

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра управления человеческими ресурсами

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

*Утверждено редакционно-издательским советом университета
в качестве программы государственного экзамена*

Самара
Издательство «Самарский университет»
2015

УДК 338.24
ББК 65.050

Рецензенты : д-р пед. наук, проф. Т. И. Руднева,
канд. пед. наук, доц. О. Ю.Калмыкова

Управление персоналом организации : программа государственного экзамена / сост. Н.В. Соловова, В.А. Васяйчева, Т.В. Шестопалова – Самара: Издательство «Самарский университет», 2015. – 52 с.

Государственный экзамен является частью итоговой аттестации магистров. Программа государственного экзамена содержит перечень вопросов для подготовки к государственному экзамену по образовательной программе «Управление персоналом организации» и список рекомендуемой литературы.

Предназначена для магистров, обучающихся по направлению 38.04.03 «Управление персоналом».

УДК 338.24
ББК 65.050

© Соловова Н.В., Васяйчева В.А.,
Шестопалова Т.В., составление, 2015
© ФГБОУ ВПО «Самарский
государственный университет», 2015

ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

Цели государственного экзамена

Государственный экзамен является одним из видов аттестационных испытаний в составе итоговой государственной аттестации выпускников вузов. Он проводится с целью проверки уровня и качества общекультурной и профессиональной подготовки выпускников по направлению подготовки «Управление персоналом» с квалификацией (степенью) «магистр» и установления соответствия уровня их подготовки требованиям к знаниям и умениям выпускника по дисциплинам, предусмотренным Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом с квалификацией «магистр».

Компетенции, оцениваемые в ходе государственного экзамена

Программа госэкзамена составлена с целью оценки того, насколько у выпускников сформированы универсальные компетенции, связанные с комплексным видением роли и места трудовых ресурсов в развитии общества; пониманием современных проблем управления персоналом в организации; умением анализировать информацию о современных научных исследованиях в области мотивации работников, занятости, состояния рынка труда; представлением о наиболее перспективных направлениях научного поиска в области современных методов управления персоналом; пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом; способностью всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала. Программа содержит теоретические вопросы и практикоориентированные задания [2].

Общенаучные компетенции у выпускников характеризуются наличием у них системного мышления и пониманием особенностей теорий управления о роли человека в организации как социально-экономической среде и практической реализации теоретических положений в управленческой деятельности по отношению к персоналу.

Профессиональные (инструментальные) компетенции отражают умение использовать конкретные принципы, методы, подходы к формированию системы управления персоналом, разработке систем мотивации и стимулирования труда персонала; навыки решения задач планирования потребности в персонале, разработки планов обучения, охраны труда и т.п.; навыки проведения анализа конфликтных ситуаций, социально-психологического климата в коллективах, стратегических факторов влияния на управление персоналом и т. п.

Структура программы государственного экзамена

Программа итогового экзамена является элементом фонда оценочных средств для итоговой государственной аттестации выпускников вузов на соответствие уровня их профессиональной подготовки требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом и целям основной образовательной программы магистерской подготовки «Управление персоналом организации» [1; 3].

Ориентируясь на требования к выпускнику, содержащиеся в ФГОС ВО, сформировано и представлено в Программе содержание оценочных средств в виде выделения массива основных учебных модулей – т.е. учебных дисциплин, непосредственно формирующих в ходе подготовки выпускников их способность (готовность) отвечать тем или иным требованиям. В каждом модуле (учебной дисциплине) сформулировано, что должен знать, уметь и чем владеть выпускник магистерской программы направления «Управление персоналом».

Учитывая, что подготовка магистров осуществляется к различным видам профессиональной деятельности, требования к освоению выпускниками общекультурных и профессиональных компетенций сформулированы в разрезе этих видов: организационно-управленческой и экономической, аналитической и консультационной, научно-исследовательской и педагогической, проектной, социально-психологической.

Составленные на основе Программы итогового экзамена экзаменационные билеты, предъявляемые экзаменуемым, и ответы на них позволят судить о степени освоения экзаменуемым учебного материала модуля и, следовательно, о соответствии выпускника тому или иному предъявляемому требованию.

Следует считать знания выпускника соответствующими требованиям ФГОС ВО, если он в ходе итогового экзамена демонстрирует комплекс знаний и умений, свидетельствующий о его готовности (способности) решать задачи профессиональной деятельности в типовых ситуациях.

В состав итогового государственного экзамена для выпускников, обучающихся по магистерской программе направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом, включены основные учебные модули, охватывающие содержание следующих учебных дисциплин:

- Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений;
- Кадровый консалтинг и аудит;
- Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом;
- Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- Современные методы социологических исследований;
- Социальная политика государства и управление социальным развитием организации;
- Теория и практика кадровой политики государства и организации;
- Технологии управления развитием персонала;
- Управление организационной культурой;

– Теория организации и организационного проектирования нет такого предмета.

По каждому модулю приведен список основной литературы, необходимой для подготовки к государственному экзамену. Рекомендуемая литература содержится в программах соответствующих учебных дисциплин и известна выпускникам при изучении дисциплин в учебном процессе, подготовке к зачетам и экзаменам.

Государственный итоговый экзамен проводится в сроки, предусмотренные учебным планом направления 38.04.03 Управление персоналом и графиком организации учебного процесса.

Программа государственного экзамена полностью соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом с квалификацией (степенью) «магистр» [1].

РАЗДЕЛ 1. ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ, ОБОСНОВАНИЯ И ПРИНЯТИЯ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ

Тема 1. Объект, предмет, задачи и содержание дисциплины «Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений»

Предмет, содержание, цели и задачи учебной дисциплины, ее роль и значение в подготовке менеджеров — специалистов по управлению персоналом. Междисциплинарные связи. Феномен принятия решений как основной способ осуществления руководства и управления на всех уровнях. Определение основных понятий дисциплины.

Тема 2. Кадровые решения: сущность, содержание, классификация

Сущность и свойства управленческих решений. Диалектика развития Теории решений. Кадровые решения как разновидность управленческих. Значение принятия обоснованных кадровых решений в деятельности руководителей и специалистов по управлению персоналом.

Классификация управленческих кадровых решений: по содержанию решений, объекту управления, характеру процесса принятия решения, количеству альтернатив, срокам действия, частоте принятия, форме, содержанию, возможности автоматизации, прогнозной эффективности и т. п.

Факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих кадровых решений.

Объекты и субъекты УКР в системе управления персоналом. Управленческое решение как процесс и явление. Экономическая, организационная социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений. Структура цикла управленческих решений.

Тема 3. Концептуальные основы и теории принятия управленческих решений

Проблемы принятия решений в современных условиях. Нормативная и дескриптивная теории принятия решений. Теории максимизации полезности, ограниченной рациональности. Функции нормативной дескриптивной теории.

Концептуальная модель разработки управленческих решений. Взаимосвязь концепций и принципов разработки управленческих решений. Принципы «цели», «слабого звена», «измерений», «множественности альтернатив». Определение основных понятий системного и ситуационного подходов. Выявление ситуационных переменных при разработке управленческих решений.

Целевая ориентация управленческих решений. Достижение целей как основания для разработки управленческих решений. Взаимосвязь целей и решений. Классификация целей. Построение дерева целей. Согласованность целей. Альтернативы достижения целей и выбор решения.

Тема 4. Этапы процесса разработки, обоснования и принятия кадровых решений

Этапы процесса подготовки УКР. Стадия анализа ситуации и определения проблем. Определение проблемных полей для принятия решений: анализ SWOT, причинно-следственная диаграмма (Ишикава), метод глубоких вопросов, векторный анализ сил (Force Field Analysis), техника формулирования проблемы, определение рамок проблемы (In-Out)

Выявление причин проблем. Разработка и оценка вариантов решения проблем. Технологии реализации решений. Разработка плана организации выполнения кадрового решения. Контроль за выполнением и оценка процесса реализации УКР.

Стили принятия решений: авторитарный, демократический, партисипативный. Ситуационный подход к выбору стиля принятия решений руководителем. Модель Врума-Йеттона. Матрица Блейка-Моутона. Моральная и этическая ответственность руководителя за принятие решения.

Тема 5. Методы разработки, обоснования и принятия кадровых решений

Основное назначение моделей и методов при подготовке управленческих кадровых решений. Классификация методов разработки и принятия решений. Типы задач принятия решений в соответствии с типом ситуации: в условиях определенности, неопределенности, риска, конфликта. Классификация методов разработки и принятия решений по типу условий, этапу процесса разработки и принятия, сфере деятельности лица, принимающего решение, и т.п.

Схема алгоритма формирования нового управленческого кадрового решения.

Методы, применяемые на этапе выявления проблемы и формулировки критериев и ограничений. Методы, применяемые на этапе разработки и оценки вариантов решения. Методы, применяемые на этапе реализации решения и оценки результата.

Рациональные методы принятия решений: метод критериев, анализ практической ценности, метод «дерево решений», метод «затраты / эффект», метод «воронки решений» и пр.

Активизирующие и креативные методы принятия решений: психологической активизации, конференции идей, мозгового штурма, вопросов и ответов, теоретико-игровой метод, синектики, «6-5-3», прямой и символической аналогии, организованных стратегий, национального решения, эмпатии, фантастических предположений, Осборна, теоретико-игровой и пр. Экспертные и эвристические методы: простой ранжировки, задания весовых коэффициентов, последовательных сравнений, парных сравнений. Характерные наборы приемов эвристических методов: «Критика очевидных решений»; «Замена терминов определениями»; «Формулирование обратной задачи».

Характеристика метода сценариев для подготовки УКР. Анализ последствий принимаемого решения.

Тема 6. Реализация и контроль выполнения управленческих кадровых решений

Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений. Условия эффективного функционирования организационных структур при реализации решений. Организация процессов выполнения решений: ресурсное обеспечение на стратегическом и тактическом уровне. Функции и виды контроля. Содержание контроля. Процесс осуществления контроля. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителей за принятые решения.

Тема 7. Инновационные направления разработки, обоснования и принятия кадровых решений

Определение понятий «оптимальное и супероптимальное решение». Перечень методов совместного решения диаметрально противоположных проблем. Метод разработки более крупных целей по сравнению с имеющимися. Метод формирования ситуаций, при которых выгоды одной стороны По результатам переговоров не потребуют убытков с другой стороны. Метод выделения из диаметрально противоположных проблем общих. Метод снижения уровня противоречий сторон с антагонизма или столкновения до поляризации или различия. Идеология метода «живые решения». Использование активизирующей ауры управленческих решений. Рекламные технологии при формировании управленческих решений. Маркетинговый подход к процессу подготовки управленческих решений.

