МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

**«Приамурский государственный университет имени Шолом-Алейхема»**

Кафедра менеджмента, государственного и муниципального управления

**Е.Л. Луценко, П.С. Николаева**

управление человеческими ресурсами

учебно-методическое пособие

Биробиджан

2015

УДК

ББК

Печатается по решению редакционно – издательского совета Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования

«Приамурский государственный университет имени Шолом-Алейхема»

Управление человеческими ресурсами: Учебно-методическое пособие /сост.: Е.Л. Луценко– Биробиджан: Изд-во ПГУ им.Шолом-Алейхема, 2015. – 48с.

В учебном пособии, подготовленном в соответствии с программой курса и требованиями образовательного стандарта, рассматриваются основные вопросы управления персоналом. В учебно-методическом пособии внимание уделяется раскрытию таких вопрос, принципы и методы управления человеческими ресурсами, функциональное разделение труда и организационная структура службы управления человеческими ресурсами, кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами и т.д.

Учебное пособие адресовано специалистам в области управления человеческими ресурсами, студентам вузов, обучающимся по специальности «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление».

Ключевые слова: управление, человеческие ресурсы, организация, кадровая политика.

It is printed according to the decision redaktsionno – publishing council of Federal public budgetary educational institution of higher education

«Priamursky state university of a name of Sholem Aleichem»

Management of human resources: Study guide / Comp .: EL Lutsenko- Birobidzhan Univ PSU im.Sholom Aleichem, 2015. - 58c.

In the manual, prepared in accordance with the course and the requirements of the educational standard, the basic questions of personnel management. The educational-methodical manual focuses on disclosure of such matters, the principles and methods of human resource management, functional division of labor and organization of the service of human resource management, personnel, information, technical and legal support for human resources management system, etc.

The manual is addressed to specialists in the field of human resource management, students enrolled in "Management", "State and municipal management".

Keywords: management, human resources, organization, personnel policy.

Рецензенты: д.соц.н, профессор Н.М. Байков

 д.ф.н, профессор А.М. Шкуркин

к.э.н., доцент Н.Г. Кузьмина

**содержание**

Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами

Тема 1. Управление человеческими ресурсами

Тема 2. Стратегическое управление человеческими ресурсами

Тема 3. Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом

Тема 4. Практика управления человеческими ресурсами

Тема 5. Маркетинг человеческих ресурсов

Тема 6. Интеграция вклада управления человеческими ресурсами

Тема 7. Наем, отбор и прием персонала.

Тема 8. Подбор и расстановка персонала. Профориентация

Тема 9. Организационная и профессиональная и адаптация персонала

Тема10. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала

Тема11. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности

Тема 12. Управление производственными конфликтами. Организация работы с «проблемным персоналом»

Раздел 2. Методические рекомендации по выполнению семинарских занятий

Раздел 3. Практические задания к семинарским занятиям

Раздел 4. Контрольные задания для самопроверки

Раздел 5. Вопросы к экзамену по дисциплине «управление человеческими ресурсами»

Список литературы

Приложение 1

**Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами**

**Тема 1**. Управление человеческими ресурсами.

 Основы управления человеческими ресурсами. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами. Планирование и управление человеческими ресурсами организации. Управление человеческими ресурсами как специализированная функция в организации. Оценка и повышение качества управления человеческими ресурсами. Управление процессами, связанными с персоналом организаций. Особенности управления человеческими ресурсами. Рассматривание работников как актива или человеческого капитала отношение к человеческим ресурсам как источнику конкурентного преимущества.

**Тема 2**. Стратегическое управление человеческими ресурсами.

 Определение стратегии управления человеческими ресурсами; цели стратегии управления человеческими ресурсам. Обоснование стратегии управления человеческими ресурсами. Стратегии управления человеческими ресурсами, основанное на ресурсах. Подходы к стратегии управления человеческими ресурсами. Ограничения понятия стратегии управления человеческими ресурсами. Выработка и внедрение стратегий управления человеческими ресурсами. Технология управления человеческими ресурсами. Традиционный рационалистический подход в управлении человеческими ресурсами. Гуманистический подход в управлении человеческими ресурсами

**Тема 3.** Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом.

 Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения. Активная кадровая политика. Система кадрового менеджмента. Индивидуальная работа с персоналом. Адаптивная корпоративная культура. Взаимная ответственность наемного работника и работодателя. Синергетический эффект. Гибкие системы организации. Делегирование полномочий подчиненным. Проектирование рабочих мест. Сотрудничество. Методы вовлечения персонала.

**Тема 4.** Практика управления человеческими ресурсами.

Определение, цели и принципы системы управления персоналом. Персонал организации. Социальная система организации. Трудовой потенциал работника. Управленческий персонал. Производственный персонал. Линейный руководитель Функциональный руководитель. Специалисты. Основная работа. Классификация человеческих ресурсов. Принципы управления персоналом.

**Тема 5.** Маркетинг человеческих ресурсов.

 Маркетинг человеческих ресурсов управленческой деятельности. Предпринимательско-рыночный подход. Стратегия управления человеческими ресурсами. Внешние и внутренние клиенты. Организация рыночного мышления. Потребности организации в кадровых ресурсах. Владение ситуацией на рынке труда. Маркетинговая деятельность. Особенности социальных потребностей. Внешние факторы. Внутренние факторы. Требования к человеческим ресурсам. Определение потребности в человеческих ресурсах.

**Тема 6.** Интеграция вклада управления человеческими ресурсами.

Достижение стратегической интеграции. Согласование политики управления человеческих ресурсов. Практика управления персоналом. Организация планирования нововведения. Организация труда. Рациональная организация производства. Процесс труда. Комплексная система организации труда. Технологический процесс. Рабочая сила.

**Тема 7.** Наем, отбор и прием персонала.

Наем на работу, главные вопросы: где искать и как известить? Источники найма персонала, их преимущества и недостатки. Альтернативы найма персонала. Правила выбора специализированной организации по найму, привлечению и подготовке персонала. Оценка качества набранных работников. Сущность эффективной процедуры отбора персонала, её значимость в условиях конкуренции. Этапы замещения вакантной должности специалиста/руководителя. Участники процесса отбора, их функции (руководители, функциональные службы). Философия отбора персонала в американских и японских организациях. Схемы замещения должностей. Оценка деловых качеств кандидатов, важнейшие группы качеств. Наиболее применяемые методы оценки и отбора персонала: анализ данных, тестирование, деловые игры, проверка отзывов, собеседование и т.д. Нетрадиционные методы оценки кандидата. Процедура процесса отбора персонала, этапы.

**Тема 8**. Подбор и расстановка персонала.

Профориентация. Подбор и расстановка кадров как функция управленческого цикла. Отличие понятий «отбор персонала» и «подбор персонала». Цели подбора персонала, фундаментальные принципы: соответствия, перспективности, сменяемости. Этапы процесса подбора персонала, его альтернативы Методы подбора персонала: конкурс, совмещение, ротация. Исходные данные для подбора и расстановки персонала. Методы установления соответствия кандидата рабочему месту. Цель рациональной расстановки кадров. Рекрутмент. Профессиональная ориентация работников, её важное место в системе подготовки кадров. Функции профориентации. Важные цели: информирование, создание условий, выявление соответствия. Задачи профессиональной ориентации работников. Формы ориентационной работы: профессиональное просвещение, профессиональная информация, профессиональная консультация, профессиональный отбор. Влияние профориентации на престиж и привлекательность профессии. Функции руководителя и менеджера по управлению персоналом в области профориентационной работы.

**Тема 9.** Профессиональная и организационная адаптация персонала. Необходимость организационной адаптации. Проблемы управления трудовой адаптацией. Первичные и вторичные направления адаптации. Виды адаптации: производственная адаптация (профессиональная, психофизиологическая, социальная, психологическая, организационная и административная, экономическая), внепроизводственная адаптация (адаптация к бытовым условиям, внепроизводственному общению, в период отдыха). Факторы, влияющие на адаптацию. Этапы процесса адаптации работника. Принципиальные цели адаптации, решаемые проблемы. Условия успешности процесса адаптации. Система адаптации персонала, её инструменты. Особенности наставничества и коучинга в системе адаптации, их сравнительная характеристика. Роль обратной связи в процессе адаптации. Роль внутреннего сайта и информационных рассылок в успешной адаптации персонала. Первый день работника сотрудника, его роль и значимость. Ошибки руководителя. Сбор и оценка показателей длительности и уровня процесса адаптации. Субъективные и объективные показатели. Критерии успешности функционирования системы адаптации персонала.

