области развития служебной деятельности		
2. В области экономического состояния		
3. В области здоровья и физического воспитания		
4. В области социального состояния, дружеских отношений и увлечений		
5. В области моральной мотивации и психического состояния		
6. В области семейной жизни		

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] : учеб. — М. : ИНФРА-М, 2005. — С. 51—63.

2. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов. — 3-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 2001. — С. 131—154.

Дополнительная

3. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] : практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Дело, 2001.

4. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2002.

Раздел 2

Организация работы с персоналом

Тема 10. Структура персонала

Вопросы для обсуждения:

1. Общее и особенное в различных организационных структурах управления.
2. Операции управления, являющиеся прерогативой руководителя.

3. Преимущества матричного метода распределения функций управления.
4. Основные роли, возникающие в любом коллективе.

Практическое задание

На основании предложенного примерного классификатора функций управления образовательным учреждением (табл. 3) разработайте матрицу распределения функций среди подразделений учебного заведения, в котором Вы обучаетесь в настоящее время.

Примерная структура матрицы представлена в виде таблицы 4. При заполнении матрицы необходимо использовать следующие условные обозначения операций:

Ц — постановка цели, формирование задачи;
Р — принятие решения, утверждение, координация;
П — подготовка решения, составление, расчет;
С — согласование, рассмотрение;
И — исполнение, доведение, выполнение, контроль;
У — участие, информирование, сбор данных;
« - » — неучастие в выполнении операции.

Таблица 3

Классификатор функций управления образовательным учреждением

Код функции	*Функции управления*	*Комплексы задач*
01	Управление стратегией развития (стратегический менеджмент)	1. Стратегический план. 2. Инновационная деятельность. 3. Создание новых подразделений, представительств, филиалов. 4. Создание филиалов (представительств). 5. Бизнес-планы проектов. 6. Учредители (наблюдательный совет).
02	Организация системы управления (корпоративное управление, административный менеджмент)	1. Миссия и философия. 2. Принципы и методы. 3. Структура и функции. 4. Процесс и технология. 5. Решения управления. 6. Единая информационная сеть. 7. Регламенты управления. 8. Стандарты учреждения.
03	Управление персоналом (человеческими ресурсами)	1. Кадровая политика. 2. Подбор персонала. 3. Оценка и аттестация. 4. Расстановка персонала. 5. Адаптация персонала. 6. Обучение персонала. 7. Формирование коллектива. 8. Мотивация и потребности. 9. Методы управления.

		10. Повышение квалификации ППС.

Продолжение таблицы 3

Код функ-ции	*Функции управления*	*Комплексы задач*
04	Управление социальным развитием (социальный менеджмент)	1. План социального развития. 2. Коллективный договор. 3. Социальные блага. 4. Социальные гарантии. 5. Социальное обеспечение. 6. Качество трудовой жизни.
05	Управление экономическим развитием	1. «Портфель заказов». 2. Годовой (квартальный) план. 3. Экономические нормативы. 4. Критерии и показатели эффективности. 5. «Дерево целей и решений». 6 Экономический анализ деятельности.
06	Управление финансами и бухгалтерским учетом (финансовый менеджмент)	1. Бюджет организации (учреждения). 2. Сметы по статьям затрат. 3. Бухгалтерский баланс. 4. Ценообразование. 5. Налогообложение. 6. Инвестиции (капвложения). 7. Дебиторы и кредиторы. 8. Валютные операции
07	Управление научно-консалтинговой деятельностью	1. Планирование научно-исследовательских работ (фундаментальных,прикладных, хоздоговорных). 2. «Портфель заказов» хоздоговоров. 3. Организация выполнения работ. 4. Консалтинговая деятельность. 5. Ученый совет. 6. Аспирантура и докторантура. 7. Научные и научно-методические конференции. 8. Спецсоветы по защите диссертаций. 9. Организация научной деятельности студентов.
08	Управление ремонтно-строительными работами	1. Проектирование объектов. 2. Подрядчики строительства. 3. Подготовка строительного производства. 4. Строительно-монтажные работы. 5. Монтаж оборудования и мебели. 6. Технический надзор. 7. Сдача в эксплуатацию.
09	Управление подготовкой учебно-методического процесса	1. Лицензирование образовательных программ. 2. Разработка учебных планов. 3. Рабочие программы и технологические карты. 4. Методические разработки.

		5. Комплектование студентов. 6. Приемная комиссия.

Продолжение таблицы 3

Код фунции	*Функции управления*	*Комплексы задач*
10	Управление учебным и методическим процессом	1. График учебного процесса. 2. Расписание занятий. 3. Учебные занятия. 4. Методы обучения (традиционные и активные). 5. Самостоятельная работа студентов. 6. Формы промежуточного контроля. 7. Методический совет, методические комиссии. 8. Курсовые работы и проекты. 9. Экзаменационные сессии. 10. Итоговая аттестация студентов (экзамены, дипломные работы).
11	Управление коммерческой деятельностью	1. Сдача в аренду помещений. 2. Учебное оборудование. 3. Оргтехника. 4. Коммерческие проекты. 5. Недвижимость. 6. Мебель, офисное оборудование. 7. Брокерская деятельность.
12	Управление качеством образовательного процесса	1. Государственный образовательный стандарт. 2. Критерии аттестации ППС. 3. Операционный контроль качества. 4. Технический контроль качества. 5. Качество работ и услуг подразделений. 6. Кружки и дни качества.
13	Управление трудом и заработной платой (трудовыми ресурсами)	1. Сдельная оплата. 2. Повременная оплата. 3. Тарифная система. 4. Нормативы учебной, методической, научной и организационной работы ППС. 5. Контрактная система. 6. Премирование труда. 7. Научная организация труда (НОТ).
14	Управление охраной труда и техникой безопасности	1. Служба по охране труда. 2. Нормативы по технике безопасности. 3. Входной инструктаж. 4. Инструктаж на рабочем месте. 5. Инструкции по технике безопасности. 6. Критерии и показатели по охране труда.

15	Управление материально-техническим снабжением	1. Нормативы затрат ресурсов. 2. Потребности в ресурсах. 3. Заявки на ресурсы. 4. Поставки ресурсов. 5. Движение материалов на складе.