Предпосылки и этапы автоматизации процесса принятия кадровых решений. Классификация информационных систем принятия решений. Особенности разработки информационных систем поддержки принятия решений. Функционально-структурное содержание информационных систем поддержки принятия решений. Обзор информационных систем, используемых для принятия управленческих кадровых решений.

Тема 8. Качество и эффективность кадровых решений

Качество и эффективность – важнейшие характеристики УКР. Основные характеристики качества управленческого решения.

Условия и факторы обеспечения УКР. Качество процесса подготовки и реализации УКР. Главные элементы, определяющие качество процесса. Организационно-психологические предпосылки качества решений.

Эффективность управленческих решений и ее составляющие. Сравнительный экономический анализ и методические рекомендации по оценке эффективности управленческих решений. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации УР: косвенный метод сопоставления различных вариантов, метод оценки по конечным результатам, метод оценки по непосредственным результатам деятельности.

РАЗДЕЛ 2. КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ И АУДИТ

Тема 1. Объект, предмет, содержание и задачи дисциплины «Кадровый консалтинг и аудит»

Понятие кадрового консалтинга и аудита персонала. Предмет и объекты изучения, их актуальность и значимость в условиях рыночной экономики. Цели, задачи и содержание дисциплины.

Тема 2. Кадровый консалтинг как направление управленческого консультирования

Сущность и содержание кадрового консалтинга. Отечественный и зарубежный рынок кадрового консалтинга. Методологические подходы к кадровому консалтингу. Необходимость кадрового консалтинга в различных условиях развития бизнеса: при перестройке системы управления бизнесом с целью повышения финансовых и производственных показателей, подготовке к слиянию или поглощению, централизации или децентрализации менеджмента в целом или по отдельным направлениям деятельности. Цели и задачи кадрового консалтинга в зависимости от степени развития системы управления персоналом организации.

Тема 3. Содержание и процедуры кадрового консалтинга

Оптимизация системы управления персоналом как основная цель кадрового консалтинга. Основные этапы оптимизации системы управления персоналом: предварительная диагностика состояния системы управления персоналом, реорганизация подсистем управления персоналом, внедрение и сопровождение. Оптимизация организационной и функциональной структуры системы управления персоналом. Оптимизация функций управления персоналом. Оптимизация технологий управления персоналом. Критерии выбора консультантов в области управления персоналом. Методы кадрового консалтинга: бенчмаркинг, кадровый мониторинг, кадровый контроллинг, технологии Assessment Centre и др. Оформление результатов кадрового консалтинга. Оценка эффективности кадрового консалтинга.

Тема 4. Направления кадрового консалтинга

Специфика кадрового консалтинга по отдельным подсистемам управления персоналом: документационного обеспечения управления персоналом; анализа потребностей по работе с персоналом; оценки требований рабочих мест; оценки профессионально важных качеств; стимулирования и оплаты труда; подбора и адаптации персонала; оценки уровня квалификации; обучения персонала; оценки социально-психологического климата.

Тема 5. Теоретические основы аудита персонала

Классификация аудиторской деятельности. Виды аудита. Отличительные черты, достоинства и недостатки видов аудита. Направления аудита. Финансовый, государственный, управленческий аудит.

Аудит персонала как форма диагностического исследования организации. Предмет и задачи аудита. Динамика целей и методов аудита в разные периоды истории. Различные определения понятий аудита. Аудит и аудиторская деятельность. Аудит и консалтинг. Аудит и ревизия. Становление аудита в России. Проблемы информационного риска при аудите. Регулирование аудиторской деятельности. Правовые основы аудита. Аудиторские стандарты. Принципы проведения аудита. Основные правила поведения аудитора. Основные черты характера и практические умения, необходимые аудитору.

Тема 6. Методология аудита персонала

Методологические подходы к аудиту персонала организации. Сущность и основные элементы концепции аудита персонала. Персонал организации, его деятельность как объект аудита. Основные аспекты аудита в трудовой сфере: организационно-технологический, социально-психологический, экономический. Цели и задачи аудита персонала. Виды аудита персонала. Методы аудита персонала. Технология аудита персонала. Основные этапы аудита: подготовительный, сбор информации, анализ и обработка информации, оценка эффективности аудиторской проверки. Цели и содержание этапов аудита.

Тема 7. Методические основы проведения аудита персонала в организации

Основные показатели аудита персонала в организации. Методика проведения аудита персонала. Стандарты аудита персонала. Основные источники информации, используемые при проведении аудита в социально-трудовой сфере: законы и инструкции; трудовые показатели; анкетирование и интервьюирование работников. Задачи и основные направления анализа трудовых показателей при проведении аудита персонала. Совершенствование системы управления персоналом организации на основе аудита персонала. Оценка эффективности аудита персонала.

Тема 8. Направления аудита персонала

Аудит кадрового потенциала: списочного состава работников; укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая обеспеченность персоналом технологического процесса; образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала; структуры кадрового состава; использования рабочего времени; текучести кадров и абсентеизма, движения рабочей силы, перемещений внутри организации; социальных аспектов трудовой деятельности; санитарно-гигиенических, производственных и бытовых условий; управленческого, инновационного Потенциала персонала организации; социально-психологического состояния персонала организации.

Аудит функций системы управления персоналом: планирования и маркетинга персонала, найма и учета персонала, формирования трудовых отношений, условий труда, развития персонала, системы мотивации персонала, социального развития, развития персонала, развития оргструктуры управления организацией, правового обеспечения, информационного обеспечения системы управления персоналом.

Аудит организационной структуры и функционального разделения труда в системе управления персоналом: деятельности специализированных функциональных подразделений по управлению персоналом, деятельности топ-менеджмента, деятельности линейных руководителей, деятельности коллегиальных органов (аттестационной комиссии, органов общественной деятельности), взаимодействия между специализированными подразделениями, участвующими в управлении персоналом, взаимодействия между руководителями различного уровня.

Аудит эффективности управления персоналом: затрат на персонал и на управление персоналом; собственно экономической эффективности; степени укомплектованности кадрового состава; удовлетворенности работников; косвенных показателей эффективности (текучести кадров; производительности труда; качества продукции и т.д.).

РАЗДЕЛ 3. ОРГАНИЗАЦИЯ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ И ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 1. Особенности науки как вида человеческой деятельности

Понятие «наука», мировоззрение, виды и типы мировоззрения. Различие между донаучными формами и способами познания и научными. Алгоритм научного исследования. Основные условия научной деятельности. Требования к научной деятельности и к человеку, занимающимся ею. Роль науки в современном обществе.

Тема 2. Виды научно-исследовательских организаций в РФ и особенности управления персоналом научно-исследовательских организаций

Организационные формы осуществления научно-исследовательской деятельности в РФ: академии наук, НИИ, научные подразделения вузов и организаций, их классификация.

Подчиненность, структура, цели и задачи научно-исследовательских организаций. Основные проблемы их функционирования.

Категории персонала научно-исследовательских организаций. Специфика труда научных работников. Особенности творческой деятельности. Условия и организация труда научных работников. Факторы, влияющие на производительность умственного труда. Режим работы и распорядок дня. И.М. Сеченов об активном отдыхе. Типы памяти и целенаправленное использование их особенностей.

Служба управления персоналом научных организаций: цели, задачи, Функции, оргструктура.

Тема 3. Основные этапы научно-исследовательской деятельности

Этап выявления и формулирования актуальных научных проблем в области управления персоналом. Степень свободы выбора научной темы. Описание проблем, возникающих в управлении персоналом. Проблема как реальное противоречие в процессе управления персоналом. Виды противоречий: логические, псевдопротиворечия, реальные. Актуальные и неактуальные проблемы. Методы выявления реальных противоречий, их Ранжирование; условия, методы и средства разрешения противоречий.

Этап разработки программ научных исследований. Программа как описание шагов разрешения актуальных противоречий и частных задач. Виды программ; описание пространственно-временных этапов их выполнения; необходимых средств и ресурсов (в т.ч. кадровой составляющей) решения конкретных задач; обоснование экономической и социальной эффективности программ; поиск и назначение исполнителей, определение их обязанностей и ответственности.

Тема 4. Основы методологии научного исследования

Понятия «теория», «объект» и «предмет» научного исследования. Методология как учение о принципах, формах и способах научно-исследовательской деятельности. Понятия «концепция» и «гипотеза». Связь концепции с научной проблемой. Проверка гипотезы.

Технология разрешения научной проблемы. Методы и инструменты научного исследования. Общие методы: методы эмпирического исследования (наблюдение, измерение, сравнение, эксперимент); методы, используемые как на эмпирическом, так и на теоретическом уровне исследования (абстрагирование, анализ и синтез, индукция и дедукция, моделирование и др.); методы теоретического исследования (восхождение от абстрактного к конкретному и др.). Специальные методы исследования в области управления персоналом: факторный, системный, кластерный анализ, социологические исследования и др.

Методики и техники научного исследования; задачи поиска, сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме исследования. План как система, его структура, степень детализации.

Тема 5. Оформление результатов научного исследования

Виды научных работ, содержащих результаты научных исследований: научные отчеты, обзоры, статьи, монографии и др. Правила их составления и публикации. Требования к их оформлению. Стилль изложения. Сочетание научности и популярности.

Реферат, рецензия, аннотация.

Законодательство РФ в области авторского права. Соавторство, плагиат.

Тема 6. Педагогика как наука и педагогическая деятельность

Педагогика как наука о воспитании, обучении и образовании.

Наиболее известные педагогические теории и концепции. Обучение как компонент педагогического процесса.

Воспитание как сознательно и целенаправленно осуществляемый процесс. Воспитание как важнейшая функция педагога в процессе обучения.

Педагогическая деятельность: формы, характеристики, содержание. Педагогические функции и умения. Стиль педагогической деятельности. Педагогическая деятельность в корпоративных университетах, бизнес-школах и т.п.

Тема 7. Методы, приемы, средства организации и управления педагогическим процессом в ходе реализации образовательных программ для обеспечения обучения персонала

Образовательная, воспитательная и развивающая функция обучения. Общие формы организации учебной деятельности.

Цели образовательного процесса. Параметры образовательного процесса, построенного с применением технологий обучения и воспитания.

Типы и виды образовательных программ. Разработка образовательных программ для обеспечения обучения персонала. Учебно-методическое обеспечение образовательных программ. Организация учебного процесса при реализации содержания образовательных программ для обучения персонала. Учебно-методическое обеспечение учебных программ.

Современные образовательные технологии в процессе обучения персонала.