**Тема 10.** Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.

Система корпоративной подготовки специалистов. Цели создания учебного отдела в организации. Развитие персонала, его цели и задачи. Особенности современной государственной политики в области профессиональной подготовки. Подготовка персонала, его влияние на компоненты социальной эффективности. Проблемы развития системы профессиональной подготовки в современных условиях. Квалификация работника, значение квалификации персонала для эффективности организации. Различия понятий подготовка и обучение. Система профессионального обучения, цели и задачи. Концепция «непрерывного образования», принцип непрерывности. Квалификационная структура профессионального образования РФ. Повышение квалификации персонала, её цели. Формы обучения персонала: внутрипроизводственная и внепроизводственная, их достоинства и недостатки. Этапы системы профессионального образования. Применение зарубежного опыта при проведении подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

**Тема 11.** Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.

Кризис труда, и роль мотивации и стимулирования в нем. Мотивация как стратегия, стимулирование как тактика. Различия процессов мотивации и стимулирования. Основные содержательные и процессуальные теории мотивации. Компоненты функционирования мотивации. Типы мотивации. Стимул. Стимулирование труда, его цель. Мотив, структура мотива. Условия формирования мотива. Мотивация труда, результаты мотивации труда. Роль внутрифирменной системы оплаты труда. Показатели оценки труда работников. Разновидности систем оплаты труда: индивидуальные результаты, коллективные результаты, индивидуальные и коллективные вклады, оплата «по заслугам», гибкая система оплаты труда. Требования к механизму оптимального стимулирования труда. Мотивационные стратегии. Типы кадровой политики в управлении. Нормативные рамки мотивационной системы. Мотивационная среда, её составляющие. Мотивационный профиль персонала. Типы и классы мотивации, формы стимулирования в соответствии с мотивационным типом. Формы и методы стимулирования.

**Тема 12.** Управление производственными конфликтами.

Организация работы с «проблемным персоналом». Понятие конфликта, необходимость управления конфликтами. Системы, выполняющие функции по управлению конфликтами и стрессами. Виды конфликта. Негативные и позитивные последствия конфликта. Причины конфликта. Основные виды действий в конфликте. Этапы конфликта. Поведенческие действия руководителя в конфликтной ситуации. Методы профилактики и управления конфликтами. Методы межличностного разрешения конфликтов. Переговоры, возможности ведения переговоров. Принципы участия в переговорах. Стресс, его роль в современном мире. Стрессоры и их последствия, методы нейтрализации стрессов.

**Раздел 2. Методические рекомендации по выполнению семинарских занятий**

Семинарское занятие в вузе - форма самостоятельной работы студентов, позволяющая приобщить студентов к научному использованию источников и литературы. Следует разумно организовывать работу по подготовке к семинарскому занятию. К теме каждого семинара даётся определённый план, состоящий из нескольких вопросов, рекомендуется список литературы, в том числе, и обязательной. Работу следует организовать в такой последовательности: Прочтение рекомендованных глав из различных учебников. Ознакомление с остальной рекомендованной литературой из обязательного списка. Чтение и анализ каждого источника (документа). Прежде всего, следует ознакомиться с методическими указаниями к каждому семинару. При работе с каждым документом надо ответить для себя на следующие вопросы: а) кто автор документа? б) какое место эти авторы занимали в обществе? в) как мы должны относиться к его свидетельствам, какой ракурс оценки событий он представлял? г) каковы причины различного отношения современников к событиям? д) следует уяснить значение тех архаичных и незнакомых терминов, что встречаются в тексте. Выводы из анализа документа должны делаться самостоятельно: хотя в исторической науке не следует пренебрегать авторитетом знаменитых авторов, но следует помнить, что не все научные положения являются бесспорной истиной. Критическое отношение (конечно, обдуманное) является обязательным элементом научной аналитической работы. Подготовьте ответы на каждый вопрос плана. Каждое положение ответа подтверждается (если форма семинара это предусматривает) выдержкой из документа. Подготовку следует отразить в виде плана в специальной тетради подготовки к семинарам. Следует продумать ответы на так называемые «проблемно-логические» задания. Каждое из этих заданий связано с работой по сравнению различных исторических явлений, обоснованием какого-либо тезиса, раскрытием содержания определённого понятия. Их следует продумать, а те, которые указаны преподавателем, можно выполнить как краткую письменную работу на одной - двух тетрадных страничках

**Семинар 1.** Структура управления

**1)** 1. Определение структуры управления.

2. Порядок вертикальной структуры: разделение труда, цепь команд, делегирование полномочий, норма управляемости, централизация и децентрализация, координирование.

3. Департаментализация. Функциональная, дивизиональная и матричная структуры. Структура «команда» и сетевая структура.

**2)** Подготовка презентаций по вопросам.

**3)** Практическое задание:

Проанализировать сказки народов мира (на выбор) и подготовить обоснованный отчет, в какой сказке используется тот или иной метод управления; как происходит процесс принятия управленческого решения; сколько участников принимают участие в принятии решения; какие ошибки, по вашему мнению, возникают в процессе принятия решения.

**Семинар 2.** Кадровая политика организации.

**1)** 1. Понятие и сущность кадровой политики организации.

2. Место кадровой политики в стратегии развития организации.

3. Функциональное разделение труда в кадровой политике организации.

4. Кадровые службы, их организационная структура и оценка их деятельности.

**2)** Реферативные доклады:

1. Требования к подготовке кадров, выдвигаемые системой менеджмента качества ИСО 9001-2000 и проблемы их внедрения.

2. Корпоративная система обучения: цели, функции, результаты, этапы формирования.

 3. Выбор структуры обучающих программ и их назначение.

4. Выбор модели корпоративного обучения.

5. Ограничение при определении уровня затрат на обучение.

6. Методы обучения и их выбор на основе сравнительной характеристики.

 7. Оценка эффективности корпоративного обучения.

8. Анализ российского и зарубежного опыта компаний в обучении персонала.

**3)** Подготовка презентаций по вопросам: Образ литературного героя-управленца: подобрать художественную литературу (прозу или поэзию), обосновать свой выбор.

**Семинар 3.** Коммуникации в организации.

**1)** 1. Роль и место коммуникаций в управлении.

2. Элементы и этапы процесса коммуникаций.

3. Формы межличностных коммуникаций и их барьеры.

4. Формы организационных коммуникаций, их барьеры.

5. Типы коммуникационных сетей.

6. Менеджмент коммуникаций в организации.

**2)** Подготовка презентаций по вопросам.

**3)** Подготовка научной статьи:

1. Взгляды на систему управления персоналом: аналитический обзор.

2. Внутриличностные конфликты в становлении руководителя.

3. Внутрифирменные социальные программы: опыт лучших компаний.

4. Внутрифирменные учебные центры: опыт эффективной деятельности.

5. Государственная политика в области регулирования заработной платы.

6. Деятельность менеджеров по персоналу: профессионально-ролевой анализ.

7. Возможности и ограничения использования интернет-технологий в поиске работы.

8. Источники организации найма персонала, их преимущества и недостатки.

9. Кадровая политика предприятия.

10. Команда: базовые признаки и особенности управления.

11. Концепции развития и современные тенденции УП.

12. Мобильность персонала: подходы к решению кадровых проблем.

13. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.

 14. НR-специалисты: контент-анализ объявлений о вакансиях.

 15. Пути повышения эффективности общения сотрудников.

16. Пути улучшения использования персонала.

17. Роль культуры общения в управлении персоналом.

18. Современная концепция управления персоналом.

19. Социальные и психологические аспекты повышения результативности управленческой деятельности в нынешних условиях.

20. Технологии профессионального отбора: анализ отечественной практики кадрового менеджмента.

*Требования к написанию научной статьи смотрите в приложении 1*

**Семинар 4.** Лидерство и власть

**1)** 1. Лидерство и его основа.

2. Баланс власти и ее формы.