Продолжение таблицы 3

Код функции	*Функции управления*	*Комплексы задач*
16	Управление маркетингом образования	1. Рынок товаров и услуг. 2. Маркетинговые исследования. 3. Маркетинговая среда. 4. Маркетинговые коммуникации. 5. Поведение потребителей. 6. Каналы продвижения товара. 7. Реклама и связи с общественностью.
17	Управление информацией и компьютеризацией	1. Информационные системы. 2. Техническое обеспечение. 3. Программное обеспечение. 4. Электронные базы данных и библиотеки. 5. Справочно-библиографический каталог, телекоммуникации и Интернет. 6. Техническое обслуживание.
18	Управление транспортом	1. Заявки и график работы. 2. Организация работы транспорта. 3. Техническое обслуживание и ремонт. 4. Гараж и стоянка. 5. Автошкола. Профессиональные курсы водителей.
19	Управление обслуживающим хозяйством (социальной сферой)	1. Гардероб. 2. Кафе, столовая. 3. Складское хозяйство. 4. Общежитие, дом студента. 5. Квартира, гостиница. 6. Спортивный комплекс. 7. Профилакторий, базы отдыха.
20	Управление международными связями (внешними связями)	1. Перечень организаций. 2. Переписка. 3. Фонды и гранты. 4. Презентации. 5. Зарубежные командировки. 6. Обмен преподавателями и студентами.
21	Управление издательской деятельностью	1. Типографское и множительное оборудование. 2. Нормативы издательской деятельности. 3. Электронные носители, материалы (бумага, картон, краска). 4. Организация издательской деятельности. 5. План издания. 6. Исполнение заказов. 7. Рукописи и оригиналы-макеты. 8. Готовые издания (выпуск).

22	Управление методическим процессом	1. Методология образовательного процесса. 2. Современные образовательные технологии. 3. Мультимедийные технологии обучения. 4. Система открытого (дистанционного) образования. 5. Национальные и государственные программы образования.

Окончание таблицы 3

Код функ-ции	*Функции управления*	*Комплексы задач*
23	Управление организационно-воспитательной деятельностью	1. Кураторство студенческих групп. 2. Совет старост (менеджеров) групп. 3. Культурно-массовая деятельность. 4. Физкультурно-спортивная деятельность. 5. Трудовая деятельность (студотряды). 6. Педагогическая и воспитательная деятельность.
24	Управление довузовской подготовкой	1. Работа в базовых школах и лицеях. 2. Профессионально ориентированные классы. 3. Школьные, районные и областные олимпиады. 5. Профориентационная работа среди школьников. 6. Центры довузовской подготовки. 7. Подготовительные курсы. 8. Комплектование абитуриентов. 9. Приемная комиссия.
25	Управление аттестацией и аккредитацией учреждения	1. Государственный образовательный стандарт (ГОС). 2. Номенклатура направлений и специальностей. 3. Заявка на аттестацию. 4. Самоаттестация образовательного учреждения. 5. Государственная комиссия по аттестации направлений и специальностей. 6. Заявка на госаккредитацию. 7. Критерии и нормативы аккредитации. 8. Аккредитационная коллегия. 9. Комплексная оценка деятельности вуза (повторное лицензирование, аттестация, аккредитация).

Таблица 4

Матрица распределения функций среди подразделений образовательного учреждения

Код функции	*Наименование функции управления образовательным процессом*	*Структурные подразделения*					
01							

02							
03							
04							
05							
06							
07							
08							

Окончание таблицы 4

Код функции	*Наименование функции управления образовательным процессом*	*Структурные подразделения*					
09							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов. — 3-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 2001. — С. 231—276.

Дополнительная

2. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2002.

3. Управление персоналом [Текст] : учеб. / под общ. ред. А.И. Турчинова. — М. : Изд-во РАГС, 2003.

Тема 11. Регламентация управления

Вопросы для обсуждения:

1. Основные виды регламентов в организации, их назначение и содержание.

2. Философия организации и Правила внутреннего трудового распорядка: содержание и принципиальное отличие.

3. Основное отличие Положения о подразделении и должностной инструкции.

4. Контрактная форма организации труда и обычный наем персонала: общее и особенное.

Практическое задание

1. При самостоятельной подготовке к занятию изучите методику разработки должностных инструкций, для чего используйте учебник А.П Егоршина «Управление персоналом» (Н. Новгород: НИМБ, 2001).

2. Разработайте типовую должностную инструкцию студента высшего профессионального образовательного учреждения.

3. Основные разделы разработанной должностной инструкции студента и их содержание доложите в устной форме на занятии.

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов. — 3-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 2001. — С. 277—316.

Дополнительная

2. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] : учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. — 3-е изд. — М. : Дело, 2000.

3. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2002.

4. Управление персоналом [Текст] : учеб. / под общ. ред. А.И. Турчинова. — М. : Изд-во РАГС, 2003.

Тема 15. Методы управления персоналом

Вопросы для обсуждения:

1. Принципиальные различия между методами воздействия на персонал.
2. Основные способы административного воздействия на персонал.
3. Стимулы и рычаги, находящиеся в основе экономических методов управления.
4. Отношения управления, регулируемые с помощью социологических методов.
5. Объект воздействия психологических методов управления.
6. Стресс. Приемы повышения стрессоустойчивости.

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов. — 3-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 2001. — С. 549—606.

Дополнительная

2. Управление персоналом [Текст] / под ред. С.И. Самыгина. — Ростов н/Д : Феникс, 2001.

3. Управление персоналом [Текст] : учеб. / под общ. ред. А.И. Турчинова. — М. : Изд-во РАГС, 2003.

4. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. — М. : Экзамен, 2004.

Тема 17. Эффективность работы персонала

Вопросы для обсуждения:

1. Основные подходы к оценке эффективности работы персонала.
2. Основные критерии конечных результатов деятельности организации.
3. Назначение функции экономического стимулирования.
4. Сущность метода комплексной оценки управленческого труда (КОУТ).
5. Недостатки уравнительной системы оплаты труда.
6. Сущность оценки по коэффициенту трудового вклада (КТВ) и коэффициенту трудового участия (КТУ).
7. Влияние должностных окладов в распределении премии.

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов. — 3-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 2001. — С.651—683.

Дополнительная

2. Управление персоналом [Текст] / под ред. С.И. Самыгина. — Ростов н/Д : Феникс, 2001.

3. Управление персоналом [Текст] : учеб. / под общ. ред. А.И. Турчинова. — М. : Изд-во РАГС, 2003.

Раздел 3

Управление персоналом в системе государственной и муниципальной службы

Тема 22. Мотивация персонала и социальная защита кадров государственной службы

1. Сущность мотивации.
2. Важнейшие источники удовлетворенности трудом.
3. Содержание мотивационного процесса.
4. Сущность теорий содержания мотивации.
5. Содержание теорий процесса мотивации.
6. Современные подходы к управлению мотивацией трудовой деятельности.

Задание 1. Оценка личных побуждений.

Исследуйте каждый из приведенных ниже четырех наборов признаков. Оцените их в соответствии со степенью того, насколько хорошо они описывают Ваши стремления. Наиболее близкому Вам набору признаков присвойте номер 4, следующему — номер 3, третьему — 2 и наименее подходящему набору — 1.