Тема 8. Профессионально-педагогическое общение: формы реализации в практике управления персоналом

Психолого-педагогические особенности персонала организации как объекта управления. Педагогическая составляющая деятельности менеджера по управлению персоналом.

Педагогическое взаимодействие как базовая категория педагогики. Педагогическое взаимодействие как целостный процесс: сущностные характеристики, виды, этапы и условия реализации. Реализация педагогического взаимодействия в управлении персоналом организации.

РАЗДЕЛ 4. СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Тема 1. Объект, предмет, содержание и задачи дисциплины «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности»

Сущность, цели и задачи, предмет и содержание курса «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности». Его место и значение в системе экономических наук и базовых дисциплин направления «Управление персоналом» высшего профессионального образования. Структура изучаемого курса: перечень изучаемых вопросов и последовательность (логика) изложения. Актуальные проблемы курса «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности». Основные компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины.

Тема 2. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности: сущность, место в системе управления персоналом

Сущность и основные элементы системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Субъект, объект, механизмы и ресурсы, общие и специфические функции системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Факторы, оказывающие влияние на систему мотивации и стимулирования труда персонала организации. Принципы и закономерности системы мотивации и стимулирования труда в организации.

Основные требования к системе мотивации и стимулирования трудовой деятельности в организации: всесторонний учет объективных условий побуждения к труду, систематическое изучение структуры мотивации с целью ее совершенствования; обеспечение организационного единства материального и нематериального вознаграждения; расширение и дифференциация средств стимулирования с целью повышения их эффективности; ясность и понятность системы оценки результатов труда, индивидуальных и коллективных достижений в работе; определенность, своевременность, гласность и наглядность всех форм вознаграждения труда.

Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности как составная часть системы управления персоналом организации. Мотивационное воздействие функциональных подсистем системы управления персоналом.

Тема 3. Структура системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала

Основные элементы, входящие в систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Виды и формы материального денежного стимулирования. Структура системы материального денежного стимулирования персонала. Сущность и элементы системы оплаты. Программы долгосрочного вознаграждения персонала как элемент материального денежного стимулирования трудовой деятельности, привязанный к достижению долгосрочных результатов.

Виды и формы материального неденежного стимулирования. Структура системы материального неденежного стимулирования персонала. Сущность, виды социальных льгот и услуг персоналу организации.

Виды и направления нематериального стимулирования: организационное (трудовое) стимулирование, моральное стимулирование; стимулирование свободным временем, постановка целей, оценка и контроль, информирование, меры дисциплинарного воздействия, обращение к наиболее значимым для работника ценностям. Дифференциация мер нематериального стимулирования трудовой деятельности по категориям персонала.

Тема 4. Диагностика существующей системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Факторы внешней и внутренней среды (организационные, правовые, технические, материальные, социальные, моральные и социологические), оказы-

вающие значительное воздействие на систему мотивации и стимулирования труда персонала.

Диагностика и анализ существующих в организации методов, форм и элементов системы мотивации и стимулирования. Определение действенности и эффективности существующей системы мотивации и стимулирования труда. Изучение состава показателей оценки и методических подходов к оцениванию.

Оценка результативности системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности по критериям: стабильность кадрового состава организации; рост реальных заработков, материального достатка и духовных запросов работников; деловой настрой работников, стремление к повышению квалификации и профессионального мастерства, изобретательская и рационализаторская инициатива; сплоченность коллектива, атмосфера сотрудничества, взаимной требовательности, высокой трудовой, технической и производственной дисциплины; привлечение в организацию высококвалифицированных кадров, молодых специалистов, обеспечение организации кадрами требуемого качества, количества и в нужное время; повышение Уровня социальной защищенности работающих; формирование (упрочение) имиджа организации как благоприятного работодателя и др.

Исследование трудовой мотивации работников организации и уровня Удовлетворенности персонала основными параметрами трудовой жизни. Изучение прогрессивных отечественных и зарубежных методических подходов к исследованию структуры трудовой мотивации персонала. Получение, анализ и обобщение данных о состоянии трудовой мотивации в организации. Использование при этом статистических, социологических и иных методов (анализ результатов деятельности, анкетный опрос, эксперимент, экспертные заключения, наблюдения, независимые характеристики и др.). Определение взаимосвязи между основными мотивационными характеристиками и уровнем удовлетворенности персонала трудом и жизнью в целом.

Мониторинг состояния рынка труда и позиционирование организации. Определение цели и задач исследования рынка труда. Определение объема и критериев формирования выборки исследования. Организации сбора информации о рынке труда. Методика обработки информации о рынке труда. Интерпретация результатов исследования рынка.

Тема 5. Разработка стратегии и политики мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала

Анализ стратегии управления персоналом организации. Методические подходы к анализу стратегии управления персоналом в целях формирования основных направлений стратегии организации в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Стратегии организации в области мотивации и стимулирования — стратегии мотивации, ориентированные на связь с миссией и целями организации; стратегии поддержания заработной платы на уровне требований рынка труда, стратегии мотивации, обуславливающие позитивный образ организации во внешней среде; стратегии мотивации, ориентированные на повышение качества трудовой жизни и др.

Описание стратегии в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Принципиальный состав элементов системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: формирование и описание. Политика мотивации и стимулирования персонала как система мер по реализации стратегии организации в области мотивации и стимулирования персонала. Порядок разработки политики. Уровни реализации. Организация проведения целостной единой политики, контроль решений, принятых в сфере мотивации и стимулирования персонала.

Тема 6. Разработка системы материального денежного стимулирования (системы оплаты труда)

Технология разработки системы материального денежного стимулирования. Категоризация персонала организации. Описание, анализ оценка и классификация рабочих мест (должностей). Грейдинг рабочих мест (должностей). Методики Уотсон Уайетт (Watson Wyatt) и Хей Груп (Hay Group). Установление базовых окладов. Виды, основания и порядок установления надбавок и доплат с учетом результатов анализа рыночной стоимости. Соотношение постоянной и переменной частей оплаты труда. Организация премирования персонала, вознаграждение по выслуге лет, по итогам работы за год. Участие в прибылях и капитале.

Тема 7. Разработка системы материального неденежного стимулирования (социального пакета)

Технология формирования системы материального неденежного стимулирования (социального пакета) в организации. Общие требования к формированию системы материального неденежного стимулирования (социального пакета) в организации. Основные факторы, влияющие на соотношение различных видов материального неденежного стимулирования: принадлежность к определенной социальной группе; уровень образования; принадлежность к социально-территориальной общности; активность жизненной позиции и включенность в организацию; принадлежность к профессионально-должностной группе (категории); способность к групповой (коллективной) работе. Правила формирования системы материального неденежного стимулирования (социального пакета) в организации.

Отечественная и зарубежная практика формирования системы материального неденежного стимулирования (социального пакета) в организации.

Тема 8. Разработка системы нематериального стимулирования

Технология формирования системы нематериального стимулирования персонала в организации. Цели системы нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала. Принципы разработки системы нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала.

Способы диагностики потребности организации в нематериальном стимулировании трудовой деятельности: метод описания ситуации, метод уточнения ограничений.

Порядок установления причин неэффективной деятельности работника и выявления необходимости совершенствования системы нематериального стимулирования персонала.

Тема 9. Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала

Система нормативно-регламентирующих документов в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации. Структура положений: о стимулировании персонала, об оплате труда, о премировании, о корпоративных наградах, о карьере, об обучении; социального кодекса компании, корпоративного кодекса, регламента предоставления сотрудникам времени отдыха и пр.

Порядок разработки положения об оплате труда и положения о премировании работников.

РАЗДЕЛ 5. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Тема 1. Объект, предмет, содержание и задачи дисциплины «Современные методы социологических исследований»

Понятие метода в бытовой и научной лексике. Место и функция метода в структуре научного знания. Метод как способ получения нового знания. Роль метода в познавательной и практической деятельности. Связь особенностей метода исследования с изучаемым объектом. Наличие собственного метода как основной признак зрелости научной дисциплины. Совокупность методов социологического исследования

Тема 2. Место социологического исследования в системе социологического знания

Общество как объект и предмет социологического знания. Методологические трудности получения социологического знания. Особенности восприятия обществом результатов социальных исследований. Социальный факт как первичная основа получения социологического знания. Онтологическое (бытийное) и гносеологическое (познавательное) содержания социального факта. Обоснованность и истинность социологического знания. Понятие и функции социологического исследования. Социологическое исследование как источник получения социологического знания. Виды социологического исследования. Исследование как способ получения научного знания. Разделение и специализация научного труда. Фундаментальные и прикладные научные знания. Фундаментальные и прикладные научные исследования. Фундаментальные и прикладные социологические исследования.

Тема 3. Структура и программа социологического исследования

Основные этапы социологического исследования. Место и роль программы в социологическом исследовании. Особенности составления программы в прикладном социологическом исследовании. Структура и содержание основных разделов программы. Методологический и процедурный разделы программы. Социальная проблема. Предметная и познавательная стороны социальной проблемы. Проблема исследования. Объект и предмет исследования. Их описание в социологических терминах. Операционализация ключевых понятий. Формулирование целей и задач исследования. Системный анализ объекта исследования. Формулирование гипотез исследования. Основные требования к гипотезам. Краткое содержание процедурного раздела программы.

Тема 4. Система методов социологического исследования

Классификация методов научного исследования. Общенаучные и специальные методы. Методы сбора и методы анализа данных. Специальные методы социологического исследования. Опросные методы. Методы наблюдения. Методы анализа документов. Сравнительно-исторический метод.

Тема 5. Первичное измерение характеристик социальных объектов

Понятие измерения в науке. Прямые и косвенные измерения. Связь между измерением и свойствами измеряемого объекта. Измерительные Шкалы. Основные виды измерительных шкал: номинальная, порядковая, интервальная шкалы и шкала отношений. Понятие и критерии надежности измерительных шкал: обоснованность, устойчивость и точность. Принципы и основные этапы разработки измерительных шкал в социологии.

Тема 6. Методы наблюдения и опросы в социологическом исследовании

Понятие наблюдения. Правила научного наблюдения. Виды наблюдения в социологическом исследовании. Простое и включенное наблюдение. Достоинства и недостатки методов наблюдения. Правила фиксации результатов наблюдения. Виды опросов как метода сбора социологических данных. Анкетный опрос и интервью. Их достоинства и недостатки. Виды анкетных опросов и интервью. Порядок составления социологических анкет и проведения интервью.

