

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

Н. В. Живенок

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для магистратуры по направлению подготовки
19.04.01 Биотехнология, профиль программы "Пищевая биотехнология"

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

УДК 005.96

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ИНОТЭКУ
ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический университет"
С. В. Саванович

Живенок, Н. В.

Управление человеческими ресурсами: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов магистратуры по напр. подгот. 19.04.01 Биотехнология, профиль программы "Пищевая биотехнология"/ Н. В. Живенок. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 67 с.

В учебном пособии представлен систематизированный теоретический и практический материал по основным разделам курса "Управление человеческими ресурсами". Освоение данного материала позволит обучающимся сформировать знания, умения и навыки, необходимые в будущей профессиональной деятельности.

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 05.04.2022 г., протокол № 07

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 10.11.2022 г., протокол № 11

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к использованию в качестве локального электронного методического материала в учебном процессе методической комиссией Института агроинженерии и пищевых систем ФГБОУ ВО «КГТУ» 11.05 2023 г., протокол № 13

УДК 005.96

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
"Калининградский государственный
технический университет", 2023 г.
© Живенок Н. В., 2023 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ ИЗУЧЕНИЮ	6
Тема 1. Концептуальные основы теории управления человеческими ресурсами	6
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами	7
Тема 3. Трудовой потенциал и его развитие	11
Тема 4. Роль культуры в управлении человеческими ресурсами	13
Тема 5. Управление поведением человеческих ресурсов	16
Тема 6. Международный опыт управления человеческими ресурсами	18
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ	21
Тема 1. Теории управления человеческими ресурсами	21
Тема 2. Стратегии и технологии управления человеческими ресурсами	26
Тема 3. Анализ трудовых ресурсов Калининградской области	32
Тема 4. Культурные особенности калининградского социума и их роль в управлении человеческими ресурсами региона	34
Тема 5. Технологии управления поведением персонала	37
Тема 6. Анализ стратегий и технологий УЧР, распространенных в практике международных компаний	48
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ	52
3.1 Общие положения	52
3.2 Темы контрольных работ для заочников	52
4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	54
4.1 Контрольные вопросы по дисциплине	54
4.2 Контрольные задания по дисциплине	55
5 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	58
5.1 Общие положения	58
5.2 Контрольные тесты по дисциплине	58
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	65

ВВЕДЕНИЕ

Цель и задачи дисциплины. Ее место в учебном процессе. Целью освоения данной дисциплины является формирование у студентов знаний о теоретических основах управления человеческими ресурсами организации, об основных элементах системы управления персоналом и современных технологиях кадровой работы.

Задачи дисциплины:

- углубление и развитие принципов системного подхода к управлению в целом и управлению персоналом в частности;
- изучение основных составляющих обеспечения системы управления персоналом;
- ознакомление обучающихся с технологией, системой, методологией управления человеческими ресурсами;
- определение причин многовариантности практики управления человеческими ресурсами в современных условиях

В результате освоения дисциплины студенты должны:

знать:

- теоретические основы, исторические предпосылки возникновения и развития теории и практики управления человеческими ресурсами;
- тенденции развития теоретических и практических подходов к управлению человеческими ресурсами;
- функциональные подсистемы системы управления человеческими ресурсами;
- структуру системы управления человеческими ресурсами;
- методы управления персоналом и социально-психологические аспекты управления человеческими ресурсами;
- механизм отбора, найма, ротации, аттестации и адаптации персонала;
- принципы формирования кадровой политики;
- процесс планирования деловой карьерой;
- методы профессиональной подготовки и переподготовки, обучения и повышения квалификации персонала;
- особенности социальных, этнических, конфессиональных, культурных различий, встречающихся среди членов коллектива;

уметь:

- использовать технологии управления персоналом в современных организациях;

- проводить оценку персонала и определять направления повышения эффективности его работы;
- определять потребности обучения, разрабатывать обучающие программы для персонала и оценивать их эффективность основные функции и принципы управления персоналом;
- осуществлять набор и отбор персонала, проведение интервью, тестирования кандидатов при приеме на работу;
- руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

владеть:

- аналитическими навыками и системным мышлением, необходимым при исследовании и применении подходов и инструментария в сфере управления человеческими ресурсами;
- готовностью нести социальную и этическую ответственность за принятые решения при организации деятельности службы правления персоналом.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы (зет), т. е. 72 академических часа контактной и самостоятельной учебной работы магистранта; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине, в том числе: 14 часов лекций и 16 часов практических занятий.