1. Меня привлекает:
а) трудная работа;
б) доброжелательные коллеги;
в) высокое качество труда;
г) обладание влиянием.

2. Меня привлекает:
а) конкретная обратная связь;
б) отношения между людьми;
в) возможность внести усовершенствования в рабочий процесс;
г) возможность оказывать влияние.

3. Меня привлекает:
а) определенный риск;
б) работа вместе с другими людьми;
в) возможность добиваться высокого качества;
г) использование власти.

4. Меня привлекает:
а) одобрение руководителя;
б) дружба с коллегами;
в) уважение окружающих;
г) участие в изменениях.

Подсчет баллов. Сложите вместе полученные баллы всех четырех пунктов а, б, в и г (суммарное число баллов для каждого пункта должно быть в интервале от 4 до 16). Оцените свои результаты от большего значения к меньшему. Баллы, полученные за пункт «а», представляют собой оценку Ваших побуждений к достижениям, за пункт «б» — побуждения к членству в группе, «в» — побуждения к компетентности, «г» — побуждения к власти.

Задание 2. Определите, какие методы мотивации следует использовать руководителям по отношению к временным работникам, привлекаемым для работы по выполнению специальных заданий (экспертиза, работа над специальными проектами и др.).

Задание 3. Вам даны 15 утверждений. Сравните эти утверждения попарно между собой: начните сравнивать первое утверждение со вторым, затем первое утверждение с третьим и т.д. Результаты впишите в колонку 1 бланка ответов. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для себя Вы сочтете второе, то в начальную клеточку следует вписать цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то — цифру 1. И так при каждом сравнении. Далее проделайте аналогичные операции со вторым утверждением: сравните его сначала с третьим, потом с четвертым и т.д. Ре-

зультаты впишите в колонку бланка ответов. Подобным же образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк. Каждое сравнение пар делайте после проговаривания «Я хочу...».

«Я хочу...»:

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить свое положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятностей.
11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе положение влияния.
13. Покупать себе хорошие вещи.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Быть понятым другими.

БЛАНК ОТВЕТОВ

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	

После заполнения всего бланка, подсчитайте, сколько раз в бланке встретилось каждое утверждение. Полученные суммы впишите в клетки, выделенные жирными линиями. Эти операции дают Вам возможность определить предпочтение по всем утверждениям. Далее подсчитайте суммы баллов по пяти шкалам:

1 шкала	Материальное положение	Подсчитывается сумма по позициям 4, 8, 13

2 шкала	Потребность в безопасности	Подсчитывается сумма по позициям 3, 6, 10
3 шкала	Потребность в межличностных связях	Подсчитывается сумма по позициям 2, 5, 15
4 шкала	Потребность в уважении со стороны	Подсчитывается сумма по позициям 1, 9, 12
5 шкала	Потребность в самореализации	Подсчитывается сумма по позициям 7, 11, 14

Завершающей процедурой будет построение собственного профиля удовлетворенности потребностей по пяти шкалам. Необходимо полученные выше суммы отложить на каждой шкале. На графике указаны три зоны:

1) полная удовлетворенность — от 0 до 13 баллов;

2) частичная удовлетворенность — от 13 до 26 баллов;

3) полная неудовлетворенность — от 26 до 39 баллов.

Тест можно использовать для оценки мотивационного климата организации. Для этого по методике случайной выборки оцениваются выбранные совокупности (0,1 — 0,5 % опрашиваемых, если оценивается климат крупной компании, 3 — 5 %, если оценивается организация численностью до 100 человек).

Данные оценки должны помочь руководству в деятельности по управлению организацией.

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов —. 3-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 2001 —. С. 455—502.

Дополнительная

2. Управление персоналом [Текст] : учеб. / под. общ. ред. А.И. Турчинова. — М. : Изд-во РАГС, 2003.

3. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. — М. : Экзамен, 2004.

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

1. Принципы и методы управления персоналом.
2. Система наук о труде и персонале.
3. Принципы построения системы управления персоналом.
4. Методы анализа и построения системы управления персоналом.
5. Методология и методика кадровых процессов.
6. Особенности кадровой политики организации в рыночной системе.
7. Особенности занятости женщин.
8. Удовлетворение потребностей в персонале в организациях развитых зарубежных стран.
9. Методы прогнозирования потребностей в человеческих ресурсах.
10. Компьютерные модели планирования потребности в персонале. Сущность и значение.

11. Трудовая адаптация персонала и цели организации.
12. Требования, обеспечивающие эффективность программ обучения.
13. Служебно-профессиональное продвижение в зарубежных странах.
14. Содержание выбора карьеры в организации.
15. Анализ зарубежных философий менеджмента.
16. Роль социальной структуры в управлении персоналом организации.
17. Контрактная форма организации труда и найм персонала без трудового договора: общее и особенное.
18. Тайм Менеджер: концепция, основные элементы и функции.
19. Основные концепции ситуационного лидерства.
20. Социальные группы в управлении персоналом.
21. Анализ методов управления персоналом.
22. Эффективные коммуникации.
23. Дипломатический этикет: сущность и содержание.
24. Основные методы оценки эффективности работы персонала.
25. Конфликты потребностей, интересов и ценностей: общее и особенное.
26. Взаимозависимость стрессов и конфликтного поведения людей.
27. Методики измерения и оценки психологической совместимости.
28. Применение положений теорий мотивации в деятельности организаций.
29. Неэкономическое стимулирование в зарубежных странах.
30. Система управления персоналом в государственной службе.
31. Управление организационным поведением государственных служащих.
32. Подсистема нравственных отношений в системе управления персоналом государственной службы.
33. Основные черты и функции конфликта.
34. Последовательность, взаимодействие и взаимообусловленность событий при возникновении конфликтов.
35. Взаимосвязь стрессов и конфликтного поведения.
36. Картографический метод выявления структуры конфликта.
37. Взаимосвязь фаз и этапов конфликтной стадии.
38. Методика урегулирования конфликтов.
39. Сущность и содержание процесса улаживания конфликта.
40. Технология управления процессом протекания конфликта.
41. Место управления конфликтами и стрессами в системе управления персоналом организации.
42. Руководитель в управлении конфликтами.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Из каких основных частей состоит производственный персонал?
2. Какие группы входят в управленческий персонал?
3. Назовите основные подсистемы работы с персоналом.
4. Назовите главные нормативные документы предприятия.

5. Каковы принципиальные особенности управления персоналом в США и Японии?

6. Какие документы Вы бы использовали для формирования кадровой политики Вашего предприятия?