Тема 7. Методы анализа документов. Контент-анализ

Понятие документа в социологическом исследовании как носителя информации о социальных событиях и поведении людей. Виды документов и особенности анализа документов. Личные и безличные документы. Первичные и вторичные. Принципиальные различия между описанием и оценкой событий. Официальные и неофициальные документы как источник социологической информации. Понятие контент-анализа. Выделение и классификация смысловых единиц текста. Обеспечение надежности информации, получаемой посредством контент-анализа. Практические и научные задачи, решаемые с помощью методов анализа документов.

Тема 8. Количественные методы анализа эмпирических данных социологического исследования

Цели эмпирического анализа данных. Дескриптивные способы анализа. Типологизация и классификация. Теоретическая и эмпирическая типологизации. Группировка данных. Простая и перекрестная группировки. Установление связей между переменными. Корреляционный и регрессионный анализ. Состав задач, решаемых с помощью регрессионного анализа. Факторный анализ. Социальный эксперимент и его специфика. Основные стадии процесса анализа эмпирических данных.

Тема 9. Качественные методы социологического исследования

Особенности методология и познавательные возможности качественного исследования. Теоретические основания качественных методов. Различия стратегий в качественной и количественной методологии. Виды исследований с помощью качественных методов. Особенности интервью в качественном исследовании. Описание данных и проверка надежности. Структурирование текста. Первичная классификация данных. Кластеризация и метод аналитической индукции.

Тема 10. Стратегический план исследования. Определение требований к выборочной совокупности единиц наблюдения

Понятие стратегического плана исследования. Типы социологического исследования. Содержание аналитико-прикладного исследования. Понятия генеральной и выборочной совокупности единиц наблюдения. Требования к формированию выборочной совокупности. Связь требований к выборочной совокупности с целями и задачами исследования. Способы формирования выборочной совокупности. Формирование случайной и неслучайной, квотной, многоступенчатой, систематической и районированной выборок. Пропорциональный, равномерный и оптимальный способы размещения выборки.

Тема 11. Рабочий план исследования

Рабочий план исследования и его составные элементы. Факторы, определяющие продолжительность исследования и размеры затрат. Определение формы представления результатов исследования заказчику и требований к оформлению. Определение сложности выполнения этапов, требований к квалификации и составу исполнителей. Расчет трудоемкости основных этапов исследования. Назначение руководителя и ответственных исполнителей отдельных этапов. Определение потребности в основных видах ресурсов и технических средств. Определение статей расходов и общей стоимости проекта. Заключение договора на проведение исследования.

РАЗДЕЛ 6. СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА И УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 1. Объект, предмет, содержание и задачи дисциплины «Социальная политика государства и управление социальным развитием организации»

Система базовых понятий дисциплины «Государственная социальная политика и управление социальным развитием организации». Ее цели, роль и значение в подготовке специалистов по управлению персоналом. Теоретические и практические основы и связь дисциплины с другими дисциплинами специальности «Управление персоналом». Методология изучения дисциплины. Характеристика учебно-методической литературы.

Тема 2. Социальная политика государства как фактор управления социальным развитием организации

Взаимосвязь целей управления социальным развитием организации и социальной политики государства. Понятие социального государства. Роль социальной сферы в жизни общества. Функции государственной социальной политики. Связь между государственной социальной политикой и социальной организацией общества. Незрелость социальной сферы экономики как причина масштабных социальных конфликтов. Социальная рыночная экономика. Отношение к социальной сфере в период начала рыночных реформ в России. Роль социального развития организаций в решении социальных задач общества. Современное состояние социальной сферы.

Тема 3. Научно-методологические основы управления социальным развитием организации

Понятие социального в научной литературе. Философское, социологическое и прикладное (управленческое) значение понятия социального. Предпосылки возникновения, возникновение и институционализации функции социального управления как специализированной управленческой деятельности. Управление как природный и социальный феномен. Понятие социальной системы. Субъект и объект управления в социальных системах. Уровни социального управления. Организация как социальная система.

Тема 4. Социальное развитие организации как объект управления

Понятие социального управления и социального развития как особого процесса. Виды социальных процессов. Изменение, функционирование, рост, прогресс и регресс социальных общностей. Свойства и особенности процесса развития социальных систем. Параметры организации как социального объекта. Что значит – управлять социальным развитием. Основные механизмы управленческого воздействия на социальные процессы. Связь социальных процессов разного уровня. Социальное развитие организации как объект и субъект социального управления.

Тема 5. Отечественный опыт управления социальной сферой предприятия

Особенности отечественного опыта управления социальной сферой предприятий. Обусловленность отечественного опыта управления социальными процессами, национальными культурно-историческими факторами и зарубежным влиянием. Связь теории и практики управления социальными процессами на микроуровне (в организациях и на предприятиях) с макросоциальными процессами.

Основные этапы социальных изменений в организациях в ходе процесса индустриализации в настоящее время. Начальный этап индустриализации (вторая половина XIX в. — первое двадцатилетие XX в.). Социалистическая модернизация экономики. Советская Россия как социальное государство. Постепенный отказ от централизованного управления социальной сферой. Увеличение самостоятельности предприятий в решении экономических и социальных задачах. Развитие практически социального планирования на микроуровне. Идеологизация управления социальными процессами и ее влияние на практику социального управления.

Социальные идеи и практика социального управления периода «перестройки» (вторая половина 80-х). Реальные перемены в политической и социально-экономической организации общества 90-х годов и отражение их результатов на качестве жизни населения.

Тема 6. Зарубежный опыт управления социальными процессами на предприятиях

Особенности подходов к управлению социальными процессами за рубежом. Отличия в подходах к решению социальных задач в США и Европе, в таких странах Европы, как Англия, Франция, Германия, в скандинавских странах. Распределение социальной ответственности между государством, предпринимателем и наемными работниками. Основные социальные модели. Понятие «качества жизни» и «социального пакета». Специфика решения социальных проблем на предприятиях Японии. Влияние общекультурных национальных факторов и традиций социальной организации. Состав материальных благ и услуг, предоставляемых работникам предприятий помимо заработной платы. Система общественного контроля и анализа тенденций в социальном обеспечении. Методы преодоления социальной дистанции социальных конфликтов в крупных организациях. Организационно-структурные схемы управления социальной сферы.

Тема 7. Основные факторы социальных изменений в современном обществе

Промышленная и научно-техническая революции и их социальные последствия. Влияние науки на развитие производства. Механизация и автоматизация труда и производства. Рост производительности общественного труда. Изменение стержневой структуры занятости. Относительное и абсолютное уменьше-

ние занятости населения в традиционных отраслях: сельском хозяйстве, промышленности и строительстве. Рост занятости в сферах обслуживания, науки, образования, здравоохранения, организации отдыха, досуга, развлечений, управления. Изменение в содержании и содержательности труда. Рост потребности в интеллектуальных видах труда.

Сокращение продолжительности рабочего дня и недели. Сокращение общественно необходимых затрат труда.

Возрастание роли личности как главного фактора эффективности общественного производства. Гуманизация управления. Рост значения служб управления персоналом как субъекта социального управления организацией.

Тенденции изменения международного разделения труда. Процессы глобализации и их отражение в подходах к удовлетворению социально-материальных потребностей населения.

Тема 8. Внутриорганизационные факторы социальных изменений

Социальные изменения и процессы в организациях деловой сферы. Технические, экономические и социальные параметры организации. Организация как социальная среда личности работника. Понятие социальной среды. Материальные и социально-психологические компоненты социальной среды.

Вид продукции и уровень технологии ее производства как главные факторы изменения социальных параметров предприятия. Общая численность и демографический состав работников предприятия. Профессионально-квалификационная структура персонала. Условия труда. Физические, санитарно-гигиенические и социально-психологические компоненты трудовой деятельности. Охрана труда. Внутриорганизационная социальная инфраструктура обеспечения безопасности и здоровья работника.

Система вознаграждений трудовой деятельности. Материальное и моральное стимулирование труда. Компенсации, социальные права и гарантии.

Трудовой коллектив. Межличностные и межгрупповые отношения в трудовом коллективе. Система управления персоналом как фактор социальных изменений.

Тема 9. Внешние факторы социального развития организации

Месторасположение организации и его роль как фактора решения задач улучшения качества жизни персонала. Территориальные, природно-климатические и социально-культурные, экономические факторы. Макрофакторы: социально-исторические, правовые, природные, политические, демографические, морально-психологические, факторы экономической конкуренции. Отраслевые факторы. Внепроизводственная социальная инфраструктура организации. Возможности удовлетворения социальных потребностей работников и членов их семей в работе, полноценном отдыхе, занятии спортом, содержательном досуге, в получении общего образования, повышении квалификации и культурного уровня. Доходы и семейный бюджет. Оценка уровня потребления. Свободное время. Структура досуга.

Тема 10. Механизм управления социальными процессами в организации

Высокая рентабельность и устойчивость работы организации как главные факторы положительных изменений ее социальной подсистемы. Социальное прогнозирование как элемент управления и основа социального планирования. Методы социального прогнозирования. Концепция, стратегия и тактика управления социальными процессами в организации. Планирование социального развития как основной инструмент управления социальными изменениями организации. Основные разделы плана социального развития. Подходы и методы составления плана социального развития. Анализ и диагностика состояния социальной подсистемы организации. Связь управления социальными процессами с реализацией других функций управления. Управление персоналом как сектор управления социальными предприятиями. Программно-целевой подход к управлению социальным развитием. Принципы программно-целевого подхода. Практика разработки целевых программ социального развития.

Тема 11. Организация управления социальным развитием компании

Принципы построения системы управления социальным развитием организации. Структурные подразделения, реализующие функции социального управления в организации. Организационные структуры управления социальными процессами на предприятии. Взаимодействие подразделений управления социальными процессами в организации с подразделениями системы управления персоналом и другими функциональными подразделениями. Отечественная и зарубежная практика организации социального управления. Особенности организации социального управления на отечественных предприятиях. Взаимодействие в решении социальных вопросов с местными (муниципальными), региональными и отраслевыми органами управления социальной сферой.

Нормативно-правовая база управления социальными процессами в организации. Структура и основные положения международных и отечественных стандартов корпоративной социальной ответственности. Внедрение и контроль выполнения. Показатели отчетности.

Участие общественных организаций и отдельных работников в управлении социальными процессами на предприятии. Коллективный договор между работниками и администрацией как инструмент реализации социальных прав и гарантий наемных работников. Основные разделы коллективного договора, порядок его составления, внесения изменений, контроля и ответственности за выполнение. Тенденции и перспективы изменений в организации управления социальными процессами на предприятии.

РАЗДЕЛ 7. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА И ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 1. Объект, предмет, содержание и задачи дисциплины «Теория и практика кадровой политики государства и организации»

На основе характеристики объекта, предмета и содержания дисциплины «Теория и практика кадровой политики государства и организации» рассматривается сущность, место и роль кадровой политики в политике государства и организации.