3. Стили лидерства: подход с позиций личных качеств; поведенческий и ситуационный подходы.

4. Классификация стилей руководства в поведенческом подходе. Управленческая решетка Р. Блэйка.

5. Ситуационные теории лидерства.

6. Гендерный аспект и лидерство.

**2)** Подготовка презентаций по вопросам.

**3)** Задание к семинару: Суд над исторической личностью: анализ его управленческой деятельности, плюсы и минусы его управленческой работы…Витте, Николай Второй, Екатерина Великая, Петр первый, Михаил Горбачев. Владимир Путин…

 **Семинар 5**. Управление группами

**1)** 1. Группы и их типы.

2. Неформальные группы и причины их возникновения. Управление неформальной группой.

3. Характеристика групп и их эффективность.

4. Групповые процессы. Создание команд и управление ими.

5. Преимущества и недостатки работы в командах.

**2)** Подготовка презентаций по вопросам.

**3)** Игра «Что? Где? Когда?»

Цель игры: формирование навыков командной работы; интеллектуального и творческого развития студентов. Студенты группы разделяются на 3 – 5 команд по 5 – 7 человек в каждой. Порядок разделения студентов на команды определяется преподавателем и осуществляется с учетом предпочтений студентов. Вопросы для игры заранее не выдаются.

**Семинар 6**. Управление конфликтами и стрессами

**1)** 1. Конфликты в организации.

2. Причины и последствия конфликтов.

3. Методы разрешения конфликтной ситуации.

4. Причины стресса и снижение его уровня.

**2)** Представить отражение конфликтов в искусстве и средствах массовой информации

**3)** Реферативные доклады:

1. Профилактика конфликтных отношений в трудовых коллективах

2. Конфликты между руководителями и подчиненными

3. Конфликт как тип трудных ситуаций

4. Социальные конфликты и пути их разрешения

5. Психологические условия успеха на переговорах

6. Технологии управления конфликтами

7. Технологии эффективного общения в конфликтной ситуации

8. Переговоры как способ конструктивного разрешения конфликтов

**Семинар 7.** Самоменеджмент.

**1)** 1. Основы самоменеджмента.

2. Симптомы и причины нерациональной организации труда руководителей.

3. Инструменты самоменеджмента: «кривая жизни», временной ряд для ранжирования жизненных целей, анализ своих сильных и слабых сторон, установление приоритетов с помощью анализа АБВ и принципа Эйзенхауэра.

4. Делегирование: правила, причины сопротивления подчиненных и руководителей, значение.

**Семинар 8.** Использование человеческих ресурсов

1. Занятость человеческих ресурсов

2. Государственная политика социальной защиты безработных

3. Теория и практика поиска работы

4. Трудовая миграция, прогноз численности человеческих ресурсов

**Семинар 9.** Мотивация персонала

**1)** 1. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.

2. Понятие и теории мотивации.

3. Стратегии и виды стимулирования.

4. Формы организации стимулирования.

5. Денежное стимулирование как основной вид стимулирования.

**2)** Теории мотивации

Цель занятия: помочь студентам анализировать поведенческие ситуации и принимать управленческие решения с использованием основных положений теорий мотивации.

**Практическая ситуация 1**

Небольшой отдел фирмы, производящей электронную технику, монтирует внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады, состоящей из шести девушек, работали на линии, а трубки переходили от одной к другой вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер, контролирующий также и два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией, Когда проводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть высокой, прогулы частыми (соответственно 100 % и 8 %), в среднем 27 % трубок выбраковывались из-за некачественной сборки. Производительность составляла около 28 трубок в час. Хотя инженеры-конструкторы разделили процесс сборки на шесть операций, занимавших примерно равное время, линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного оператора возникали узкие места. Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, потому что рабочие места были врезаны в стол, образуя нечто вроде ниши, и работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба контролера- мастер и старший оператор. В отделе не было уголка, где можно удобно посидеть во время перерыва, и девушки присоединялись к остальным служащим компании в кафетерии во время ланча или кофе. Им практически ничего не сообщали о результатах работы, только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о норме выпуска исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшей надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться выправить положение. Когда она видела причину задержки в неопытности или ошибке, она давала сотруднице совет. Когда считала, сборщица ленится, делала выговор. Желая поднять дух работниц, компания решила дать им возможность общаться, чтобы опытные сотрудницы могли помочь неопытным и просто поговорить друг с другом. Рабочее место было перестроено: вместо прямого длинного стола был поставлен овальный, вокруг которого расположились девушки. Ящики с деталями и инструментами перенесли, чтобы можно было переговариваться через стол с сидящими напротив и со своими соседками. Вскоре после этого производительность выросла до 35 трубок в час, а процент брака сократился с 27 до 18 %, значительно снизились и случаи прогулов. Однако через несколько месяцев возникли новые проблемы - девушки хотели выполнять более сложную работу. Как только работница полностью овладевала несложной операцией, она желала научиться другой операции, требующей большего мастерства, а овладевшие сложными операциями отказывались выполнять требования старшей занять место отсутствующей исполнительницы простых операций. Бригада начала противиться указаниям старшей, которая обычно решала, когда можно остановить работу для перерыва или перед пересменкой. Теперь девушки откладывали инструменты за 10-15 мин. до окончания смены. Распоряжения старшей не выполнялись, и, хотя присутствие мастера удерживало работниц на месте, производительность к концу смены падала. Общая производительность упала до 30 трубок в час, а процент брака превысил прошлые показатели, причем большая его часть приходилась на несложные операции. Текучесть кадров и прогулы еще не достигли прежних размеров, но стали приближаться к уровню, наблюдавшемуся вскоре после начавшихся перемен. Через несколько месяцев старшая покинула работу. В виде эксперимента мастер решил не назначать на ее место другую девушку и позволил девушкам управлять рабочим процессом всей бригады. Они получили возможность задавать темп работы, при том, что норму выпуска в соответствии с другими стадиями работы устанавливал мастер.Девушки должны были работать самостоятельно, оставив на долю мастера лишь разрешение конфликтов. Производительность тут же упала до 26 трубок в час, но через месяц выросла до 40. Процент брака упал до прежнего показателя - 19 %. На очередной летучке, проводившейся мастером, одна из девушек предложила, чтобы в начале каждой смены им сообщали, сколько брака они допустили в предыдущий день и по каким причинам. После этого процент брака снизился до11 %. Прогулы прекратились, текучесть кадров снизилась, и бригада стабильно давала 40 трубок в час, показав, что при необходимости способна на большую производительность. Вопросы к ситуации: Какие экономические и социальные причины побудили администрацию компании вникнуть в производственную ситуацию отдела фирмы? Используя теорию «иерархии потребностей» А. Маслоу охарактеризуйте изменения в управлении, описанные в ситуации.