Текущий контроль осуществляется на занятиях в форме тестовых и практических задание. Для магистров-заочников - контрольная работа.

Промежуточная аттестация – зачет;

К оценочным средствам для промежуточной аттестации относятся контрольные вопросы и задания, используемые в процесс проведения занятий.

К зачету допускаются магистранты, положительно аттестованные по результатам занятий. Для магистров-заочников обязательным условием допуска к зачету – написание и успешная защита контрольной работы.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её самостоятельному изучению

Тема 1. Концептуальные основы теории управления человеческими ресурсами

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

1. Управление человеческими ресурсами как учебная дисциплина. Соотношение понятий "управление персоналом" и "управление человеческими ресурсами", "человеческий ресурс" и "человеческий капитал".
2. Цели, задачи и функции управления человеческими ресурсами.
3. Объективные и субъективные предпосылки формирования новой управленческой концепции

Методические рекомендации по изучению темы. Изучив данную тему, студент должен:

- *иметь представление* о критическом значении УЧР для совершенствования и развития организации;
- *знать* классические и современные подходы к управлению персоналом;
- *уметь* оценить их эффективность;
- *владеть навыками* применения на практике принципов разработки и реализации оптимальных кадровых решений.

По мнению М. Армстронга, управление человеческими ресурсами (УЧР) определяется как стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей.

Данный термин возник в среде экономистов–профессионалов и изначально противопоставлялся традиционным подходам к работе с персоналом. Позднее УЧР стали чаще рассматривать как особую форму управления персоналом, определяемую рядом объективных и субъективных факторов. Примерно в 70-е годы управление персоналом, как и вся система управления организациями, претерпевает глубокие качественные изменения. В 70-е годы в американском управлении трудом окончательно утвердились понятия "человеческие ресурсы" и "управление человеческими ресурсами" взамен "персонала" и "управления персоналом".

Различия между концепциями УП и УЧР: таблица 1

Таблица 1 - Основные отличия концепций УП и УЧР

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Реактивная, вспомогательная роль	Проактивная, инновационная роль
Акцент на выполнение процедур	Акцент на стратегию
Специальный департамент	Деятельность всего менеджмента
Сосредоточие на потребностях и правах персонала	Сосредоточие на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса
Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать	Персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать, а также как издержки, которые необходимо контролировать
Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджмента	Конфликты регулируются лидерами рабочих групп
Согласование оплаты и условий труда происходит в ходе коллективных переговоров	Планирование человеческих ресурсов и условий занятости происходит на уровне руководства
Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации	Устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов
Вспомогательная функция для других департаментов/подразделений	Вклад в добавочную стоимость бизнеса
Содействие переменам	Стимулирование перемен
Постановка коммерческих целей в свете последствий для персонала	Полная приверженность целям бизнеса
Негибкий подход к развитию персонала	Гибкий подход к развитию персонала

Управление персоналом: работники – субъект трудовых отношений.

Технократический подход: задача управления персоналом – экономия на работниках.

Управление человеческими ресурсами: работники – ключевой стратегический ресурс компании.

Гуманистическая управленческая концепция. Не люди для компании, а компания для людей. Задача управления человеческими ресурсами – инвестиции в развитие работников.

Главное отличие между УП и УЧР связано с уровнем управления. УП — управление внутри организации, УПЧ – на уровне "выше фирмы" (локальный, региональный, национальный, международный).

Ссылки на рекомендуемые источники по теме: [4, 5, 7].