7. Каковы недостатки либерального стиля руководства?

8. Какой стиль Вы выберете, если нужно быстро достичь конкретных целей и Вы знаете пути и средства?

9. Каковы типичные отрицательные качества российского работника?

10. Назовите пять наиболее важных, по Вашему мнению, принципов работы с персоналом.

11. Назовите три основных способа подбора персонала на предприятии.

12. Назовите основные элементы модели рабочего места.

13. Для чего необходим резерв кадров, и из каких источников он формируется?

14. Какие методы оценки персонала дают приемлемые результаты и имеют минимальные затраты средств?

15. Из каких четырех этапов состоит аттестация персонала?

16. Что обеспечивает рациональную расстановку персонала на предприятии?

17. Назовите типовые модели служебной карьеры. Какую Вы предпочтете для себя?

18. Какой оптимальный возраст и сроки занятия должности директора?

19. Какие Вам известны условия и формы оплаты труда персонала?

20. Назовите этапы движения персонала.

21. Назовите основные формы профессионального продвижения рабочих.

22. Какие основные процедуры увольнения персонала?

23. Назовите основные критерии адаптации нового сотрудника.

24. Что необходимо сделать руководителю для успешного прохождения новым работником испытательного срока?

25. Назовите основные этапы адаптации молодых специалистов.

26. Какова роль наставничества и консультирования в адаптации персонала?

27. Для чего необходимо консультирование в становлении молодых руководителей?

28. Какие задачи должен решить каждый руководитель при вступлении в должность?

29. По какому показателю образование России отстает от высокоразвитых стран?

30. Чем отличается профессиональная подготовка от повышения квалификации?

31. Чем отличается переподготовка кадров от повышения квалификации?

32. Назовите основные элементы философии организации.

33. Какие исходные документы необходимы для разработки философии организации?

34. Из каких разделов состоит примерная философия организации?

35. В какой структуре руководитель реализует все функции управления на своем уровне?

36. Какая структура допускает несколько административных связей подчиненности?

37. В чем преимущество матричного метода распределения функций управления?

38. Назовите основные роли, возникающие в любом коллективе.

39. Что показывает социальная структура коллектива? Из каких частей она состоит?

40. Какая часть трудового коллектива обеспечивает прогресс и действует на основе самомотивации?

41. Какие исходные показатели необходимы для составления штатного расписания?

42. Какие основные виды регламентов Вам известны?

43. Из каких обязательных разделов состоят Правила внутреннего трудового распорядка?

44. Чем принципиально отличаются друг от друга философия организации и Правила внутреннего трудового распорядка?

45. Из каких разделов состоит положение о подразделении?

46. В чем главное отличие Положения о подразделениях и должностной инструкции?

47. Из каких пяти разделов состоит должностная инструкция? Назовите исходные документы для ее разработки.

48. Для чего необходимо нормирование труда в сфере производства и управления?

49. Что такое лидерство и на каких четырех типах отношений оно базируется?

50. Почему демократический, ориентированный на человека стиль руководства не всегда оказывается более эффективным по сравнению с авторитарным?

51. В чем заключаются особенности концепции ситуационного лидерства?

52. Какие существуют виды социальных групп?

53. Что такое коллектив?

54. Назовите 7 стадий развития коллектива.

55. Назовите основные этапы выбора руководителя.

56. В чем разница между мотивом и стимулом?

57. Что такое потребности человека?

58. В чем разница между материальными и духовными потребностями?

59. В чем разница между работниками, описываемыми теориями «X», «У» и «Z»?

60. Объясните сущность социальной теории мотивации поведения человека на основе пирамиды А. Маслоу.

61. Какую роль в мотивации играет вознаграждение? Назовите формы вознаграждения.

62. В чем особенности процессуальной теории мотивации? Поясните на основе теории ожиданий В. Врума?

63. Л. Портер и Э. Лоулер в своей теории пришли к заключению, что результативность труда вызывает удовлетворение работой. Каковы последствия этого вывода для практики управления?

64. Что такое качество трудовой жизни?

65. Назовите группы показателей, влияющих на качество трудовой жизни.

66. Назовите основные принципы оплаты труда персонала.

67. Из каких основных частей складывается оплата труда работника предприятия?

68. Какие Вам известны системы оплаты труда?

69. Какие формы и уровень оплаты руководящего персонала приняты в зарубежных компаниях?

70. Какие стимулы и рычаги находятся в основе экономических методов управления?

71. Какие отношения управления регулируются с помощью социологических методов?

72. На что направлены психологические методы управления (объект воздействия)?

73. Назовите основные способы психологического воздействия на людей.

74. Что такое эффективные коммуникации?

75. Укажите основные этапы переговоров и краткие рекомендации по их проведению.

76. Назовите основные процедуры телефонных переговоров.

77. Что включает дипломатический этикет?

78. Назовите основные правила светского этикета в гостиной и за столом.

79. Назовите три основных подхода к оценке эффективности работы персонала.

80. Назовите недостатки уравнительной системы оплаты труда.

81. Назовите универсальные и специфические функции системы управления персоналом государственной службы.

82. Какова организационная структура системы управления персоналом государственной службы?

83. Перечислите факторы, обусловливающие необходимость повышения роли и статуса кадровых служб в современных условиях.

84. Назовите основные задачи кадровой службы федерального органа власти.

85. Каковы основные теории организационного поведения? Что в них общего и различного?

86. В чем заключается сущность нормативно-должностной и социально-психологической моделей организационного поведения?

87. В чем заключается специфика организационного поведения государственных служащих?

88. В чем состоят цели управления персоналом в сфере нравственных отношений?

89. Каковы задачи управления персоналом как системы нравственных отношений?

90. Какие наиболее существенные признаки включаются в понятие «этика государственного служащего»?

91. Какими видами этических норм регулируется поведение человека на государственной службе?

92. Какими методами обеспечивается управление персоналом в сфере нравственных отношений?

93. В чем состоит сущность психологической совместимости? Какие виды совместимости обычно выделяют?

94. Как нужно учитывать феномен совместимости при формировании рабочих групп и управленческих звеньев?

95. Какие основные черты свойственны конфликту?

96. Перечислите основные функции конфликта.

97. Определите значение классификации конфликтов.

98. Укажите различия в содержании понятий «индивид», «личность» и «индивидуальность».

99. Дайте определение социальной группы и ее разновидностей.

100. Что составляет основу социально-психологического климата трудового коллектива?

101. Назовите основные источники конфликтов в организации.

102. К чему сводятся непосредственные причины возникновения организационных, эмоциональных и социально-трудовых конфликтов?

103. Что общего и в чем заключаются различия между конфликтами потребностей, интересов и ценностей?