Тема 2. Механизм формирования государственной кадровой политики

Теория и методология формирования кадровой политики социально-экономических систем на макро- и микроэкономических уровнях. Закономерности и принципы формирования государственной кадровой политики. Методические подходы к формированию кадровой политики государства.

Тема 3. Государственная кадровая политика в области государственного управления

Демографическая политика, политика в области занятости, в области образования, молодежная кадровая политика. Государственная политика в области органов государственного управления: формирование и развитие персонала федеральной госслужбы, персонала субъектов Федерации, персонала органов местного самоуправления.

Тема 4. Государственная кадровая политика в области управления организациями и предприятиями основного звена

Государственная кадровая политика в отношении персонала хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных некоммерческих организаций. Государственная политика в отношении формирования и развития персонала предпринимательских негосударственных структур: персонала промышленного производства, персонала коммерческого предпринимательства, персонала аграрного предпринимательства, персонала предпринимательства в сферах науки, образования, культуры и консультационной практики.

Тема 5. Сущность, этапы формирования и направления кадровой политики организации

Сущность, место и роль кадровой политики в политике организации. Механизм, принципы и методы формирования кадровой политики организации. Этапы формирования кадровой политики организации. Направления кадровой политики организации.

Тема 6. Кадровая политика и технология управления персоналом организации

Кадровая политика в области: стратегического, тактического и оперативного кадрового планирования и маркетинга персонала; найма, оценки, отбора и учета персонала; трудовых отношений, условий труда персонала; развития персонала, в т.ч. обучения, планирования деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения; мотивации и стимулирования персонала, социального развития, развития оргструктур управления организации, правового и информационно-документационного обеспечения управления персоналом.

Тема 7. Взаимодействие кадровой политики государства и кадровой политики организации

Взаимодействие, взаимосвязь и взаимообусловленность кадровой политики государства и кадровой политики организации, с одной стороны. Взаимодействие, взаимосвязь и взаимообусловленность кадровой политики организации и политики. Зарубежные опыт формирования кадровой политики государства и организации в области: социально-экономической, научно-технической, технологической, организационно-производственной и информационной деятельности, с другой стороны.

Характеристика важнейших стратегических направлений кадровой политики государства и организации.

РАЗДЕЛ 8. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

Тема 1. Объект, предмет, содержание и задачи дисциплины «Технологии управления развитием персонала»

Объект, предмет и содержание дисциплины «Технологии управления развитием персонала». Значение дисциплины в подготовке специалистов по управлению персоналом, ее взаимосвязь с другими дисциплинами. Структура и логическая схема изучения дисциплины. Основные понятия и термины. Теоретические и методологические предпосылки дисциплины «Технологии управления развитием персоналом». Элементы и направления развития персонала.

Тема 2. Развитие персонала как фактор усиления инновационных процессов современного производства

Роль человеческого фактора в инновационных процессах. Личностные свойства человека, рассматриваемые в разных его функциях. Качественные характеристики личностных аспектов развития человека. «Человеческий фактор» и его составляющие. Требования к управленческому персоналу в период становления экономики инновационного типа. «Инновационное пространство». Основные уровни изменений личности. Функции личностного фактора в инновационном процессе. Личностные факторы, влияющие на инновационную активность работника.

Тема 3. Развитие персонала как элемент развития организации

Сущность и понятие категории «развитие». Цель и необходимость развития персонала организации. Жизненный цикл организация и движение персонала. Особенности цикла развития персонала. Этапы цикла развития персонала в зависимости от цикла инновации продукции. Соотнесение стадий жизненного цикла организации, типов стратегий и особенностей развития управленческого персонала. Основные направления развития управленческого персонала в зависимости от жизненного цикла организации. Содержание принципов развития персонала.

Тема 4. Профориентация и трудовая адаптация персонала

Понятие профессиональной ориентации. Цели и задачи профориентации. Основные формы профориентационной работы: просвещение, информация, консультации. Направленность профориентационной работы.

Организационные элементы управления трудовой адаптацией. Организационные решения проблемы структурного обеспечения управления адаптацией. Особенности адаптации при внедрении нововведений. Инструментарий управления адаптацией. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.

Тема 5. Система непрерывного обучения персонала

Сущность системы непрерывного обучения персонала организации. Характеристика деятельности служб по организации и планированию непрерывного обучения: учет и анализ состава кадров, аттестация, оценка уровня обучения, оценка уровня профессионализма, выбор программ обучения, выдвижение в резерв и использование банков учебно-методических материалов, психологические исследования, разработка тестовых программ, экономические оценки, отбор кадров и продвижение. Структура системы обучения персонала, учебно-материальная база системы обучения. Учебно-методическое обеспечение обучения.

Тема 6. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала

Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации. Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала. Принципы, методы, формы и виды обучения. Основные особенности функционирования учебных центров. Классификация Форм повышения квалификации, их взаимосвязь. Содержание форм обучения. Методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места, их преимущества и недостатки.

Тема 7. Оценка эффективности обучения персонала

Мировые тенденции в оценке обучения. Система оценки обучения через модель Д. Киркпатрика. Стадиальность и направленность уровней модели. Этапы оценки эффективности. Методы оценки этапов (уровней). Возврат на инвестиции (ROI) в обучение – пятый уровень оценки. Модель оценки эффективности обучения Дж. Филипса. Способы построения модели обучения с «заданным» ROI. Инструменты повышения ROI.

Тема 8. Управление деловой карьерой персонала

Понятие карьеры, служебно-профессионального продвижения. Виды деловой карьеры. Принципы организации управления деловой карьерой. Инструментарий управления деловой карьерой. Этапы деловой карьеры, их содержание. Практические примеры управления карьерой в отечественных и зарубежных организациях. Мотивации выбора карьеры.

Тема 9. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала

Сущность служебно-профессионального продвижения персонала. Понятие «ротация» кадров. Характеристика системы служебно-профессионального продвижения персонала, ее цели и задачи. Содержание этапов системы служебно-профессионального продвижения работников: работа со студентами старших курсов вузов; работа с молодыми специалистами; работа с руководителями нижнего звена управления; работа с руководителями среднего звена управления; работа с руководителями высшего звена управления.

Планирование служебно-профессионального продвижения персонала.

Тема 10. Управление кадровым резервом

Понятие и виды кадрового резерва. Сущность управления кадровым резервом. Этапы процесса формирования резерва: составление прогноза изменений в составе руководящих кадров, получение информации о деловых и личностных качествах кандидатов, формирование состава резерва кадров. Критерии, используемые при подборе кандидатов в резерв. Источники формирования резерва кадров. Порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров. Планирование работы с кадровым резервом.

Тема 11. Современные подходы к оценке уровня развития персонала

Развитие персонала как процесс расширения возможностей выбора человека. Критерии эффективности функции развития персонала. Современные концепции развития персонала. Методические и практические подходы к оценке уровня развития персонала. Понятие и структура затрат социального времени организации. Использование законов развития общества: закона увеличения свободного времени, сокращения необходимого социального времени, закона роста производительности труда при измерении уровня развития персонала.

РАЗДЕЛ 9. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

Тема 1. Объект, предмет, задачи и содержание дисциплины «Управление организационной культурой»

Объект, предмет, задачи и содержание дисциплины «Управление организационной культурой». Логическая структура курса. Междисциплинарные связи. История становления понятия «организационная культура».

Тема 2. Методологические и теоретические проблемы изучения организационной культуры

Генезис организационной культуры. Современные теоретические представления об организационной культуре. Проблемы понимания и определения организационной культуры. Сходства и отличия различных подходов к пониманию организационной культуры.

Уровни анализа и структурные компоненты организационной культуры. Основные элементы организационной культуры. Функции организационной культуры. Свойства организационной культуры. Динамическая модель организационной культуры Э. Шейна.

Соотношение национальной и организационной культур. Национальные деловые культуры. Типологии организационных культур.

Основания для выделения типов организационных культур. Типологии, построенные с использованием одного теоретического конструкта: соотношение власти в организации (Р. Акофф), характеристики управленческих решений (Т. Дилл и А. Кеннеди).

Типологии, использующие комплекс признаков, характеризующих особенности организации, сотрудников, взаимодействие компании с макросредой (Ч. Ханди; Т.Ю. Базаров). Типологии, построенные на базе двух и более теоретических конструктов: Рамочная конструкция конкурирующих ценностей (К. Камерон и Р. Куинн).

Модели кросскультурного поведения и типы национальных деловых культур. Принципы эволюционного подхода Т. Парсона и Э. Шиллза. Параметры деловой культуры: отношение к времени, отношение к природе, Межличностные отношения, отношение к информации, отношение к власти. Концепция национально-культурных различий Г. Хофстеде: коллективизм и индивидуализм, высокая и низкая дистанции власти, мужественность и женственность, избегание неопределенности. Концепции культуры в организационных исследованиях Ф. Тромпенаарса, Э. Холла, Э. Шейна, Р. Льюиса.

Тема 3. Проблемы формирования и развития организационной культуры

Формирования организационной культуры в процессе развития организации. Функции организационной культуры. Влияние культуры на эффективность деятельности организации.

Психологические механизмы возникновения культуры в новых группах. Роль значимых событий в формировании культуры организации. Роль лидерства в формировании и развитии организационной культуры.

Эволюция организационной культуры в процессе смены «жизненных циклов» организации. Психологическая динамика трансформационных изменений организации и ее культуры. Особенности организационной культуры на разных стадиях развития организации. Причины «распада» организационной культуры.

Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры. Причины сопротивления изменениям организационной культуры со стороны сотрудников.

Тема 4. Проблемы диагностики организационной культуры

Методологические проблемы диагностики организационной культуры. Основные методические подходы к изучению культуры организации. Цели проведения анализа организационной культуры. Примеры конкретных методик диагностики организационной культуры. Идеографические и формализованные методы диагностики: типы методик, их возможности и ограничения. Диагностическая модель организационной культуры. Концептуальная схема и методический комплекс социально-психологической Диагностики организационной культуры. Процесс сбора данных. Анализ Данных. Оценка результатов диагностики.

Модель клинического исследования организационной культуры Э. Шейна. Примеры опросных методик для диагностики оргкультуры: методика ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна; методика «Оценка привлекательности Культуры организации» В.М. Снеткова; опросник «Субъективная оценка организационной культуры» А. Майера. Концептуальная схема и методический комплекс социально-психологической диагностики организационной культуры. Процесс сбора данных. Анализ данных. Оценка результатов диагностики. Этические проблемы при изучении организационных культур

Тема 5. Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой

Организационное развитие как целенаправленный процесс изменения культуры. Этапы процесса формирования, поддержания и изменения организационной культуры: диагностика сложившейся культуры, определение содержания необходимой организационной культуры, сравнение желательной и существующей культур, внедрение новых элементов культуры. Условия, которые определяют необходимость и возможность изменения организационной культуры.