**Практическая ситуация 2**

Конкретная ситуация «Петер Гиффен» «Принц Интернейшнл» является крупной многонациональной компанией по производству потребительских товаров. Она осуществляет операции в 40 странах. В Канаде она производит все виды своей продукции на нескольких заводах, наиболее крупный и старейший из которых находится в г. Китченер. Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы завода в г. Китченер. Как только продукт сходит с производственной и упаковочной линий в северной части завода, он перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены склады. Эта операция осуществляется в две смены и без остановки. Если здесь происходит срыв, то и сделанная продукция не может сойти с производственной линии. Петер Гиффен работает в южной части завода на складе. Ему 28 лет, он неженат и имеет 7 лет стажа работы в данной компании. В его обязанности обычно входит погрузка производственной продукции на конвейер и складывание ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика. Дома Питер живет с матерью и отцом, а живет дома он в основном, когда спит. Всем хорошо известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с другими у него уходит много времени и сил. Он нередко жалуется, подчеркивая, насколько разбитым он бывает после этого. Ему приходится тратить очень много денег на развлечения. Такое возможно потому, что родителям денег он почти не дает. Его отец все еще работает и получает неплохую зарплату. Сам Петер еще и подрабатывает на стороне, работая летом судьей мужских команд по софтболу и зимой женских баскетбольных команд. Он активно занимается спортом для своего удовольствия: хоккей зимой и боулинг летом. Ему очень нравится быть среди людей; получать удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от занятий спортом как таковым. На работе Петер известен своими спорадическими прогулами, что длится уже несколько лет. Они нередко превращаются просто в загулы. Последние три года это выглядело следующим образом. 1991 12 дней 5 случаев 1992 9 дней 7 случаев 1993 10 дней 8 случаев Кроме того, Петер часто опаздывает на работу» объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода. Его менеджер Джой Легран не считает, что активная жизнь вне работы (гулянки или что-то им подобное) причина его прогулов и опозданий. Хотя она и не совсем в этом уверена. Она не может понять, почему он так поздно возвращается домой и почему он на это жалуется каждый раз, когда появляется на работе на следующий день. Однажды, когда Петер прогулял несколько раз после игр в хоккей, он пытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала старые боли в спине. Из его личного дела она действительно обнаружила, что два года назад Петер обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случалось после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования» свидетельствовали о том, что Петеру не возбранялось работать после этого. Джой Легран была у Петера уже четвертым по счету менеджером за последние три года его работы на заводе. Все предыдущие менеджеры Петера сделали в личном деле записи о его поведении. Помимо этого, они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петер соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причины такого поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось. Между периодами прогулов Петер был в принципе хорошим работником. Не прекрасным, а просто хорошим. Ему нельзя было сделать замечания, но и нельзя было ожидать от него каких-либосверхусилий. Просматривая его личное дело, Джой вспомнила трех его предыдущих менеджеров. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полный простор в работе с минимальными проверками, со своей стороны. А один был действительно "жестким парнем", держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Джой обнаружила из личного дела нтересный факт. Прогулы Петера были чаще именно у этого "жестокого" менеджера и меньше у тех двух "либералов", дававших людям самим решать где, как и когда работать, В восемь часов утра в понедельник 7 октября 1993 года Петер Гиффен не появился на работе, и складская бригада должна была начать работу в сокращенном составе. Экстраполируя записи в личном деле Петера, Джой Легран определила; что он впал в новый период загулов. К тому же он недавно в сентябре уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять» чтобы Петер вышел на работу.

**Вопросы к ситуации**

1. Составьте «резюме» ситуации, перечислив основные события в хронометрическом порядке.

2. Выявите проблемы участников ситуации (Петера Гиффена, Джой Легран).

3. Охарактеризуйте главного героя с позиции содержательных теорий мотивации (Маслоу, Герцберга, М.Клелланда).

**3)** Предложите управленческие решения.

**Семинар 10.** Процесс подбора, отбора и найма персонала

**1)** 1. Процесс подбора персонала

2. Этапы отбора персонала

3. Оценка и выбор руководящего персонала

4. Понятие «руководящий персонал»

**2)** Практическое задание к семинару

**Конкретная ситуация «Смена руководства».**

Господин В.Савицкий — президент огромной корпорации «Развитие», объединяющей множество разнопрофильных фирм. В нее входят такие фирмы, как строительная компания, две фабрики по производству товаров народного потребления (легкая промышленность), несколько фабрик по производству пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, несколько магазинов и предприятий сферы услуг, а также бензоколонок. Господин Савицкий начинал в качестве мелкого предпринимателя. У него было высокодоходное небольшое предприятие, прибыль от которого он вкладывал в рисковое производство. Обладая гениальным деловым чутьем, хотя и не имея специального образования, он практически безошибочно угадывал те области, за которыми будущее. Его бизнес развивался очень быстро, он постоянно искал новые решения, новые технологии, новые рынки сбыта и сферы вложений. В результате за сорок лет он стал во главе большой корпорации, обладающей достаточной мощью и возможностями для дальнейшего развития и инвестирования. Нельзя сказать, что В. Савицкий — тот человек, который думает, что без него дело остановится. Он не стремится везде успевать и все контролировать, как это было, когда он только начинал. Хотя общую стратегию корпорации разрабатывает именно он и он же определяет сферы вложения капитала и иных ресурсов, у него имеются помощники, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей. Господин Савицкий уже не молод (ему 67 лет), как и те люди, вместе с которыми он начинал свой бизнес. Эти люди прошли с ним почти весь путь и хорошо знают все особенности деловой политики г-на Савицкого. Охарактеризуем этих людей. А. Нестеров — 64 года, вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за границей. Он не только компаньон, но и близкий друг г-на Савицкого, который прошел с ним почти весь его путь в бизнесе, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает его босса. Л. Озерова — 43 года, имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрист-консультант всей корпорации. Она уже довольно давно работает в компании и почти 10 лет входит в совет директоров. Л. Озерова блестящий знаток своего дела, не раз с ее помощью заключались выгодные и грамотные контракты. И. Каримовский — 48 лет, начальник службы управления персоналом, также член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Он всегда прекрасно справлялся со своими обязанностями в части организации работы с людьми в крупных быстро растущих компаниях. Господин Каримовский знаком со многими последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от А. Нестерова и Л. Озеровой) и еще не осознал всех ее потребностей. У г-на Савицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Он имеет высшее экономическое образование и довольно разнообразный опыт работы. Однако его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство. Последние несколько лет он занимается управлением двух отелей с ресторанами и всех бензоколонок, входящих в корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса. В последнее время г-н Савицкий чувствует себя не очень хорошо, и он решил «сдать дела» в течение следующих 2—3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает, кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Господин Савицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом. Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в совокупности. Господин Савицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию. Господин Савицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Он стоит перед выбором из двух альтернатив: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, т.е. сама корпорация как таковая перестанет существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их небольшие группы, а во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми занимался сам г-н Б. Савицкий, будут решаться группой людей.

Проведя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее:

• в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить В. Савицкого (почти на всех предприятиях имеются люди, которые смогли бы управлять каждым конкретным предприятием, но не всей корпорацией);

• в центральной администрации не имеется ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти и очень мало внимания удаляется налаживанию и поддержанию обратной связи;

• к тому же на самих предприятиях работа с людьми ведется несистематично, поэтому там не сформирован резерв кадров, который можно было бы использовать в подобных ситуациях.

В связи с этим и исходя из того, что г-н Савицкий хотел бы сохранить свой бизнес как единое целое, эксперты предложили:

• создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: служба управления персоналом, отдел рыночных исследований и маркетинга, аналитический отдел, отдел по связям с общественностью и др.);

• провести исследование на всех предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции как на своем предприятии, так и в центральном офисе;

• в рамках этой программы начать подготовку упомянутых менеджеров;

• помимо всего прочего, провести реорганизацию службы управления персоналом, так как до сих пор она работала неэффективно (судя по тому, что в критический момент не было того резерва персонала, который можно было бы использовать в сложившейся ситуации);

• хотя г-н Каримовский - человек знающий и образованный, ему в помощь следует нанять квалифицированных помощников. Ознакомившись с результатами этого исследования, г-н Савицкий начал выполнять кое-что из предложенного. В частности, он начал реорганизацию службы управления персоналом, но в части полной реорганизации структуры власти в корпорации он решения не принял.

**Вопросы к ситуации**

• Что вы можете сказать о кризисе власти, который возник в данный момент в корпорации?

• Какие ошибки были допущены руководством корпорации?

• Что вы могли бы предложить в части реорганизации службы управления персоналом?

• Как вы предложили бы поступить В. Савицкому в сложившейся ситуации, какое решение вы бы приняли на его месте («отдали» бы власть на предприятия, провели бы реорганизацию управления в центральном офисе или попытались бы скомбинировать элементы обоих вариантов)?