104. Раскройте взаимозависимость стрессов и конфликтного поведения людей.

105. В чем заключается значение составления карты конфликта?

106. Дайте определение конфликтной ситуации и основных элементов ее структуры.

107. Охарактеризуйте основные стадии и фазы развития конфликта.

108. В чем состоит сущность циклического развития конфликта на конфликтной стадии?

109. Какие методы наиболее широко применяются для профилактики конфликтов в организациях?

110. Укажите основные этапы прохождения примирительных процедур при трудовых спорах (конфликтах).

111. Какой законодательный акт регулирует порядок разрешения коллективных трудовых споров в Российской Федерации?

112. Назовите основные правила общения, которых следует придерживаться при осуществлении примирительных процедур.

113. Какие массовые мероприятия вправе проводить работники организации в поддержку своих требований при разрешении коллективного трудового спора?

114. Охарактеризуйте по отдельности уклонение, приспособление, конфронтацию, сотрудничество, компромисс как стили конфликтного поведения.

115. В чем заключается значение сетки (модели) Томаса — Киллмена для классификации стилей поведения в конфликтах?

116. Раскройте сущность этапов урегулирования конфликтов.

117. Каковы возможности трудового коллектива влиять на конфликтное поведение своих членов?

118. В чем заключается роль и значение переговоров в урегулировании конфликтов?

119. Чем определяются цели и содержание социального партнерства?

120. Назовите основные правовые акты, устанавливающие принципы и нормы социального партнерства в Российской Федерации, участие работников, профсоюзов и работодателей в разрешении трудовых конфликтов.

121. В каких ситуациях целесообразно участие третьей стороны в урегулировании конфликта? Чем определяется возросший интерес к разрешению конфликтов с участием третьей стороны в современной России?

122. В каких формах может осуществляться вмешательство в конфликт третьей стороны? Какие факторы влияют на выбор формы?

123. От чего зависит успех посредничества в разрешении конфликтов?

124. Назовите модели поведения личности в конфликте.

125. Что такое технология управления собственным поведением противоборствующих сторон в конфликте?

126. Назовите способы избавления от гнева. Раскройте сущность правил самоконтроля эмоций.

127. Что такое манипуляция? Какие приемы манипуляций вы знаете? Охарактеризуйте способы противодействия манипуляциям в конфликтной ситуации.

128. Что такое управление процессом протекания конфликта?

129. Раскройте содержание функций управления конфликтом.

130. Сформулируйте важнейшие факторы, приводящие к негативным последствиям разрешения конфликтов.

131. Какое место в системе управления организацией и ее персоналом занимает управление конфликтами и стрессами?

132. Что необходимо предпринять для нейтрализации стрессов?

133. Укажите основные причины, в силу которых руководитель становится непосредственным участником конфликта.

134. Какое значение для управления конфликтами и стрессами имеет правовая культура руководителя?

135. Назовите задачи и функции руководителя, выступающего посредником в конфликте между своими подчиненными.

136. Каковы основные требования к качествам руководителя при разрешении конфликтов?

137. В чем проявляется значение личного примера руководителя при урегулировании социально-трудовых конфликтов?

ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Кадровая политика организации.
2. Цели управления персоналом организации.
3. Организационная структура службы управления персоналом организации.
4. Информационное обеспечение системы управления персоналом организации.
5. Планирование персонала.
6. Управление кадровым потенциалом организации.
7. Набор, отбор и профориентация персонала.
8. Оценка персонала.
9. Адаптация кадров в организации.
10. Работы с кадровым резервом.
11. Трудовая карьера работников: понятие, типы.
12. Обучение персонала.
13. Деловые отношения в организации.
14. Материальное стимулирование персонала.
15. Нематериальное стимулирование персонала.
16. Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.
17. Организация труда руководителей.
18. Пути улучшения использования персонала организации.
19. Высвобождение персонала.
20. Формы и методы самоуправления коллективом.
21. Совершенствование процесса планирования социального развития организации.
22. Методы управления персоналом.
23. Эффективность управления персоналом.

ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Современные концепции управления персоналом организации.

2. Особенности персонала как объекта управления.

3. Структура персонала, необходимость ее изучения.

4. Понятие системы управления персоналом, элементы системы управления персоналом.

5. Состав функциональных подсистем управления персоналом организации, их функции.

6. Нормативно-методическое обеспечение деятельности системы управления персоналом.

7. Правовое обеспечение деятельности системы управления персоналом.

8. Информационное обеспечение деятельности системы управления персоналом.

9. Делопроизводственное обеспечение деятельности системы управления персоналом.

10. Техническое обеспечение деятельности системы управления персо-налом.

11. Система методов управления персоналом, их классификация.

12. Административные методы управления персоналом, особенности их применения.

13. Экономические методы управления персоналом, особенности их применения.

14. Социально-психологические методы управления персоналом, особенности их применения.

15. Принципы управления персоналом.

16. Кадровая политика организации. Факторы, влияющие на кадровую политику организации.

17. Стратегическое управление персоналом.

18. Сущность и цели кадрового планирования.

19. Основные методы определения количественной потребности в персонале.

20. Обоснование качественной потребности в персонале.

21. Назначение и структура личностной спецификации.

22. Моделирование компетенций.

23. Назначение и структура должностной инструкции.

24. Сущность маркетинга персонала. Внешние и внутренние факторы, определяющие содержание маркетинговой деятельности.

25. Цели персонал-маркетинга.

26. Внутренние источники привлечения персонала. Их преимущества и недостатки.

27. Внешние источники привлечения персонала. Их преимущества и недостатки.

28. Типовые этапы отбора персонала, их содержание.

29. Анализ документов как метод деловой оценки при отборе персонала.

30. Собеседование как метод деловой оценки при отборе персонала, рекомендации по успешному проведению собеседования.

31. Тестирование как метод деловой оценки при отборе персонала, рекомендации по его успешному проведению.

32. Формирование резерва кадров.

33. Направления и виды адаптации персонала в организации.

34. Сущность и методы управления адаптацией персонала.

35. Основные задачи и функции организации труда персонала.

36. Основные принципы организации собственного труда.

37. Методы личной работы, позволяющие находить резервы времени.

38. Сущность и задачи текущей деловой оценки персонала.

39. Показатели (критерии) и методы текущей деловой оценки персонала.

40. Цели обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала организации. Классификация форм обучения персонала, их взаимосвязь.

41. Методы обучения на рабочем месте, их преимущества и недостатки.

42. Методы обучения вне рабочего места, их преимущества и недостатки.

43. Оценка эффективности обучения персонала.

44. Виды деловой карьеры.

45. Сущность и методы управления деловой карьерой.

46. Значение управления высвобождением персонала.