Основные элементы системы формирования и поддержания организационной культуры. Роль лидерства в формировании и развитии организационной культуры. Соответствие персонала параметрам организационной культуры. Адаптация и обучение персонала как средство поддержания организационной культуры. Мотивация персонала как элемент организационной культуры. Коммуникационные каналы и средства управления организации организационной культуры. Мифология и мифо-

творчество в организации. Корпоративные правила. Корпоративный кодекс как инструмент укрепления организационной культурой. Организационные обычаи и ритуалы. Внутренний PR. Корпоративные мероприятия. Функции и задачи менеджера/специалиста по организационной культуре.

Факторы, обуславливающие необходимость изменения оргкультуры. Методы и технологии изменения организационной культуры. Изменения оргкультуры на разных стадиях развития организации. Способы обеспечения психологической безопасности при внедрении изменений оргкультуры. Функции, бизнес-процессы и ключевые показатели эффективности управления организационной культурой.

Тема 6. Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях

Национальная деловая культура. Слои и уровни культуры. Понятия национального менталитета и национального характера. Влияние национальной культуры на поведение персонала. Национальные особенности российской деловой культуры, факторы, ее определяющие.

Кросскультурные коммуникации и факторы, на них влияющие. Этические аспекты межкультурных коммуникаций. Этноцентризм, ксенофобия, стереотипы и предрассудки. Кросскультурный шок и типичные ошибки общения. Вербальные и невербальные коммуникации, их взаимосвязь с культурой. Повышение эффективности коммуникаций.

Сущность кросскультурных конфликтов и причины их возникновения. Особенности конфликтов, возникающих в деятельности международных корпораций в России и российских компаний, работающих с зарубежными партнерами. Подходы к разрешению кросскультурных конфликтов.

Повышение эффективности внешних и внутренних деловых коммуникаций, осуществляемых в условиях кросскультурного взаимодействия. Развитие навыков кросскультурной компетентности.

РАЗДЕЛ 10. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Тема 1. Объект, предмет, содержание и задачи дисциплины «Теория организации и организационного проектирования»

Теория организации как комплексная междисциплинарная область знания, складывающаяся из данных, получаемых в разных научных дисциплинах, что позволяет находить фундаментальные, общие для систем разной природы и происхождения основы организованности, порядка.

Тема 2. Источники формирования и развития теории организации

Источники формирования теоретического знания в области организации:
1) аккумуляция всего ценного, что дает практический опыт организаторской деятельности на разных уровнях организации социально-экономических систем; 2) достижения в смежных областях научного знания, особенно биологии и социологии, существенно продвинувшие понимание сущности организа-

ции; 3) обобщение результатов исследований и разработок в области организационной и организационно-управленческой деятельности человека.

Тема 3. Теория организации как наука

Понятия «теория организации» и «теория систем». Единство двух противоположностей: организации и дезорганизации. Виды систем, место в них и сущность социально-экономических систем и систем управления ими. Классификация социально-экономических систем. Сущность понятия «организация».

Тема 4. Этапы становления и развития теории организации

Этапы становления и развития организационной науки и ее теории. Выдающиеся государственные и общественные деятели, военачальники, бизнесмены, предприниматели, промышленники и коммерсанты, пионеры научного подхода к управлению предприятием и его персоналом, представители классической и современных школ управления, внесшие существенный вклад в развитие теории организации.

Тема 5. Сущность организационного проектирования социально-экономических систем

Организационное проектирование как процесс разработки проектов организации социально-экономических систем с целью придания процессу создания новых или развитию действующих систем целенаправленности, научной обоснованности. Проектирование производственно-хозяйственных систем и систем управления ими. Функционально-целевой подход к разработке организационных проектов.

Тема 6. Методология проектирования производственной системы организации

Методология проектирования производственной системы организации: основных, обеспечивающих и обслуживающих подсистем и составляющих их элементов: производственные функции, организационная структура производства, кадры производства, средства труда, предметы труда, методы организации производства, технология производства, готовое изделие или услуга.

Тема 7. Методология проектирования системы управления организации

Методология проектирования системы управления организации. Проектирование подсистемы линейного руководства, функциональных, целевых и обеспечивающих подсистем управления организацией и составляющих их элементов: функции управления, организационная структура управления, кадры управления, технические средства управления, информация, методы организации управления, технология управления, управленческие решения.

Тема 8. Стадии и этапы организационного проектирования

Содержание этапов стадий организационного проектирования: предпроектной подготовки, проектирования и внедрения проекта. Предпроектная подготовка: разработка технико-экономического обоснования и задания на оргпроектирование. Проектирование: разработка организационного общего проекта и организационного рабочего проекта. Внедрение организационного проекта.

Тема 9. Система методов организационного проектирования

Методы обследования (сбора данных), методы анализа, методы проектирования и формирования, методы экономического обоснования организационных проектов, оценки их социально-экономической эффективности. Состав проектной документации и методы ее разработки.

ЛИТЕРАТУРА К ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

К разделу 1 «Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений»

1. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений: теория и практика: учеб. пособие для студ. вузов. – М.: ИНФРА-М, 2010.
2. Лапыгин Ю. Н. Управленческие решения: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: ЭКСМО, 2009.
3. Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев; Ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2011.
4. Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебник для студ. вузов. – М.: РИОР, 2009.

К разделу 2 «Кадровый консалтинг и аудит»

1. Гармашев А.А., Захаров В.М. Организационный и кадровый аудит. – Белгород: Изд-во Белгородского центра социальных технологий, 1998.
2. Васильев Г. А., Деева Е. М. Управленческое консультирование. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
3. Киппинг М., Энгвелл Л. Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода. – М.: Генезис, 2008.
4. Никонова Т.В., Сухарев С.А. Управленческий и кадровый аудит / под ред. проф. Ю.Г. Ожегова. – М.: Экзамен, 2001.
5. Одегов Ю.Г, Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: учебник. М.: Альфа-Пресс, 2006.

К разделу 3 «Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом»

1. Управление персоналом организации: учебник. – 4-е изд., доп. и перераб. / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009.
2. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2004.
3. Вайндорф-Сысоева М. Е. Технология исполнения и оформление научно-исследовательской работы. – М.: ЦГЛ, 2006.
4. Технология обучения и развития персонала. Бизнес-тренинг. Электронный справочник. – М.: Кордис Медиа, 2005.

К разделу 4 «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности»

1. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008.
2. Милкович Джордж Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала /Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман; Пер. с англ. – М.: Вершина, 2005.
3. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2005.
4. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
5. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2006.

К разделу 5 «Современные методы социологических исследований»

1. Добренков В.И., Кравченко А.И. Методы социологического исследования: учебник. – М.: МГУ им. Ломоносова: ИНФРА-М, 2004. Крыштановский А.О. Анализ социологических данных: учеб. пособ. – М.: ГУ ВШЭ, 2006.
2. Сикевич З.П. Социологическое исследование: практическое руководство. – СПб.: Питер, 2005.
3. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. – М.: Омега-Л, 2007.

К разделу 6 «Социальная политика государства и управление социальным развитием организации»

1. Ворожейкин Н.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ИНФРА-М, 2001.
2. Оксина КЗ. Управление социальным развитием организации: Учеб. пособие. – М.: Флинта: МПСИ, 2007.

3. Смирнов С.Н., Сидорина Т.Ю. Социальная политика. – М.: Изд. дом ГУ ВШ, 2004.

4. Захаров НЛ., Кузнецов АЛ. Управление социальным развитием организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006.

К разделу 7. «Теория и практика кадровой политики государства и организации»

1. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2009.

2. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012.

3. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2009.

4. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2006.

К разделу 8 «Технологии управления развитием персонала»

1. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007.

2. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006.

3. Управление персоналом организации: Практикум / под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2007.

4. Сотникова СИ. Управление карьерой. – М.: ИНФРА-М, 2001.

5. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998.

К разделу 9 «Управление организационной культурой»

1. Горшев И.В., Емельянов П.В. Организационная культура. – М.: ЮНИТИ, 2004.

2. Коновалова В.Г. Организационная культура. – М: ГУУ, 2009.

3. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. – М.: ИНФРА-М, 2007.

4. Спивак В.А. Организационная культура. – СПб.: Нева, 2004.

5. Шаталова Н.И. Организационная культура. – М.: Экзамен, 2006.

К разделу 10. «Теория организации и организационного проектирования»

1. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007.

2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011.

3. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008.

4. Управление персоналом организации: практикум / под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2007.

5. Управление персоналом: Энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009.

**ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ (КЕЙСЫ)
К ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ
ПО НАПРАВЛЕНИЮ 38.04.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Кейс 1.

Александр Ковалев – директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался, в том числе, изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40 % от оклада.

Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).

Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

Кейс 2.

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – услуги.

Текущая текучесть персонала на уровне 5–6 % в год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.

Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

Кейс 3.

Итальянский предприниматель планирует открыть сеть пиццерий в различных городах Российской Федерации. В 2001 году должны быть открыты два ресторана в Москве. Приглашенная строительная компания должна завершить отделку зданий в феврале 2001 года. Первые посетители должны попробовать итальянскую пиццу в конце апреля. В каждом ресторане предполагается обслужить до 100 посетителей одновременно, что по расчетам потребует (для одной пиццерии) 6 поваров, 6 помощников поваров, 15 официантов, 4 барменов, 10 вспомогательных рабочих. В январе 2000 года работало 5 сотрудников: директор по персоналу, коммерческий директор, два директора ресторанов, ассистент.

Определите реальные потребности в персонале на февраль и апрель 2001 года.

Как итальянский предприниматель может решить проблему приема персонала? С какими трудностями он может столкнуться?

Кейс 4.

ООО «Международный аэропорт Самара» один из крупнейших аэропортов страны. После кризиса 1998 г. руководство приняло решение: с целью сохранения бизнеса создать на базе самарского аэропорта структуру, охватывающую большое количество направлений деятельности, холдинг. Были выделены 15 дивизионов: транспорт, безопасность, обслуживание клиентов, гостиничный бизнес, эксплуатация зданий и сооружений и т. д. и на их основе созданы предприятия, имеющие соответствующие направления деятельности. На момент кризиса на предприятии работали 2500 чел. Реструктуризация предприятия потребовала проведения серьезных изменений во всех процессах управления. Количество рейсов после кризиса резко снизилось, а система безопасности полетов требовала поддержания прежней численности специалистов.