Тема 2. Система управления человеческими ресурсами

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

1. Принципы построения системы управления человеческими ресурсами

2. Методы управления персоналом
3. Стили управления УЧР
4. Философия управления человеческими ресурсами

Методические рекомендации по освоению темы

Результатом освоения студентами темы, должно стать усвоение понятий "миссия", "стратегия", "политика", "направление деятельности" в УЧР и их соотношение. Студенты должны уметь определить общие принципы управленческих концепций и отличительные для управления человеческими ресурсами.

УЧР стремится к активному внедрению инновационных процессов в деятельность организации и принятию новых методов работы с персоналом. Отличительными принципами построения системы управления человеческими ресурсами являются:

- 1) определяет общие направления в сфере наемного труда в рамках страны, региона, организации,
- 2) вырабатывает стратегию управления персоналом в рамках организации,
- 3) стратегия управления человеческими ресурсами направлена на создание обучающейся организации, создание условий для постоянного обучения, самообучения, повышения квалификации,
- 4) персонал рассматривается как инвестиция, которую необходимо развивать и контролировать,
- 5) социальное партнерство рассматривает как важнейший этический и организационный принцип трудовых отношений,
- 6) стратегия управления ориентирована на философию деятельности компании, ее миссию.

В то же время не следует забывать, что УЧР опирается на общие для всех управленческих процессов закономерности и структуру:

1. Информационное взаимодействие – сохранение, передача, переработка;
2. Наличие двух осей – управляющая и управляемая подсистемы;
3. Обратная связь или ответная реакция – которая придает системе устойчивость;
4. Целесообразный характер;
5. Объективные законы и закономерности.
6. Сохранение целостности, устойчивости организации

Структура управленческой деятельности: планирование: создание идеального образа; принятие решений: выбор способов действий; организация или координация рабочего процесса: распределение полномочий; мотивация: стимулирование трудовой активности людей; воспитание: формирование

ценностных ориентаций и способностей поведения; контроль: в форме как положительных, так и отрицательных санкций.

Методы управления: **экономический** – заинтересовать рабочего в получении высокой прибыли; **социальный:** создать условия для самореализации и общественного признания труда работников, повышения их качества жизни и т.д.; **психологический:** регулирование отношений между людьми в соответствии с установленными ценностями и правилами; **организационно-административный** метод, основанные на власти, которая осуществляется в следующих формах: **прямое наказание, внедрение рекомендаций** по совершенствованию организации, **контроль и надзор** за деятельностью.

Рассматривая стили управления, целесообразно использовать следующие материалы: таблицы 2-4.

Таблица 2 - Стили управления

Стили руководства	Авторитарный	Демократический
Способ принятия решений	Определяется руководителем	Обсуждение группой, при которой руководитель выполняет функцию регулятора
Активность подчиненных	Жестко и полностью подчинены руководителю	Подчиненные обладают достаточной степенью свободы в период обсуждения проблем, руководитель имеет альтернативные пути решения вопросов.
Форма исполнения принятого решения. Регламентация деятельности.	Жесткий диктат в отношении формы исполнения решений и контроль вплоть до отдельного индивида	Члены группы в целом свободны в выборе формы исполнения решений. Внутригрупповая демократия - способ самореализации
Критика и санкции по отношению к каждому члену группы.	Руководитель обладает правом жесткой критики и санкциями по отношению к подчиненным. Обратная связь отсутствует. Отношение к члену группы определяется его отношением с руководителем, не результатом труда.	Отношение определяется результатами труда.

Таблица 3 - Модели управления

Технократическая	Экономическая	Интегративная (современная)
Иерархия с использованием административных методов	Авторитет с использованием материального стимулирования	Лидерство и партнерство
Персональная зависимость	Мотивация	Приверженность (ценностям корпорации)
Исполнение	Инициатива	Творчество
Внешний контроль	Коллективный контроль	Самоконтроль