**Раздел 3. Практические задания к семинарским занятиям**

 разработка презентаций по следующим темам:

1. Интеллектуальный капитал: теория и практическое значение;

2. Особенности людей: индивидуальные различия, влияние образования и культуры, установки, роли;

3. Мотивация;

4. Приверженность;

5. Трудовые отношения;

6. Проведение отборочного собеседования;

7. Уход из организации;

8. Управление показателями труда;

9. Развитие человеческих ресурсов;

10. Повышение квалификацией руководителей;

11. Управление вознаграждением;

12. Оценка работы;

13. Отношения с работниками;

14. Коммуникации;

15. Охрана труда и оценка безопасности;

16. Социальное обеспечение;

17. Процедура разрешения трудовых конфликтов;

18. Обеспечение найма

**Раздел 4 Контрольные задания для самопроверки**

Требования к представлению и оформлению результатов СРС Самостоятельная работа студентов должна обладать следующими признаками: быть выполненной лично студентом или являться самостоятельно выполненной частью коллективной работы согласно заданию преподавателя представлять собой законченную разработку (законченный этап разработки), в которой раскрываются и анализируются актуальные проблемы по определённой теме и её отдельным аспектам (актуальные проблемы изучаемой дисциплины и соответствующей сферы практической деятельности); демонстрировать достаточную компетентность автора в раскрываемых вопросах; иметь учебную, научную и/или практическую направленность и значимость (если речь идет об учебно-исследовательской работе); содержать определенные элементы новизны (если СРС проведена в рамках научно-исследовательской работы). Виды контроля СРС соответствуют видам контрольных мероприятий, предусмотренных учебной программой о системе оценки успеваемости студентов и предполагают: текущий контроль, то есть оперативное, регулярное отслеживание уровня выполнение СРС на лекциях, лабораторных и практических занятиях; рубежный контроль по окончании изучения дисциплины; промежуточный контроль, который предполагает учет объема, своевременности и качества выполнения СРС по дисциплине за весь модуль или семестр и осуществляется на зачете или экзамене. Вуз должен создать студенту условия для осуществления самоконтроля. Самоконтроль - осознанное управление своей познавательно-практической деятельностью, осуществляемое студентом в процессе изучения дисциплины, при подготовке к контрольным внешним мероприятиям. В качестве форм контроля СРС могут быть использованы: экспресс-опрос на лекции, лабораторных и практических занятиях; текущий устный выборочный опрос на лабораторных и практических занятиях; защита контрольных работ; проверка письменных работ; письменное рецензирование; индивидуальное собеседование, консультация; коллоквиум; тестирование; блиц-опрос; самооценка; взаимооценка; рецензирование, защита творческих работ (эссе, реферата); выступление с докладом, презентацией и другие виды на усмотрение преподавателя. Применение перечисленных форм контроля СРС не исключает варианта, когда результат выполнения ВСР будет учтен единожды, при выставлении оценки при промежуточном контроле. При рубежном контроле выполнение студентом КСР (при наличии ее в графике самостоятельной работы), должно быть отражено обязательно.

При проведении контрольных мероприятий преподаватель может применять различные формы и методы контроля в зависимости от его целей, числа студентов и формы СРС: - устный; - письменный; тестовый (бланковый и автоматизированный); фронтальный; оценка однокурсников или самооценка при проведении деловой игры; сплошной; выборочный.

**Задания к самостоятельной работе студентов**

**1**. Определите и соотнесите следующие понятия: - управление– руководство– регулирование– регламентирование; - человеческие ресурсы- человеческие резервы- человеческий потенциал– человеческий капитал- трудовые ресурсы; - управление человеческими ресурсами– управление персоналом- кадровая политика.

**2**. Сформулируйте и поясните:

- дайте определение стратегического УЧР, сформулируйте основные цели УЧР и обоснуйте необходимость его использования в современной организации;

- в чем сущность процесса разработки стратегий УЧР, назовите наиболее распространенные методы стратегического УЧР и подходы к разработке стратегий УЧР;

- перечислите основные проблемы реализации стратегий УЧР, барьеры, препятствующие реализации стратегии УЧР и возможные пути их преодоления.

**3**. Назовите еще две составляющие стратегического подхода к обеспечению человеческими ресурсами:

- стратегия планирования ЧР;

- стратегические планы обеспечения ЧР;

**4.** О какой из теорий жизненного цикла организации идет речь: «Теория родилась на основании уподобления организации живому организму. Модель показывает, что до расцвета доживают далеко не все предприятия, за расцветом неизбежно следует бюрократизация бизнеса, а затем смерть. Автор определяет ряд опасностей, которые ожидают организацию на пути своего развития, но не дает ответа на вопрос: к какому организационному состоянию она должна стремиться, чтобы подольше задержаться в фазе расцвета?»:

а. концепция органического эволюционного развития Б. Ливехуда;

б. модель организационного развития Л. Грейнера;

 в. теория жизненных циклов И. Адизеса г. концепция коррекции бизнес-систем

**5**. Прокомментируйте. Не секрет, что в России имеются определенные ограничения для использования популярной во всем мире практики управления по целям, что обусловлено, в том числе культурологическими особенностями нашей страны. На основе каких критериев можно охарактеризовать национальные особенности управления в разных странах и почему «управление по целям» не стало эффективной практикой в России?

**6**. Содержательные теории мотивации основываются: а. на представлении о справедливости вознаграждения б. на идентификации тех внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе в. на идее об удовлетворенности трудом г. на анализе процесса выполнения работы д. на оценке соотношения усилий и получаемого результата.

**7**. Перечислите: - основные этапы набора персонала; - основные требования к кандидатам при приеме на работу; - основные источники набора персонала.

**8**. Назовите:

- этапы карьерного роста, которые проходит большинство людей в течение своей трудовой деятельности;

- факторы, которые необходимо принимать во внимание при составлении индивидуального плана карьерного роста;

- основные проблемы, связанные с развитием карьеры работников;

- основные причины замедление карьерного роста к 40-45 годам и как можно решить эту проблему.

**9**. Организационное решение – это:

а. выбор одной из альтернатив;

б. выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью;

 в. формирование стратегий и последовательности действий для достижения цели, основанное на избирательных мыслительно-поисковых актах и преобразовании субъективных смыслов

**10**. Задание на развитие управленческих навыков.

Решите проблему и поясните свое решение. Вы - администратор единственной в г. Ухта гостинице. Вам необходимо расселить четверых прибывших мужчин: Р. Абрамовича, двоих командировочных из Волгограда и одного программиста из Санкт- Петербурга. В гостинице в наличии только три свободных места: 1 – в одноместном номере; 1 – в двухместном; 1 – на раскладушке в подсобке. Р.Абрамович потребовал одноместный номер, один приезжий из Волгограда тоже попросился в одноместный, другой был согласен в двухместный, а Питерец был бы рад и коврику.

**Перечень тем для рефератов**

1. Значение кадровой политики в стратегии организации.
2. Искусство составления резюме.
3. Кадровая служба: функции, организация, ответственность.
4. Концепция кадрового менеджмента в условиях рыночной экономики.
5. Методика разработки должностных инструкций работников.
6. Области применения и возможности использования психодиагностики в управленческой деятельности и кадровой работе.
7. Общие положения оценки в сфере человеческих ресурсов.
8. Организационное, правовое и научно-методическое обеспечение социального партнерства.
9. Особенности аттестации управленческих кадров.
10. Особенности управления женским коллективом.
11. Особенности управления мужским коллективом.
12. Особенности управления персоналом в современных корпорациях.
13. Планирование кадровой работы с использованием АСУП.
14. Развитие коммуникативных возможностей персонала.
15. Разработка концепции управления персоналом организации.
16. Разработка стратегии управления персоналом.
17. Разработка философии управления персоналом организации.
18. Роль корпоративной культуры в кадровом менеджменте.
19. Роль формальных и неформальных структур в системе управления персоналом.
20. Ротация и продвижения кадров.
21. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы управления персоналом.
22. Адаптация как проблема мотивации.
23. Альтернативный подход к обучению по методу внутренней игры.
24. Астрология как нестандартный метод оценки кандидатов при приеме на работу.
25. Виды собеседования.
26. Возникновение и сущность коучинга.
27. Графология как нестандартный метод оценки кандидатов при приеме на работу.
28. Зарубежный опыт психологического подхода к стимулированию труда.
29. Зарубежный опыт разрешения конфликтов в управлении.
30. Искусство чтения резюме.
31. Использование личных связей и контактов при поиске персонала.
32. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала.
33. Методы выявления личностных качеств соискателя.
34. Мотивация как функция управленческого цикла.
35. Нестандартные методы оценки кандидатов при приеме на работу.
36. Описание процесса коучинга.
37. Основные критерии оценки нового работника.
38. Особенности вознаграждения управляющих.
39. Особенности мотивации и стимулирование персонала государственной службы.
40. Особенности отбора и найма управленческих кадров.