Изменения происходили на фоне финансовых потрясений, поэтому денежная мотивация сотрудников была затруднена. В частности, временно заморожена выплата премий, сокращены до минимума льготы. Изменения, проводимые хотя и поэтапно, но достаточно быстро, создавали у сотрудников, проработавших на предприятии пятнадцать-двадцать лет, ощущение нестабильности и хаоса.

Подразделения переподчинялись, передавались функции, изменялись названия должностей. Многие работники связывали ухудшение ситуации не с кризисом, а с началом реструктуризации, поэтому не одобряли действий руководства. В то же время формирование холдинга требовало достаточного количества перспективных, готовых к изменениям специалистов, знакомых со спецификой работы аэропорта.

Встали вопросы о том, где таких людей найти, как оценить их готовность к переменам, как подготовить к предстоящей работе и как мотивировать.

Целью одного из проектов, реализованного в компании ООО «Международный аэропорт Самара» в период преобразования ее в группу компаний "Авиация Самары", стало формирование кадрового резерва через развитие и обучение сотрудников.

К этому моменту на предприятии существовал сформированный кадровый резерв на выдвижение с обозначением конкретных должностей и собственной программой обучения. Резерв состоял из весьма успешных и заметных специалистов, однако после долгих раздумий было принято нестандартное решение: сделать ставку не на резерв, а на сотрудников, может быть, не самых успешных на тот момент, но внутренне готовых к изменениям. Дело в том, что «резервисты» достигли к этому времени определенных успехов и были ориентированы на получение дивидендов в виде более высокой оплаты труда, определенного социального статуса и т.д. Руководство компании и служба персонала понимали, что удовлетворить их потребности в данный период не представляется возможным. Интересы этих работников входили в противоречие с интересами предприятия. Администрация не могла предложить реальную должность в конкретные сроки, все должности необходимо было создавать заново в новой структуре и параллельно многому учиться.

Идея обучения неперспективных на первый взгляд работников поначалу энтузиазма у руководства не вызвала. Слишком много факторов не поддавались прогнозу. Например, никто не мог сказать, кого надо учить и чему. Тем не менее, компания сделала ставку на сотрудников, которые были на тот момент на одной стадии развития с предприятием. Предприятие нуждается в реорганизации, и сотрудник в это же время нуждается в изменениях. Таким образом, требовалось ответить на следующие ключевые вопросы:

1. Как отобрать из коллектива людей, готовых к изменениям?
2. Как мотивировать этих людей?
3. Чему учить и как?

Кейс 5.

Противостояние между топ-менеджерами разного ранга -один из самых распространенных корпоративных конфликтов, который заканчивается, как правило, уходом одной из конфликтующих сторон.

Разногласия между генеральным директором «Аэрофлота» В. Окуловым и его первым заместителем по финансовой и коммерческой деятельности А. Зурабовым начались в 2002 году. Неофициально сотрудники «Аэрофлота» называли причиной конфликта различия во взглядах на развитие бизнеса: якобы Зурабов предлагал сделать компанию более прозрачной, а Окулова устраивала уже сложившаяся система работы. Вокруг каждого из них сформировался круг сторонников из числа менеджеров "Аэрофлота".

Сначала ситуация складывалась типично для конфликта «начальник подчиненный»: пользуясь своим положением, В. Окулов стал выдавливать из компании А. Зурабова и его единомышленников, отстраняя их от рычагов управления. Например, как рассказал один из сотрудников «Аэрофлота», в конце 2002 года правом подписи финансовых документов обладали сам Окулов, его замес-

титель В. Антонов, А. Зурабов и заместитель по финансам и планированию Н. Кузнецов. Но с начала 2003 года право подписи осталось только у Окулова и Антонова, а Зурабову и его единомышленнику Кузнецову просто не продлили доверенность. Затем право подписи восстановили только Зурабову. А Н. Кузнецов в марте 2003 года уволился из «Аэрофлота» и перешел в компанию «Силловые машины».

Неожиданно в конфликт между Окуловым и Зурабовым вмешался главный акционер «Аэрофлота» государство, владеющее контрольным пакетом акций. До этого государство участвовало в работе компании в основном через совет директоров, так что руководство "Аэрофлота" пользовалось большой свободой действий. Но противостояние менеджеров побудило правительство усилить контроль над деятельностью крупнейшего национального авиаперевозчика.

«Как акционер государство заинтересовано, чтобы у «Аэрофлота» появилась ясная и четкая стратегия, говорит пресс-секретарь председателя правительства Т. Разбаш. А. Зурабов является профессионалом в корпоративных финансах и управлении и хорошо подходит для решения этой задачи».

Способ продвижения Зурабова был найден необычный. Сначала, в январе 2003 года, премьер-министр М. Касьянов назначил его своим советником по авиации на общественных началах. Примечательно, что ранее такой должности в правительстве не существовало. Это позволило выдвинуть А. Зурабова кандидатом в совет директоров «Аэрофлота» от государства. Членом совета он был избран на годовом собрании акционеров 26 апреля, а уже 23 мая стал его председателем. Здесь и начинается самое интересное. По уставу «Аэрофлота», если председатель совета нигде больше не работает на постоянной основе, он становится президентом компании. В уставе эта должность так и называется: «освобожденный председатель совета директоров президент». А его полномочия и обязанности, по словам советника президента «Аэрофлота» Л. Солодухиной, совпадают с функциями председателя совета. При этом согласно уставу президенту назначается оклад в размере 120 % от должностного оклада генерального директора.

Официально А. Зурабов был утвержден в новой, президентской, должности в августе 2003 года.

Сложившаяся в «Аэрофлоте» ситуация совершенно нетипична для практики корпоративного управления. Можно ли такой способ разрешения конфликта между топ-менеджерами считать показательным?

Подобные рокировки непопулярны главным образом из-за того, что они задевают самолюбие другого начальника, а это почти всегда продолжение конфликта, говорит А. Давидович, гендиректор консалтингового агентства «Маркет». На мой взгляд, в чистом виде повторять решение акционеров «Аэрофлота» можно, только чтобы вынудить генерального директора уволиться «по собственному желанию». С Давидовичем согласна генеральный директор компании «Аксима-консалт» Е. Скриптунова. Она считает, что в подобной ситуации руководители не смогут долго сосуществовать в одной компании.

Опрошенные эксперты сошлись во мнении, что цели произошедшей рокировки нужно искать скорее в сфере политики, чем менеджмента. "В «Аэрофло-

те» решались не задачи управления компанией, а задачи контроля над ее руководством, полагает гендиректор консультационной компании «ММ-класс» М. Мелия. Поэтому я думаю, что решение о назначении Зурабова было чисто политическим, и, кроме узкого круга людей, никто не знает его подоплеку".

Научный сотрудник Института психологии Российской академии наук А. Васин также считает назначение Зурабова президентом «Аэрофлота» рискованным решением. «Оставлять на своем посту генерального директора с мощными рычагами влияния, а его оппонента возвышать еще больше значит провоцировать обострение конфронтации, говорит он. Однако возможно, что принимавшим это решение людям хорошо известны внутренние мотивы Зурабова и Окулова. Тогда сферы ответственности руководителей могут быть хорошо сконфигурированы и совсем не пересекаться. Но это не столько знание принципов управления бизнесом, сколько знание конкретных людей".

Перемены в «Аэрофлоте» на первый взгляд приглушили конфликт между двумя амбициозными топ-менеджерами. По словам Л. Солодухиной, советника А. Зурабова, президент «Аэрофлота» принципиально не занимается борьбой за власть, «потому что победителю обычно достаются обломки». В хорошо управляемой компании, говорит она, полномочия разных ветвей власти не пересекаются, и А. Зурабов сейчас занимается работой комитетов при совете директоров компании, не задевая сферу деятельности В. Окулова.

По мнению А. Васина из Института психологии, после кадровых перестановок на «разметку углов» заново достаточно трех-четырёх недель, но изменение ситуации может быть почти незаметно: просто опытные руководители, к числу которых можно отнести Зурабова и Окулова, умеют «сохранить лицо». Он предполагает, что А. Зурабов, скорее всего, получил карт-бланш на реформирование «Аэрофлота», а уже по результатам его работы акционеры будут решать, кто из двух руководителей станет управлять компанией дальше.

«Ситуация патовая, но, как и в шахматах, находиться в ней можно практически бесконечно, заявил близкий к руководству «Аэрофлота» информированный источник. В любом случае, чтобы проявились изменения в стратегии, должен пройти как минимум год». Однако другой знакомый с ситуацией эксперт считает, что Зурабов и Окулов вдвоем работать не будут и что ситуация разрешится так или иначе. Максимальный срок их совместной работы, по его мнению, не больше года.

В этом свете весьма симптоматичным оказалось требование частного акционера авиакомпания Национального резервного банка о созыве внеочередного акционерного собрания. Основной вопрос изменение в составе совета директоров.

Назовите тип, уровень, причину и стадии развития конфликта. Какие шаги были предприняты для разрешения конфликта.

Кейс 6.

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на

тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе».

После 10 лет работы преподавателем в одном из московских Вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи.

В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность.

Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-ти часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя, рекомендации партнера Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводительных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась.

Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделью спустя Людмила принесла заявление об уходе.

Как вы оцениваете решение руководства назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

Кейс 7.

«Капля камень точит». И в организациях тоже. Неудовлетворенные работники (особенно те, кто привык «делиться» своими чувствами с менеджерами) слишком часто пользуются незаслуженным вниманием. Нередко руководители уделяют особое внимание требованиям «скандалистов» — они имеют возможность выбора рабочих заданий или получают новейшее оборудование. Но пока менеджеры предпринимают героические усилия, направленные на удовлетворение потребностей недовольных, большинство «нормальных» сотрудников чувствуют себя ущемленными, резонно считая, что такое «необычное» отношение к скандалистам трудно причислить к образцам справедливости. Руководитель оказался «между двух огней». Пытаясь уменьшить чувство неудовлетворения у «избранных», менеджер рискует вызвать на себя «огонь» широких «масс». Но если он игнорирует проявления недовольства, «инфекция» может превратиться в «эпидемию» и распространиться на других сотрудников.

Где же выход?

Кейс 8.

Вы руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности — валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, хотя были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А, который состоит в основном из молодых мужчин. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Отдел Б преимущественно женский, там часто бывают конфликты. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию:

1. Не будете мудрить и разделите пропорционально численности сотрудников в отделах А и Б, считая, что оба отдела имели упущения.

2. Разделите премию пропорционально фактически выплаченной за квартал заработной плате сотрудников.