Таблица 4 - Особенности управления человеческим ресурсом в России

Направление работы	Характерные особенности
Практика принятия кадровых решений	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие формализованной процедуры принятия кадровых решений на альтернативной основе; – преобладание волевых решений, основанных на интуиции; – велика роль руководителя в принятии кадровых решений; – отсутствие оценки эффективности принятия кадровых решений
Стратегическое планирование	<ul style="list-style-type: none"> – миссия компании зачастую не осмыслена; – концентрация внимания на текущих оперативных вопросах
Отношение к занятости	Ориентация на долговременную занятость, заключение бессрочных трудовых договоров, низкая трудовая мобильность
Практика подбора	<ul style="list-style-type: none"> – практика в области набора и отбора часто не формализована; – приём на работу, как правило, осуществляется на основе личного расположения и интуиции руководителя; – высоко ценится лояльность к руководству и коллективистские наклонности
Продвижение и карьера	<ul style="list-style-type: none"> – формализованные принципы и политика заполнения освободившихся вакансий на большинстве предприятий чётко не установлены; – низкая мотивация карьерного роста; – отсутствие планирования карьеры
Проектирование работ. Регламентация труда	Наличие большого количества правил, норм и предписаний, в то время как работники трудятся стихийно
Оценка работы персонала и его стимулирование	<ul style="list-style-type: none"> – оценка и стимулирование во многих случаях построены на результатах работы коллектива; – преобладание уравнительных тенденций в оплате труда
Мотивация	Высоко ценятся гарантии занятости, принадлежность предприятию, стабильность
Взаимодействие	<ul style="list-style-type: none"> – многие работники предпочитают работать в команде; – не отработаны процедуры эффективного взаимодействия; – обмен информацией организован неудовлетворительно

В качестве домашнего задания: проанализировать сильные и слабые стороны данных стилей руководства.

Философия организации – это образ того, чем организация стремится стать для внутренней и внешней социальной среды. Философия организации наиболее наглядно изложена в ее миссии. Для наглядности можно привести в пример содержание Миссии торговой сети "Азбука вкуса": "Создавать лучшую в мире сеть продуктовых супермаркетов, которая предоставляет возможность: **Обществу** – повышать качество жизни людей, задавая стандарты культуры торговли и социальной ответственности бизнеса; **Клиентам** – получать удовольствие от каждой покупки; **Партнерам** – строить долгосрочные, надежные и открытые отношения; **Персоналу** – постоянно развиваться, участвуя с командой единомышленников в жизни компании и получая достойную оценку личного вклада; **Акционерам** – иметь материальные и психологические дивиденды от владения лучшей розничной компанией в мире".

Ссылки на рекомендуемые источники по теме: [5, 7].

Тема 3. Трудовой потенциал и его развитие

Форма проведения занятия - лекция.

Вопросы для обсуждения:

1. Соотношение понятий "персонал", "человеческие ресурсы", "трудовые ресурсы", "трудовой потенциал", "человеческий капитал"
2. Основные характеристики трудового потенциала
3. Трудовая адаптация: цель, задачи, виды
4. Формы и виды обучения сотрудников
5. Кадровый резерв: виды, формы работы

Методические рекомендации по освоению темы

Цель освоения темы: студенты должны усвоить следующие понятия: персонал, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, трудовой потенциал, человеческий капитал; уметь анализировать условия и характер проявления основных элементов трудового потенциала, как на уровне локальной системы, так и организации.

Методические рекомендации к теме

По данным опроса (начало 2021 г.) Национального агентства развития квалификаций (НАРК) и Фонд ВЦИОМ, при найме персонала работодатели обращают особое внимание на такие качества специалистов, как умение работать в коллективе, **самообразование, деловую коммуникацию, инициативность и применение информационно-коммуникационных технологий**

Развитие человеческих ресурсов – это, прежде всего, поддержание и повышение уровня их трудового потенциала, необходимого для эффективного решения текущих и стратегических задач организации.

Стратегия управления человеческими ресурсами – это и есть создание обучающейся организации, создание условий для постоянного обучения, самообучения, повышения квалификации.

Персонал - это личный состав организаций, оформленный трудовым договором.

Трудовые ресурсы - **трудоспособная часть** населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги.