**Задания к коллоквиуму**

**1 коллоквиум**

1. Характер и сложность управленческих проблем.
2. Хорошо структурированные и плохо структурированные проблемы.
3. Классификация управленческих проблем по критериям: субъект воздействия, объект воздействия, уровень организационной иерархии, время возникновения, уровень риска, степень неопределенности и пр.
4. Парадигмы управленческих решений.
5. Десять ключевых вопросов при принятии управленческих решений.
6. Стороны принятия управленческих решений.
7. Эффективные и успешные решения.
8. Построение дерева решений.

**2 коллоквиум**

1. Управление риском и неопределенностью при принятии управленческих решений.
2. Выявление факторов риска.
3. Эвристическая процедура принятия решений, ее достоинства и недостатки. Экспертные и коллегиальные методы принятия решений.
4. Оценка степени риска.
5. «Диаграмма-торнадо».
6. Деловые игры.
7. Методы морфологического анализа.
8. Планирование сценариев.
9. Ключевые проблемы использования эвристических и экспертных методов в процессе управления.

**Раздел 5 Вопросы к экзамену по дисциплине «управление человеческими ресурсами»**

 Экзамен по всей дисциплине или ее части преследует цель оценить работу студента за курс (семестр), полученные теоретические знания, их прочность, развитие творческого мышления, приобретение навыков самостоятельной работы, умение синтезировать полученные знания и применять их к решению практиче¬ских задач и ситуаций. Экзамены принимаются лекторами данного потока или другими преподавателями, читающими ту же дисциплину. Экзамены проводятся по билетам, причем структура экзаменационного задания включает в себя два теоретических вопроса. Экзаменатору предоставляется право задавать студентам вопросы сверх билета. На подготовку к ответу на устный экзамен отводится 30 - 35 минут. Результаты экзамена объявляются студенту сразу после окончания ответа студента, а экзаменационная оценка заносится в зачетно-экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Результатом экзамена является оценка знаний обучающегося - «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

1. Раскройте понятие и особенности человеческого капитала.

2. Как определить экономическую эффективность инвестиций в человеческий капитал?

3. Как осуществляется оценка результативности труда, и каковы ее функции?

4. Чем характеризуется кадровая политика на современном этапе?

5. Многоступенчатая система отбора персонала

6. Профориентация и адаптация кадров

7. Как оценить примененный человеческий капитал?

8. Объясните зависимость управления персоналом от стадии развития фирмы.

9. В чем сущность теории Х, У?

10. Обоснуйте место кадрового планирования в управлении организации.

11. Почему надо осуществлять планирование деловой карьеры и как это делать?

12. Раскройте кадровые функции и технологии.

13. Деятельность кадровых служб как пример функционального разделения труда. В чем особенность ее организационной структуры

14. Специфика управления человеческими ресурсами и управление персоналом, их взаимосвязь. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием. Принципы управления персоналом.

15. В чем сущность оборота кругооборота человеческого капитала?

16. Раскройте эволюцию управления человеческими ресурсами.

17. Определение мотивации в процессе трудовой деятельности. виды мотивации.

18. Почему денежное стимулирование является основной формой стимулирования.

19. Какие виды тестирования применяются для отбора и оценки персонала.

20. Какие формы стимулирования вы знаете, охарактеризуйте их.

 21. Почему оценка обучения необходима при анализе программ повышения квалификации.

22. Что такое рынок труда и каков механизм его функционирования.

23. Оценка будущей потребности в персонале и разработка программ ее удовлетворения.

24. определение понятия карьеры, этапов и стадий карьеры.

25. методы и виды стимулирования высокопроизводительного труда вы знаете

26. В каких формах может осуществляться развитие персонала?

27. методы набора персонала. Дайте определение маркетинга персонала?

28. Раскройте сущность содержательных теорий мотивации.

29. Основные задачи набора и отбора персонала. Каковы преимущества и недостатки различных источников набора?

30. В чем особенности программы профориентации и организационной адаптации персонала?

31. Охарактеризуйте центры оценки как оценочной технологии.

32. Раскройте сущность процессуальных теорий мотивации.

33. Определение кадрового потенциала и его элементов. пути формирования и использования кадрового потенциала.

34. Оценка эффективности управления персонала.

35. Характеристика персонала предприятия как объекта управления.

36. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.

37. Анализ кадрового потенциала, перемещения, работа с кадровым резервом.

**Раздел 5. Список литературы:**

1. Балковская Т. 3., Шуракова И. О. Социально-психологические и организационные основы управления персоналом. Технологии управления персоналом: учебное пособие. - Хабаровск, РИЦ ХГАЭП, 2009.
2. БеляцкиЙ Н. П. и др. Управление персоналом: учеб. пособие / Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. - Мн.: Интер-профсервис, Экоперспектива, 2009.
3. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Г. Управление персоналом. Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов. - М.: ПРИОР, 2009.
4. Кибанов А. Я. , Дуракова И. Б. Управление персоналом организа­ции: отбор и оценка при найме, аттестации: учебное пособие для студен­тов вузов - 2-е изд. перераб. и доп. / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М.: издательство «Экзамен», 2009.
5. Колобова С. В. Трудовое право России : учебное пособие для ву­зов. - М.: ЗАО Юстиц-Информ, 2009.
6. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях / пер. с англ. Н. Г. Владимирова. – М.: ООО «Вершина», 2010.
7. Магура М. И. , Курбатова М. Б. Оценка работы персонала: подго­товка и проведение аттестации. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел син­тез», 2010.
8. Митин А. Н. , Федорова А. Э. , Токарева Ю. А. , Овчинников А. В. Антикризисное управление персоналом организации: учебное пособие. - СПб.: Питер, 2009.
9. Модели и методы управления персоналом: российско-британской учебное пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Ин­тел-Синтез», 2010.
10. Мондель Р. Уэйн, Роберт М. Ноу, Шсйн Р. Премо. Управление персоналом / пер. с анг. Под ред. и. В. Андреевой. - CI16. : Нева. 2009.
11. Одегов Ю. Г. , Никонова Г. В. Аудит и контроллинг персонала / учебное пособие. - М.: Экзамен, 2009.
12. Рогожин М. Ю. Справочник кадровика: практическое пособие. - М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2010.
13. Скопылатов И.А., Ефремов О.1О. Управление персоналом. Серия«Университетский учебник». СПб. 2009.
14. Смирнов Б. М. Кадровые нововведения в системе управления пер­соналом: учебное пособие. - М.: ГАУ, 2011.
15. Сотникова С. И. Управление карьерой: учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2009.
16. Управление персоналом: российский опыт / Н. Самоукина. – СПб.: Питер, 2009.
17. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2010.
18. Управление персоналом: энциклопедический словарь / под рол. А. Я. Кибанова. - М.: Инфра - М, 2009.
19. Управление персоналом организации: практикум, учебное посо­бие / под ред. проф. А. Я. Кибанова. - 2-е изд. доп. и перераб. - М.: Иифра-М, 2011.
20. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для вузов /под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2009.
21. Управление персоналом. Практикум: конкретные ситуации / подред. Кулапова М. Н. - М.: Экзамен, 2010.
22. Управление персоналом. Упражнения, тесты / под ред. Кулапова М. Н. - М.: Экзамен, 2009.
23. Федосеев В. Н. , Капустин С. Н. Управление персоналом органи­зации: учебное пособие / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. — М.: Издательство «Экзамен», 2009.
24. Хигер Б. Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персона­ла. - М.: Бизнес Школа «Интел-сиптез», 2010.
25. Экономика труда / под ред. Винокурова М. Л. , Горелова П. А. - СПб.: Питер. 2010.