3. Соберете с руководителями отделов А и Б предложения по КТУ сотрудников и вместе с ними разделите премию, невзирая на упущения по качеству труда и дисциплине.

4. Разделите премию подразделения между отделами А и Б по Вашему усмотрению, исходя из оценки качества продукции и упущении по дисциплине, и дадите полномочия руководителем отделов распределить премию между сотрудниками

Кейс 9.

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что

- 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией, как методом оценки их работы;

- 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

- 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;

- 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;

- 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;

- 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;

- 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

О чем говорят результаты опроса?

В чем причины сложившейся ситуации?

Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

Кейс 10.

Какова зависимость субъективной оценки качества жизни от уровня потребления материальных благ? Для ответа на этот вопрос используйте следующую информацию в газете «Известия» от 16 января 2004 года.

«По данным организации «World Values Survey», которая каждые четыре года проводит мониторинг удовлетворенности жизнью граждан 65 стран мира, самая счастливая страна – Нигерия. За ней следуют Мексика, Венесуэла, Сальвадор и Пуэрто-Рико. А вот в экономически благополучных странах со счастливым делом обстоит гораздо хуже. США занимают в «счастливом списке» лишь 16-е место, Австралия – 20-е, Великобритания – 24-е. Исключение составляет только Дания, где за последние 30 лет число счастливых возросло. Замыкают список Россия, Армения и Румыния. Согласно другим исследованиям, самая жизнерадостная в мире страна – Венесуэла; 55 % ее жителей считают себя счастливыми.

За Венесуэлой следуют Турция, Нигерия, Австралия, Пуэрто-Рико, Швеция и Филиппины. Но в целом тенденция та же – счастье не зависит от уровня жизни. В Норвегии счастливы 30 % жителей, в Финляндии – 24 %. Чуть менее счастливы китайцы и немцы из Западной Германии – 23 и 21 % соответственно. Но чем дальше на Восток, тем меньше счастливых людей встретилось социологам: 18 % в Польше и 16 % в Восточной Германии. В бывших советских и югославских республиках люди в большинстве своем счастливыми себя не чувствуют. В России всего лишь 6 % опрошенных сказали, что они счастливы. Дело не только в экономике – в Нигерии и уровень жизни весьма низок да и продолжительность ее гораздо меньше, чем даже в России. Причем происходит это не только по естественным причинам, но и в силу воинственности народов, Нигерию населяющих. А вот поди ж ты – весело им».

Исходя из понятия «качество жизни», объясните, почему граждане России чувствуют себя менее счастливыми, чем граждане более богатых и более бедных стран?

Кейс 11.

Группа работников ОАО «Завод грузовых автомобилей» приняла решение о создании профессионального союза «Автомобилестроитель». Генеральный директор ОАО отказался признать данный профсоюз, указав, что в ОАО уже действует первичная профсоюзная организация профсоюза машиностроителей РФ, поэтому работники не имеют право на создание другой профсоюзной организации, а могут вступить в существующую профсоюзную организацию. Кроме того, в конкретной организации может быть создана только первичная профсоюзная организация, а не профессиональный союз.

Дайте оценку позиции генерального директора и работников.

Кейс 12.

Генеральный директор ООО «Альтаир» выдал доверенность с правом передоверия своему заместителю для организации коллективных переговоров по заключению коллективного договора. Заместитель генерального директора на основании данной доверенности выдал доверенности для участия в коллективных переговорах руководителям планово-экономической, финансовой и юридической служб ООО «Альтаир». Председатель профсоюзной организации ООО «Альтаир» отказался признать полномочия указанных лиц, заявив, что представители работодателя для участия в коллективных переговорах должны быть уполномочены непосредственно генеральным директором ООО «Альтаир», а не его заместителем.

Разрешите возникшие разногласия.

Кейс 13.

Определите содержание и тип кадровой политики, сформируйте систему управления персоналом, включая разработку штатного расписания и пофакторную структуру персонала. Обозначьте кадровые проблемы и возможные пути

их решения для гипотетической российской фирмы: ЗАО хлебозавод «Зёрнышко» на основе следующих данных:

- 1) Сфера и направление деятельности: выпуск продукции в хлебопекарном цехе, кондитерском цехе, производство полуфабрикатов.
- 2) Размер предприятия: общая численность персонала - 300 человек.
- 3) Этап жизненного цикла предприятия: кризис.
- 4) Общая стратегия фирмы: дифференциация продукта.
- 5) Режим работы организации: 7 дней в неделю, круглосуточно (без обеденного перерыва).

Отсутствующие в условиях задания факты и обстоятельства могут быть введены магистрантом дополнительно, если они не противоречат условиям задания.

Кейс 14.

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей - сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?

Кейс 15.

На собрании акционеров Александрова избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту скорее флегматик чем сангвиник, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений.

1. Иванов ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. Петров ориентирован на работу и достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается достижения поставленных целей, используя авторитарный стиль руководства. В интересах де-

ла Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. Сидоров предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза «сухарем». План подразделения выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

Кого бы Вы рекомендовали назначить заместителями Александра?

Кейс 16.

Руководитель компании узнал, что через две недели уходят 5 сотрудников. Компания небольшая, 15 человек, и фактически лишается целого подразделения (менеджер отдела плюс 4 сотрудника), а также кадрового обеспечения одного из направлений своего бизнеса.

Компания занимается рекламной деятельностью, один из отделов работает с городскими заказчиками, второй, уходящий, – с региональными. Сам руководитель работу с регионами оценивает как более перспективную, так как в городе «давно все поделено» и «развернуться негде». По его информации, велика вероятность, что сотрудники намерены всем отделом перейти в компанию-конкурента.

У директора осталось еще 2 недели, чтобы попытаться отговорить сотрудников: другого выхода сохранить компанию на прежнем уровне он не видит.

Что может предпринять директор?

Кейс 17.

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

1. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора.

2. В интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого Вашего сотрудника.

3. Напишите служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке распорядительных воздействий на предприятии.

4. Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания Вашим подчиненным только через Вас и попросите перенести срок его задания. Обоснуйте Ваш выбор.

Кейс 18.

Ваша подчиненная сотрудница – бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т.к. зарплата – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения по специальности бухгалтер ее нельзя.

Как Вы поступите с Раисой:

1. Примените меры дисциплинарного воздействия для ее после дующего увольнения.
 2. В интересах дела попытайтесь вызвать сотрудницу на откровенный разговор, выяснить мотивы ее поведения и разработать условия по устранению конфликтности.
 3. Напишите докладную записку на Раису о лишении квартальной премии и понижении должностного оклада.
 4. Обратитесь к активу коллектива с просьбой принять меры общественно-го морального воздействия.
- Обоснуйте Ваш выбор.

Кейс 19.

Весной 1995 г. служащие отдела гарантийных писем Первого национального банка Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80 % служащих испытывали неудовлетворенность своей работой. У руководства вызывала озабоченность и низкая производительность труда их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздание и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Кроме того, каждое гарантийное письмо готовили, по крайней мере, 10 сотрудников. И каждый из них вносил в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, обязанностью одной из работниц была только установка ленты в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены. Что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность труда и качество работы станут лучше, если ее содержание будут пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции, и многие из них, которые до того выполнялись раздельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков, и последовавшее за

тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Уже год спустя показатели деятельности Первого национального банка Чикаго свидетельствовали о значительном увеличении прибыльности, производительности труда, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Как можно охарактеризовать цели, задачи и технологии в отделе и гарантийных писем до и после проведения мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?

Кейс 20.

Почти 15 лет Анастасия работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли, но в связи с трудностями переходного периода была уволена.

Анастасии пришлось искать себе другую работу. Она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны в нескольких хозяйствах и дела у нее шли хорошо.

Однажды она окончательно решила основать собственное дело – заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, ее немного пугала полная самостоятельность, тем не менее, Анастасия хотела добиться успеха.

Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили заняться их хозяйством. Некоторые были рады, переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней от профессиональных фирм по уходу за садом. Уже к концу первого года самостоятельной работы Анастасия знала: этим способом она сможет зарабатывать себе па жизнь. Она стала заниматься и другой работой: прополкой и подкормкой газонов и сади-ков, а также стрижкой кустарника. Дело пошло настолько хорошо, что Анастасия наняла двух помощников. Через некоторое время ей удалось расширить дело так, что каждый из нанятых работников стал специализироваться па определенной группе клиентов, привлекая при необходимости в помощь своих родственников (в основном пенсионеров). Но при этом ухудшилось качество работы, и часть клиентов снова вернулись к профессиональным фирмам.

На какой стадии жизненного цикла в данный момент находится организация Анастасии? Как преодолеть кризис этого периода? Может ли помочь составление рабочего графика в повышении и гарантии качества работ?

Библиографический список

1. Управление персоналом: программы учебных дисциплин, практик, государственного экзамена, магистерская диссертация: учебное пособие / под ред. проф. А.Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 349 с.
2. Безрукова А.А., Соловова Н.В., Илюхина Н.А. Государственная итоговая аттестация: фонд оценочных средств: учебно-методическое пособие. - Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014. – 42 стр.
3. Соловова Н.В. Формирование и оценка компетенций: учебное пособие - Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. 79 с.

Содержание

Программа государственного экзамена	3
Структура программы государственного экзамена	4
Раздел 1. Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений	6
Раздел 2. Кадровый консалтинг и аудит	9
Раздел 3. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом	11
Раздел 4. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	13
Раздел 5. Современные методы социологических исследований	17
Раздел 6. Социальная политика государства и управление социальным развитием организации»	20
Раздел 7. Теория и практика кадровой политики государства и организации	24
Раздел 8. Технологии управления развитием персонала	25
Раздел 9. Управление организационной культурой	28
Раздел 10. Теория организации и организационного проектирования	30
Литература к государственному экзамену по направлению «Управление персоналом»	32
Практические задания (кейсы) к государственному экзамену по направлению 38.04.03 «Управление персоналом»	36
Библиографический список	49

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Программа государственного экзамена

Составители : Н. В Соловова, В. А. Васяйчева, Т. В. Шестопалова

Публикуется в авторской редакции
Титульное редактирование *Т. И. Кузнецовой*
Компьютерная верстка, макет *Н. П. Бариновой*

Подписано в печать 10.11.2015. Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Печать оперативная.
Усл. -печ. л. 3,0; уч.-изд. л. 3,25. Гарнитура Times. Тираж 100 экз. Заказ № 2691.
Издательство «Самарский университет», 443011, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.
Тел. 8 (846) 334-54-23.
Отпечатано на УОП СамГУ.