Трудовой потенциал - совокупность физических и интеллектуальных качеств личности (группы), определяющих возможности ее трудовой

деятельности. Основные компоненты трудового потенциала представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Характеристики трудового потенциала

Компоненты трудового потенциала	Объекты анализа и соответствующие им показатели		
	человек	предприятие	общество
Здоровье	Трудоспособность. Время отсутствия на работе из-за болезней	Потери рабочего времени из-за болезней и травм. Затраты на обеспечение здоровья персонала	Средняя продолжительность жизни. Затраты на здравоохранение. Смертность по возрастам
Нравственность	Отношение к окружающим	Взаимоотношения между сотрудниками. Потери от конфликтов. Мошенничество	Отношение к инвалидам, детям, престарелым. Преступность, социальная напряженность
Творческий потенциал	Творческие способности	Количество изобретений, патентов, рационализаторских предложений, новых изделий на одного работающего	Доходы от авторских прав. Количество патентов и международных премий на одного жителя страны
Организованность и ассертивность	Аккуратность, рациональность, дисциплинированность, обязательность, порядочность, доброжелательность	Потери от нарушений дисциплины. Чистота. Исполнительность. Эффективное сотрудничество	Качество законодательства. Качество дорог и транспорта. Соблюдение договоров и законов
Образование	Знания. Количество лет учебы в школе и вузе	Доля специалистов с высшим и средним образованием в общей численности работающих. Затраты на повышение квалификации персонала	Среднее количество лет обучения в школе и вузе. Доля затрат на образование в госбюджете
Профессионализм	Умения. Уровень квалификации	Качество продукции. Потери от брака	Доходы от экспорта. Потери от аварий
Ресурсы рабочего времени	Время занятости в течение года	Количество сотрудников. Количество часов работы за год на одного сотрудника	Трудоспособное население. Количество занятых. Уровень безработицы. Количество часов занятости за год

Адаптация – приспособление индивида к условиям его жизни и работы. Результатом чего является эффективное функционирование индивида, общества и организации.

Элементы механизма управления адаптацией:

1. Структурное закрепление функций управления адаптацией (определение круга вопросов и лиц, ответственных за осуществление адаптации персонала.)

2. Технологии организации процесса адаптации (разработка презентационных и сквозных мероприятий по адаптации).

Среди презентационных мероприятий следует выделить знакомство с документами, отражающими кадровую политику организации:

- правила внутреннего трудового распорядка,
- положение об оплате труда,
- положение об аттестации работников,
- коллективный договор,
- устав предприятия,
- настольную книгу для персонала, включающую:
 - общую информацию о компании:
 - миссию;
 - стратегические цели и задачи;
 - основные ценности;
 - коллективный договор;
 - организационную структуру.

Организация информационного обеспечения процесса адаптации – мониторинг объективных (выполнение норм выработки, соблюдение трудовой дисциплины) и субъективных (удовлетворенность работой, стремление к карьерному росту) процессов адаптации.

В анализе четвертого вопроса обратить внимание на виды, формы, цели обучения и раскрыть наиболее, на ваш взгляд, распространенные и продуктивные формы обучения (например, в группе).

Ссылки на рекомендуемые источники по теме: [5, 7].

Тема 4. Роль культуры в управлении человеческими ресурсами

Форма проведения занятия - лекция.

Вопросы для обсуждения:

1. Культура, национальная культура: цели, элементы, функции
2. Особенности региональной культуры
3. Понятие и перспективы организационной культуры
4. Управление организационными культурами

Методические рекомендации по освоению темы

Цель изучения темы: проанализировать содержание и формы проявления основных элементов национальной культуры, характер ее влияния на региональную и корпоративную культуры. Определить: какие особенности региональной культуры следует учитывать при формировании и управлении организационной культуры.

Методические рекомендации к теме

Культура в широком смысле – результат человеческой деятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, содействующих успешному решению общественных и личных проблем.

Основная функция культуры на уровне общества – обеспечение успешного социального взаимодействия людей на основе общих ценностей. Поэтому культурное пространство - это, прежде всего, система регулятивных механизмов, посредством которых индивид приобщается к ценностям, знаниям, нормам и социальным образцам поведения и деятельности, актуальным в данном обществе, в данное историческое время.