в) информационное обеспечение

[http://elibrary.finec.ru](http://www.edu.ru/modules.php?page_id=6&name=Web_Links&op=modload&l_op=visit&lid=100092)

<http://www.eiir.ru/books/Upravlen4eskie_reshenia.pdf>

<http://www.infra-m.ru>

**Приложение 1**

**Требование к научной статье**

План статьи:

1. вступление - постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными практическими задачами (5-10 строк);

2. формулирование целей статьи (постановка задачи); указанный раздел весьма важен, поскольку из него читатель определяет полезность для себя предлагаемой статьи; цель статьи следует из постановки общей проблемы и обзора ранее выполненных исследований, то есть данная статья имеет целью ликвидировать «белые пятна » в общей проблеме (объем этой части статьи 5-10 строк);

3. последние исследования и публикации, на которые опирается автор, выделение нерешенных частей общей проблемы, которым посвящается данная статья (обычно эта часть статьи составляет около 1 / 3 страницы);

4. изложение собственно материала исследования (от 5-6 страниц текста). Небольшой объем потребует выделения главного в материалах исследования; иногда можно ограничиться только формулировкой цели исследования, короткой упоминанием о методе решения задачи и изложением полученных результатов; если на объем статьи не имеет строгих ограничений, то целесообразно описать методику исследования полнее;

5. в окончании приводятся выводы данного исследования и кратко представляются перспективы дальнейшей работы в этом направлении.

6. литература подается согласно требованиям ВАК (бюллетень ВАК Украины, № 3, 2008 г.)

7. аннотации к статье и ключевые слова подаются на трех языках: украинский, русский, английский): Аннотация к статье: Ключевые слова: Аннотация к статье: Ключевые слова: Annotation: Key words:

8. обязательно сведения об авторе: фамилия, имя и отчество (полностью), ученое звание (если есть), должность (где и кем работает), телефон (моб.), электронная почта. Оформление рукописи: Электронный вариант статьи выполняется в редакторе Word for Windows 6.0 и выше, шрифтом Times New Roman, размер 14 (рисунки, таблицы тоже 14 шрифтом, 1,5 интервалом). Текст статьи обязательно должен быть пронумерованы (внизу страницы, справа). Размер полей: • левое - 30 мм • правое - 15 мм • верхнее - 20 мм • нижнее 20 мм. • интервал - 1,5; формат А4 Общие правила цитирования и ссылки на использованные источники.

При написании статьи автор должен давать ссылки на источники, материалы или отдельные результаты которых приводятся в тексте. Ссылаться следует на последние издания публикаций. Ссылки в тексте на источники следует указывать порядковым номером по перечню ссылок, выделенным двумя квадратными скобками, например, «... в работах [1-7] или [1, 7], [1, 6, 10 ]».

Если в тексте необходимо сделать ссылку на составную часть или на конкретные страницы соответствующего источника, можно приводить ссылки в сносках, при этом номер ссылки должен соответствовать ее библиографическому описанию по перечню ссылок. Пример: Цитата в тексте: «... несмотря на приоритетное значение языковых каналов связи между деловыми партнерами, ни в коем случае нельзя игнорировать крупнейшие каналы передачи информации» [6, 23]. Соответствующее описание в перечне ссылок: 6. Доронина Н.С. Культура общения деловых людей: учеб. пособие. / М. С. Доронина. - М.: "КМ Асаdеmиа", 1998. - 192 с.

Для подтверждения собственных аргументов ссылкой на авторитетный источник или для критического анализа того или иного печатного произведения следует приводить цитаты. Научный этикет требует точно воспроизводить цитируемый текст, ибо малейшее сокращение приведенного извлечения может исказить смысл, заложенный автором.

Общие требования к цитированию следующие:

1. текст цитаты начинается и заканчивается кавычками и приводится в той грамматической форме, в которой он представлен в источнике, с сохранением особенностей авторского написания. Научные термины, предложенные другими авторами, не выделяются кавычками, за исключением тех, вызвавших общую полемику. В этих случаях используется выражение «так называемый».

2. цитирование должно быть полным, без произвольного сокращения авторского текста и без извращений мыслей автора. Пропуск слов, предложений, абзацев при цитировании допускается без искажения авторского текста и обозначается многоточием. Они ставятся в любом месте цитаты (в начале, внутри, на конце). Если перед выпущенным текстом или за ним стоял знак препинания, то он не сохраняется.

3. каждая цитата обязательно сопровождается ссылкой на источник.

 4. при непрямом цитировании (пересказе, изложении мыслей других авторов своими словами), следует давать соответствующие ссылки на источник.

5. если оказывается отношение автора статьи к отдельным словам или мыслям из цитируемого текста, то после них в круглых скобках ставят восклицательный знак или знак.

 6. если автор статьи, приводя цитату, выделяет в ней некоторые слова, делается специальная оговорка, то есть после текста, который объясняет выделение, ставится точка, затем дефис и указываются инициалы автора статьи, а весь текст предостережения вмещается в круглые скобки.

Вариантами таких оговорок является: (курсив наш. - М.Х.), (подчеркнуто мной. - М.Х.), (разрядка моя. - М.Х.). Оформление списка литературы Список литературы (Литература) - элемент библиографического аппарата, который содержит библиографические описания использованных источников и размещается после выводов.

Источники можно размещать одним из следующих способов: в порядке появления ссылок в тексте, в алфавитном порядке фамилий первых авторов или заголовков, в хронологическом порядке. Сведения об источниках, включенных в список, необходимо давать в соответствии с требованиями ВАК (бюллетень ВАК, № 3, 2008 г.) с обязательным приведением названий работ. В статье обязательно должны быть ссылки и список литературы в конце текста. Нумерация Иллюстрации (фотографии, чертежи, схемы, графики, карты) и таблицы необходимо подавать непосредственно после текста, где они упоминаются впервые, или на следующей странице.

Иллюстрации и таблицы, которые размещены на отдельных страницах, включают в общую нумерацию страниц.

Таблицу, рисунок или чертеж, размеры которого больше формата А4, учитывают, как одну страницу и размещают в соответствующих местах после упоминания в тексте. Иллюстрации обозначают словом «Рис.» и нумеруют последовательно, за исключением иллюстраций, приведенных в приложении. Таблицы нумеруют последовательно (за исключением таблиц, приведенных в приложении). В правом верхнем углу над соответствующим заголовком таблицы размещают надпись «Таблица» с указанием ее номера, например: «Таблица 1» затем следует название таблицы. При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица» и номер ее указывают один раз справа над первой частью таблицы, над другими частями пишут слова «Продолжение таблицы 1»: Номера формул пишут у правого берега листа на уровне формулы в круглых скобках. Примечания к тексту и таблицам, в которых указывают справочные и поясняющие данные, нумеруют последовательно в пределах одной страницы. Если примечаний на одном листе несколько, то после слова «Примечания» ставят двоеточие, например: Примечания: 1. ... 2. ... Если есть одно примечание, то ее не нумеруют и после слова «Примечание» ставят точку.

Иллюстрации.

Названия иллюстраций размещают после их номеров. При необходимости иллюстрации дополняют объяснительными данными (подрисуночные подписи). Подпись под иллюстрацией обычно имеет четыре основных элемента:

• наименование графического сюжета, обозначаемого сокращенным словом «Рис. »;

• порядковый номер иллюстрации, который указывается без знака номера арабскими цифрами;

• тематический заголовок иллюстрации, содержащий текст с как можно краткой характеристикой изображенного;

• экспликацию, которая строится так: детали сюжета обозначают цифрами, которые выносят в подпись, сопровождая их текстом. Надо отметить, что экспликация не заменяет общего наименования сюжета, а лишь поясняет его. Пример: Рис. 1. Схема размещения элементов кассеты: 1 - разматыватель пленки, 2 - стальные ролики 3 - приводной валик; 4 - опорные стойки.

Основными видами иллюстративного материала в научных работах являются: чертежи, технический рисунок, схема, фотография, диаграмма и график. Таблицы Цифровой материал, как правило, должен оформляться в виде таблиц. Пример построения таблицы Таблица 1 Название таблицы № п / п 1 2 3 4. Продолжение таблицы 1 1 2 3 4. Каждая таблица должна иметь название, которое размещают над таблицей и печатают симметрично тексту. Название и слово «Таблица» начинают с большой буквы. Название не подчеркивают. По логике построения таблицы ее логический субъект, или подлежащее (обозначение тех предметов, которые в ней характеризуются), размещают в боковике, головке, или в них обоих, логический предмет таблицы, или сказуемое.