47. Формы и методы работы служб управления персоналом при различных видах увольнений.

48. Оценка эффективности системы и методов управления персоналом.

49. Основные концепции мотивации персонала.

50. Формы и системы оплаты труда персонала.

51. Формы нематериального стимулирования персонала.

52. Понятие, структура и содержание организационной культуры. Влияние культуры на поведение персонала.

53. Принципы и методы формирования организационной культуры.

54. Принципы и методы изменения организационной культуры.

55. Взаимосвязь культуры и стратегии организации.

56. Система управления персоналом в государственной службе.

57. Функции управления персоналом государственной службы.

58. Роль и место кадровой службы в системе управления персоналом.

59. Управление организационным поведением персонала: сущность, модели, факторы.

60. Нравственные отношения в системе управления персоналом.

61. Психологическая совместимость персонала: сущность, оценка.

62. Характеристика и источники конфликтов.

63. Классификация конфликтов.

64. Основные стадии и фазы развития конфликта.

65. Структура конфликтной ситуации.

66. Карта конфликта: сущность и назначение.

67. Сущность и содержание основных методов профилактики конфликтов в организации.

68. Основные формы социально-трудового конфликта.

69. Межличностные методы предотвращения конфликта.
70. Структурные методы предотвращения конфликта.
71. Процесс разрешения конфликта.
72. Технология управления конфликтами.
73. Организация управления конфликтами и стрессами.
74. Место подсистемы управления конфликтами и стрессами в общей системе управления персоналом.
75. Роль руководителя в управлении конфликтами.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

Оценка *отлично* ставится:

— за полное и глубокое знание программного материала;

— за умение логически мыслить, правильно и четко формулировать ответы на поставленные вопросы, свободно используя при этом специальную лексику и терминологию данного курса.

Оценка *хорошо* ставится:

— за соответствие знаний студента предыдущим критериям, но при допущении им нечетких формулировок и неуверенности в ответе на поставленные преподавателем вопросы.

Оценка *удовлетворительно* ставится:

— при условии, что студент знает большую часть основного материала, но излагает его в основном поверхностно и сжато, без соответствующих комментариев, доказательств и выводов.

Оценка *неудовлетворительно* ставится:

— в том случае, когда студент не способен изложить основной материал ни в процессе устного, ни в процессе письменного контроля знаний студентов и затрудняется с ответами на дополнительные вопросы экзаменаторов.

Первые три критерия соответствуют оценке знаний *зачтено*, четвертый — *незачтено*.

ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ
(для студентов заочной формы обучения)

Контрольная работа 1

1. Формирование кадровой политики организации.
2. Стратегии управления персоналом организации.
3. Организационная структура и функции службы управления персоналом организации.
4. Взаимоотношения службы управления персоналом с внешними организациями (консультационными фирмами, центрами обучения и пр.).

5. Совершенствование информационного обеспечения системы управления персоналом организации.

6. Совершенствование технического обеспечения системы управления персоналом организации.

7. Совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом организации.

8. Совершенствование делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом организации.

9. Организация процесса кадрового планирования.

10. Управление кадровым потенциалом организации.

11. Организация подбора и профориентации кадров.

12. Оценка персонала при замещении вакантных должностей.

13. Система управления процессом адаптации кадров в организации.

14. Организация деловой оценки кадров для периодической аттестации.

15. Организация работы с кадровым резервом на выдвижение.

16. Планирование трудовой карьеры работников.

17. Организация обучения персонала.

18. Совершенствование этики деловых отношений в организации.

19. Разработка организационно-экономических условий развития творческой активности членов коллектива и самоутверждения личности.

20. Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

21. Обеспечение социально-психологической подготовки кадровых нововведений.

22. Рациональная организация труда руководителей.

23. Пути улучшения использования персонала организации.

24. Организация процессов высвобождения персонала.

25. Разработка форм и методов самоуправления коллективом.

26. Разработка организационно-экономического механизма реализации требований психофизиологии, эргономики, эстетики как составляющих элементов условий труда.

27. Совершенствование процесса планирования социального развития организации.

28. Проведение социологических исследований в организации.

29. Подготовка и проведение служебных совещаний.

30. Оценка эффективности профессионального обучения персонала.

Контрольная работа 2

1. Система управления персоналом в государственной службе.

2. Функции управления персоналом государственной службы.

3. Роль и место кадровой службы в системе управления персоналом.

4. Система управления мотивацией поведения в процессе трудовой деятельности.

5. Организация системы оплаты труда.

6. Способы профилактики и устранения конфликтных ситуаций в коллективе.

7. Организация службы психологической помощи в организации.

8. Партнерское сотрудничество работодателей, работников, профсоюзов и органов власти по вопросам социально-трудовых отношений.

9. Специфика организационного поведения государственных и муниципальных служащих.

10. Особенности мотивации персонала в системе государственной службы.

11. Денежное содержание государственных служащих как фактор мотивации.

12. Нравственные аспекты методов управления персоналом.

13. Управление организационным поведением государственных служащих.

14. Психологическая совместимость персонала.

15. Основные виды и причины трудовых конфликтов.

16. Разрешение конфликтных ситуаций.

17. Функции конфликта, последствия и противодействие их возник-новению.

18. Причины возникновения конфликта руководителя с подчиненными.

19. Порядок рассмотрения трудовых споров.

20. Защита трудовых прав работников.

21. Переговоры.

22. Психологическая саморегуляция и предупреждение стрессов.

23. Социальная защита кадров государственной службы.

24. Гарантии, компенсации и льготы для государственных служащих.

25. Методы управления конфликтами.

26. Роль коллектива в преодолении конфликтов.

27. Форма участия третьей стороны в разрешении конфликта.

28. Технология управления процессом протекания конфликта.

29. Разновидности норм и их роль в урегулировании конфликтов.

30. Роль руководителя в управлении конфликтами.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ И ЗАЩИТЕ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

В подготовке контрольной работы можно выделить несколько этапов:

1) определение темы работы;

2) составление плана;

3) подбор и изучение литературы, нормативных актов по избранной теме;

4) непосредственное написание контрольной работы;

5) оформление работы и представление ее на кафедру для рецензи-рования;

6) подготовка к защите на основе полученной рецензии;

7) защита контрольной работы.

Тема контрольной работы определяется таким образом, чтобы порядковый номер студента в журнале совпадал с номером темы контрольной работы.

Контрольная работа предполагает углубленное изучение проблем управления персоналом организаций и поэтому является обязательным условием профессиональной подготовки. В процессе написания работы студент должен проявить умение обобщать и анализировать изученный материал, связывая теоретические знания с практикой осуществления управления в организациях и их структурных подразделениях.