Каждый заголовок над графой касается всех данных этой графы, каждый заголовок строки в боковике - всем данным этой строки. Заголовок каждой графы в головке таблицы должен быть по возможности коротким. Следует избегать повторов тематического заголовка в заголовках граф, единицы измерения указывать в тематическом заголовке, выносить к обобщающим заголовков слова, повторяющиеся. Боковик, как и головка, требует лаконичности. Повторяющиеся слова здесь также выносят в объединяющие рубрики; общие для всех заголовков боковика слова размешивают в заголовке над ним. Заголовки граф должны начинаться с прописных букв, подзаголовки - с маленьких, если они составляют одно предложение с заголовком, и с большим, если они являются самостоятельными. Высота строк должна быть не менее 1,5 интервала. Графу с порядковыми номерами строк в таблицу включать не надо. Таблицу размещают после первого упоминания о ней в тексте. Таблицу с большим количеством строк можно переносить на другой лист. При переносе таблицы на другой лист (страницу) название помещают только над ее первой частью. Таблицу с большим количеством граф можно делить на части и размещать одну часть под другой в пределах одной страницы. Если строки или графы таблицы выходят за формат страницы, то в первом случае в каждой части таблицы повторяют ее головку, во втором случае - боковик. Если текст, повторяющийся в графе таблицы, состоит из одного слова, его можно заменять кавычками; если из двух или более слов, то при первом повторении его заменяют словами «То же»; а далее кавычками, ставить кавычки вместо цифр, марок, знаков, математических и химических символов, которые повторяются не следует. Если цифровые или иные данные в какой-либо строке таблицы не подают, то в нем ставят прочерк. Формулы при использовании формул необходимо придерживаться определенных технико-орфографических правил. Наибольшие, а также длинные и громоздкие формулы, которые имеют в составе знаки суммы, произведения, дифференцирование, интегрирование, размешивают на отдельных строках. Это касается также и всех нумерованных формул. Для экономии места несколько коротких однотипных формул, отделенных от текста, можно подать в одной строке, а не друг под другом. Небольшие и несложные формулы, не имеющие самостоятельного значения, вписывают внутри строк текста. Пояснения значений символов и числовых коэффициентов надо подавать непосредственно под формулой в той последовательности, в которой они даны в формуле. Значение каждого символа и числового коэффициента надо подавать с новой строки. Первую строку объяснения начинают со слова «где» без двоеточия. Уравнения и формулы следует выделять из текста свободными строками. Выше и ниже каждой формулы нужно оставить не менее одной свободной строки. Если уравнение не умещается в одну строку, его следует перенести после знака равенства (=) или после знаков плюс (+), минус (-), умножения (·) и деления (:). Нумеровать следует лишь те формулы, на которые есть ссылки в последующем тексте. Другие нумеровать не рекомендуется. Порядковые номера обозначают арабскими цифрами в круглых скобках у правого берега страницы без точек от формулы к ее номеру. Номер, который не помещается в строке с формулой, переносят на следующую ниже формулы. Номер формулы при ее переносе вмешивают на уровне последней строки. Если формула находится в рамке, то номер такой формулы записывают извне рамки с правой стороны напротив основного строки формулы. Номер формулы-дроби подают на уровне основной горизонтальной черты формулы. Номер группы формул, расположенных на отдельных строках и объединенных фигурной скобкой (парантеза), ставится справа от острия парантеза, которое находится в середине группы формул и обращено в сторону номера. Общее правило пунктуации в тексте с формулами такое: формула входит в предложение как его равноправный элемент. Поэтому в конце формул и в тексте перед ними знаки препинания ставят в соответствии с правилами пунктуации. Двоеточие перед формулой ставят лишь в случаях, предусмотренных правилами пунктуации: а) в тексте перед формулой есть обобщающее слово, б) этого требует построение текста, предшествующего формуле. Разделительными знаками между формулами, которые идут одна за другой и не отделены текстом, могут быть запятая или точка с запятой непосредственно за формулой до ее номера. Знаки препинания между формулами при парантезе ставят внутри парантеза. После таких громоздких математических выражений, как определители и матрицы, можно знаки препинания не ставить.

Опечатки, описки и графические неточности, обнаруженные в процессе подготовки работы, допускается исправлять подчисткой или закрашиванием белой краской и нанесением на то же месте исправленного текста (графики) машинописным способом или чёрными чернилами, пастой или тушью – рукописным способом. Повреждения листов текстовых документов, помарки и следы не полностью удалённого прежнего текста (графики) не допускаются.

Фамилии, названия учреждений, организаций, фирм, названия изделий и другие имена собственные в работе приводят на языке оригинала. Допускается транслитерировать имена собственные и приводить названия организаций в переводе на язык работы с добавлением (при первом упоминании) оригинального названия.

Любая письменная работа не может считаться научной, если она не снабжена справочно-библиографическим материалом: списком литературы по теме исследования и ссылкам на цитируемые и упоминаемые в тексте документы.

Библиография, т.е. список использованных в работе источников, помещается после заключения. Каждый источник, упомянутый в списке, имеет определенный порядковый номер и должен быть оформлен следующим образом. Первыми в списке идут нормативно-законодательные документы, затем по алфавиту авторов учебники, монографии, учебные и методические пособия, периодические издания, источники на иностранных языках, источники Интернет (если присутствует только адрес Интернета).

Пример правильной последовательности и оформления законодательных актов:

Конституция.

Кодекс.

Указ.

Закон.

Приказ.

Инструкция, положение.

ГОСТ.

Библиографическая запись в списках литературы состоит из заголовка и библиографического описания.

Заголовок библиографической записи содержит фамилию первого автора и его инициалы, либо название коллективной организации, от имени которой опубликовано издание. В заголовке может быть приведено имя первого составителя, редактора, переводчика. Заголовок – это имя лица, несущего интеллектуальную ответственность.

В заголовке библиографической записи должно указываться имя только одного, первого автора. При этом имена одного, двух и трех авторов обязательно приводятся в сведениях об ответственности. Это касается как книг, так и статей.

Фамилия автора приводится в начале заголовка и, как правило, отделяется от имени (имен), имени и отчества, инициалов запятой (,).

**Примеры:**

Ковалева, Анна Николаевна.

Семенов, А. И.

После заголовка следует библиографическое описание. Библиографическое описание состоит из областей и элементов (обязательных и факультативных). Поэтому описание может быть кратким или расширенным. Библиографическая запись производится по предписанному источнику информации (титульному листу, титульному экрану).

Для авторов ВКР обязательными являются следующие элементы:

* + - 1. заголовок описания;
			2. область заглавия и сведений об ответственности;
			3. область выходных данных;
			4. область физической характеристики.

*1. Область заглавия и сведений об ответственности*

*Основное заглавие* приводится в том виде, в котором оно приведено на титульном листе (титульном экране). Если использовался электронный ресурс, то сразу после основного заглавия в квадратных скобках нужно написать: [Электронный документ]. Это общее обозначение материала. Если в работе преобладают обычные тексты, то общее обозначение материала [Текст] писать не следует, а если преобладают документы на других носителях, тогда после основного заглавия нужно написать: [Текст].

*Параллельное заглавие* – это заглавие на другом языке. Его можно не приводить (элемент факультативный).

Необходимо указать сведения, относящиеся к заглавию: это сведения, указывающие на литературный жанр, вид издания (учебник, учебное пособие, путеводитель и др.). Указание на то, что издание является переводным с другого языка (пер с фр.) приводится факультативно.

*Сведения об ответственности* являются обязательным элементом. Это сведения об авторах, составителях, редакторах, переводчиках, авторах-организациях и т.д.

*Область издания* (элемент факультативный).

Здесь приводятся сведения о повторности издания, переизданиях, перепечатках: – 4-е изд., испр. и доп. или: – Изд-е 2-е.

*2. Область выходных данных* (обязательный элемент) включает 3 позиции:

Место издания: Имя издателя, Дата издания.

Например, М.: Наука, 1988.

*3. Область физической характеристики.* Здесь приводится объем документа:

140 с. (для книги);

С. 5-18 (для статьи);

2 электрон. опт. диска (для электронных ресурсов);

8 т. (для многотомных изд.).

Области отделяются друг от друга знаком предписанной пунктуации: точкой и тире (. – ), либо точкой (.)

Внутри области действуют правила современной пунктуации и орфографии. Каждому элементу предшествует свой знак. Приведем схему библиографического описания вместе с предписанными знаками.