Примерные критерии оценки: качественное и полное раскрытие вопросов и использование только рекомендованной литературы — «удовлетворительно» или «хорошо»; привлечение дополнительных источников (в зависимости от качества и количества использования) — «хорошо» или «отлично».

При составлении плана необходимо сформулировать вопросы так, чтобы достаточно полно раскрыть тему, увязывая ее с практикой управления персоналом в организациях. Как правило, это два—три вопроса, содержащихся в программе курса. План должен включать также введение и заключение.

Написание контрольной работы можно разделить на несколько этапов. Прежде всего необходимо четко представить содержание темы, определить ее место и значение в изучаемом курсе. Для этого целесообразно начать работу с изучения подобранной литературы, список которой должен быть достаточно полным и включать имеющие отношение к теме монографии, учебные пособия, учебники, статьи в журналах, действующие нормативно-правовые акты.

Во введении важно раскрыть актуальность темы, степень разработанности, значение для практики и профессиональной подготовки сотрудников, цель и задачи.

В заключении формулируются выводы по всей работе и предложения по совершенствованию управления персоналом в организациях.

Объем контрольной работы должен составлять 25—30 страниц рукописного или 15—20 страниц машинописного текста, включая список литературы, при этом текст размещается на одной странице, оставляя в левой ее части поле шириной 5 см для замечаний преподавателя.

На титульном листе указывается название образовательного учреждения, кафедры, темы, фамилия и инициалы студента, номер учебной группы, фамилия и инициалы преподавателя. На второй странице размещается план контрольной работы. Далее следует текст, разбитый на вопросы. Освещение каждого из них должно начинаться с обозначения порядкового номера и названия вопроса в соответствии с планом. Страницы работы нумеруются.

Писать работу необходимо разборчиво, грамотно, не допуская помарок, исправлений, с использованием общепринятых сокращений. Все цитаты должны быть заключены в кавычки и иметь цифровые сноски с указанием цитируе-

мого источника (фамилия и инициалы автора, название работы, место и год издания, название издательства, страницы). Сноски даются подстрочные (внизу страницы под чертой, отделяющей их от текста).

На последних страницах приводится список используемой литературы в алфавитном порядке и нормативных актов, которые должны быть расположены в хронологической последовательности с указанием наименования и даты издания.

В конце контрольной работы проставляется дата ее выполнения и подпись автора (студента).

ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Получив письменную рецензию преподавателя, студент должен внимательно ее изучить и подготовиться к защите, которая проводится в установленные сроки и проходит в несколько этапов. Вначале студент должен изложить содержание работы, охарактеризовать используемую литературу, сформулировать выводы по теме. Далее необходимо дать обстоятельные ответы на замечания рецензента и заданные вопросы.

Если контрольная работа к защите не допущена, студент должен написать ее заново по той же самой или другой теме по согласованию с научным руководителем. Студенты, не выполнившие контрольную работу, считаются имеющими академическую задолженность.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

Основная

1. Конституция Российской Федерации [Текст]. — М., 1999.

2. Всеобщая декларация прав человека [Текст] // Права человека : сб. междунар. док. — М. : Изд-во Моск. ун-та, 1990.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации [Текст]. — М., 2003.

4. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. — М. : ВИТРЭМ, 2002.

5. Об образовании [Текст] : Закон Российской Федерации от 13.01.1996 г. № 12-ФЗ // Основные кодексы и законы Российской Федерации. — 2-е изд., перераб. — СПб. : Весь, 2002.

6. О высшем и послевузовском профессиональном образовании [Текст] : Закон Российской Федерации от 22.08.1996 г. № 125-ФЗ // Основные кодексы и законы Российской Федерации. — 2-е изд., перераб. — СПб. : Весь, 2002.

7. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст] : Закон Российской Федерации от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ.

8. Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих [Текст] : Указ Президента РФ от 15.08.2002 г. № 152-ФЗ.

9. О федеральной целевой программе «Формирование установок то-лерантного сознания и профилактика экстремизма в Российском обществе (2001

—2005 годы)» [Текст] : Постановление Правительства Российской Федерации от 25.08.2001 г. № 629 // Собрание законодательства РФ. — 2001. — № 36. — Ст. 3577.

10. Европейская конвенция о защите прав и основных свобод [Текст] // Права человека : сб. междунар. док. — М. : Изд-во Моск. ун-та, 1990.

11. Кодекс поведения должностных лиц по поддержанию правопорядка [Текст] // Международная защита прав и свобод человека : сб. док. — М. : Юрид. лит., 1990.

12. Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах [Текст] // Права человека : сб. междунар. док. — М. : Изд-во Моск. ун-та, 1990.

13. Парижская хартия для новой Европы [Текст] // Права человека : сб. междунар. док. — М. : Изд-во Моск. ун-та, 1990.

14. Агеев, В.С. Методика составления социально-психологических характеристик для аттестации кадров [Текст]. — М. : Изд-во Моск. ун-та, 1986.

15. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] : пер. с англ. / под ред. С.К. Мордовина. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2004.

16. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] : пер. с англ. — М. : ИНФРА-М., 2002.

17. Бир, С. Мозг фирмы [Текст] : пер. с англ. — М. : Радио и связь, 1993.

18. Блинов, А.О. Тренинг персонала [Текст] : учеб. пособие / А.О. Блинов [и др.]. — М. : КНОРУС, 2005.

19. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] : учеб. — М. : ИНФРА-М, 2005.

20. Васильченко, Н.Г. Современная система управления предприятием [Текст] : учеб.-практ. пособие / Бизнес-школа «Интел-Синтез». — М., 2003.

21. Вейл, П. Искусство менеджмента [Текст] / пер. с англ. И.В. Козыревой. — М. : Новости, 1993.

22. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ) [Текст] / А.П. Волгин [и др.] — М. : Дело, 1992.

23. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие. — Ростов н/Д, 2004.

24. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов. — 3-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 2006.

25. Кибанов, А.Я. Конфликтология [Текст] : учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2005.

26. Клег, Б. Интенсивный курс : управление людьми [Текст] / Б. Клег, П. Бич ; пер. с англ. В.Г. Панов. — М. : Астрель, АСТ, 2004.

27. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент : психотехника управления и самотренировка [Текст]. — М., 1995.

28. Льюис, Д. Управление командой : как заставить других делать то, что вам нужно [Текст] / под общ. ред. О.А. Страховой. — СПб. : Питер, 2004.

29. Макарова, И.Н. Управление персоналом [Текст] : учеб. — М., 2002.

30. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры [Текст] : учеб. — М. : Финпресс, 2004.

31. Ньюстром, Дж.В. Организационное поведение [Текст] : пер. с англ. / Дж.В. Ньюстром, К. Девис ; под ред. Ю.Н. Кантуревского. — СПб. : Питер, 2000.

32. Основы управления персоналом [Текст] : учеб. для вузов / под ред. Б.М. Генкина. — М. : Высш. шк., 1996.

33. Пронников, В.А. Управление персоналом в Японии [Текст] : очерки / В.А. Пронников, И.Д. Ладанов. — М. : Наука, 1989.

34. Психология управления персоналом [Текст] : пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. — М. : Изд-во Института психотерапии, 2005.

35. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]. — СПб. : Питер, 2000.

36. Стредвик, Дж. Управление персоналом в малом бизнесе [Текст] : пер. с англ. / под ред. В.А. Спивака. — СПб. : Нева, 2003.

37. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] : учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. — 3-е изд. — М. : Дело, 2005.

38. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] : практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. — 3-е изд., испр. и доп. — М .: Дело, 2006.

39. Управление деятельностью служащих [Текст]. — СПб. : Питер, 2003. — (Серия «Практическая психология»).

40. Управление персоналом [Текст] / под ред. С.И. Самыгина. — Ростов н/Д : Феникс, 2001.

41. Управление персоналом [Текст] : энциклопедический словарь / под ред. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 1998.

42. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2006.

43. Управление персоналом [Текст] : учеб. / общ. ред. А.И. Турчинова. — М. : Изд-во РАГС, 2003.

44. Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе [Текст] / Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова. — М. : Акалис, 1996.

45. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. — М. : Экзамен, 2004.

46. Чижов, Н.А. Кадровые технологии [Текст]. — М. : Экзамен, 2000.

47. Чижов, Н.А. Управление корпоративными кадрами [Текст]. — СПб. : Питер, 2005.

Дополнительная

48. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер [Текст] / М. Вудкок, Д. Френсис. — М. : Дело, 1991.

49. Дикарева, А.А. Социология труда [Текст] /А.А. Дикарева, И.И. Мирская. — М. : Высш. шк., 1989.

50. Евенко, Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США: Теория и практика формирования [Текст]. — М. : Наука, 1983.

51. Исаенко, А.Н. Кадры управления в корпорациях США [Текст]. — М. : Наука, 1988.

52. Кабатченко, Т.С. Психология управления [Текст]. — Ч. 1 : Управленческая деятельность : учеб. пособие / РПА. — М., 1997.

53. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий [Текст]. — М. : Прогресс, 1987.

54. Кричевский, Р.Л. Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе [Текст]. — 2-е изд., доп. и перераб. — М. : Дело, 1996.

55. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 3-е изд. — М. : И.Д. Вильямс, 2008.

56. Саймон, Г. Менеджмент в организации [Текст] : сокр. пер. с англ. / Г. Саймон [и др.] ; под общ. ред. и вступ. ст. А.М. Емельянова, В.В. Петрова. — М. : Экономика, 1995.

57. Управление по результатам [Текст] : пер. с фин. / под общ. ред. и предисл. Я.А. Лейманна. — М. : Прогресс, 1993.

58. Шредер, Г.А. Руководить сообразно ситуации [Текст] : пер. с нем. — М. : Интерэксперт, 1994.

КРАТКИЙ ГЛОССАРИЙ

АДАПТАЦИЯ — взаимное приспособление работника и организации на основе постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных, организационно-экономических условиях труда, постижение новым работником норм, требований, правил поведения в организации.

АТТЕСТАЦИЯ — определение квалификации, уровня знаний работника; в ряде ведомств является обязательным условием для присвоения работнику звания, ранга и т.п.

ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА — целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА — комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА — целевое генеральное направление работы с персоналом, объединяющее различные формы кадровой работы и имеющее целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного персонала.

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ — часть общей системы планирования в организации, цель которого заключается в предоставлении работающим рабо-

чих мест в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их способностями, так и с требованиями организации.

КАРЬЕРА ДЕЛОВАЯ — индивидуально-осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни. Проявляется в фактической последовательности занимаемых должностей, рабочих мест, положений в коллективе.

КОДЕКС ЭТИЧЕСКИЙ — свод нравственных, моральных норм, предписываемых к обязательному исполнению посредством санкций (светских, религиозных, формальных и неформальных). Корпоративные (организационные) этические кодексы обычно включают положения, отражающие миссию данной организации, ее цели, правила поведения, ответственность администрации по отношению к персоналу, обязательства по охране окружающей среды и т.п.

КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ — совокупность методов управления, стилей руководства, профессиональных и личностных качеств управленцев, включающая коммуникативную компетентность, применяемые методы стимулирования, повышения уровня удовлетворенности трудом и т.д.

КУЛЬТУРА УСЛОВИЙ ТРУДА — совокупность объективных условий и субъективных факторов, определяющих поведение человека в процессе производственной деятельности; включает характеристики и показатели санитарно-гигиенических, психофизиологических, социально-психологических и эстетических условий труда.

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА — вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребностей в персонале.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства.

МОТИВАЦИЯ — 1) долговременное воздействие на работников в целях изменения его ценностных ориентиров и интересов и развитие на этой основе трудового потенциала для достижения целей организации; 2) процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних и внутренних факторов.

НАЕМНЫЙ РАБОТНИК — физическое лицо, обязующееся на основе договора частного права или равнозначного ему правового отношения исполнять работу на службе у других (нанимателей).

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА — совокупность коллективных базовых представлений персонала организации о себе и других, доминирующих материальных и идеальных ценностей, образов поведения, деятельности, мышления, их воплощение в символах, ритуалах, официальных документах в организации и условиях труда, содержании трудовой деятельности, межличностном неформальном общении сотрудников, взаимодействии подразделений организации между собой и элементами внешней среды.

ОТБОР ПЕРСОНАЛА — выбор из числа претендентов наиболее подходящих работников с учетом их пригодности и индивидуальных склонностей.

ПЕРСОНАЛ — личный состав работников организации, который подразделяется на категории в зависимости от их квалификации и должности.

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА — комплекс мер, включающих профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также содействие их продвижению по службе.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ — система, в которой реализуются функции управления персоналом. Основными элементами системы управления персоналом являются: функции управления персоналом, организационная структура управления, технологии процессов управления персоналом, управленческие решения, кадровое, методическое, информационное, техническое обеспечение.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ — обобщенная характеристика психического состояния социальной общности, отражающая особенности индивидуальных психофизиологических и социальных особенностей ее членов и межличностного взаимодействия между ними. Объективные проявления: преобладание солидарных или оппозиционных социальных действий, частота, глубина и острота конфликтов, состояние трудовой и производственной дисциплины, число простоев оборудования и нарушений технологических норм, качество продукции (услуг).