Для удобства анализа любого социокультурного пространства мы ввели понятия "субкультура" и "ядро культуры".

Субкультура – это наличие специфической системы ценностей, разделяемой определенной социальной группой. Чаще всего выделяют следующие субкультуры: этнические, религиозные, молодежные.

Однако культура любого конкретно-исторического сообщества – это не лоскутное одеяло из различно окрашенных субкультур. Культурное пространство государства или отдельного региона, при всем его разнообразии, имеет общую конфигурацию с преобладанием определенных ценностей, составляющих ее универсальное ядро и уникальную семиосферу. Эту общность ценностных установок принято называть доминирующей культурой, "**культурным ядром**" общества, которое формирует его облик, регулирует его культурную деятельность. В стабильном обществе "ядро культуры" характеризуется устойчивостью, целостностью. Развитие же культуры данного социума определяется взаимодействием субкультур – как между собой, так и с доминирующей культурой.

В Калининградском регионе в советский период формировалось надэтническое, толерантное культурное пространство, то, что было воплощено в понятии "советский образ жизни". С изменением геополитического статуса области стал усиливаться феномен "расширенной культурной идентичности"

"Расширенная культурная идентичность" – это осознание своей локальной культуры как части более широкого культурного поля. Примеры: русский чуваш или татарин ощущает себя как представителем определенной этнокультуры, так

и частью общенационального, надэтнического российского культурного пространства.

Здесь важно обратить внимание на различие в нашем понимании понятий "расширенная культурная идентичность" и "социокультурная маргинальность".

В "расширенной культурной идентичности" должна присутствовать самоидентификация с фундаментальными маркерами этнической или общенациональной культуры.

У культурного маргинала или отсутствует, или очень слабо выражена культурная самоидентичность, поэтому он легко может перейти в сферу, активно воздействующего на него поля, в том числе и иноцивилизационного, нередко - в асоциальную субкультуру. Траектория этих перемещений во многом будет определяться характером формируемых социокультурных ценностей в обществе. В случае с нашим регионом, это касается направленности культурных векторов - общероссийского или западного.

Корпоративная культура – совокупность ценностей, убеждений, правил и норм поведения, общих для всех сотрудников данной организации и, которые направлены на успешное выполнение целей данной организации.

Поскольку культура организации - это часть общего культурного пространства общества, она испытывает воздействие со стороны национальной культуры.

Основные компоненты корпоративной культуры:

а) **культура управления**, (стиль руководства, характер принятия решений, характер выбора на руководящие должности в организации, характер контактов с персоналом (письменные, личные), характер обратной связи с членами коллектива, пути разрешения конфликтов (избегание, компромисс, жестко-административное);

б) **организационная культура** (организация рабочего места, дисциплина (добровольная /принудительная, стимулирование и мотивация труда, обучение, интеграция и скоординированность действий коллектива, социальная защита). В качестве важнейших организационных ценностей целесообразно выделить - идентифицированность (степень сопричастности работников с организацией), философию, миссию коллектива организации, ее традиции и символы;

в) **культура межличностных отношений** (нормы, стили поведения, психологический климат, язык общения)

Функции корпоративной культуры:

а) упорядочение отношений в коллективе через структурирование ценностей;

б) интегрирование членов коллектива в единое социокультурное пространство;

в) придание смысловой направленности любым социальным процессам;
г) обеспечение адаптации новых сотрудников через наущения и приобщения к культуре.

Главная задача - сформировать единую систему ценностей в коллективе, что делает его более устойчивым и эффективным.

Критерии развитой корпоративной культуры: а) уровень принятия персоналом основных ценностей организации, б) степень преданности этим ценностям.

Факторы, влияющие на динамику изменения корпоративной культуры : а) стадия жизненного цикла организации; б) размер организации (в малой больше возможностей распространения новых ценностей); в) приток нового персонала с разными субкультурами; г) степень восприятия коллективом существующих ценностей.

Задачи эффективного управления культурой предполагает периодический мониторинг культурных ценностей в организации, анализ их изменений и разработку системы мер по достижению желаемых результатов.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме: [4, 5].

Тема 5. Управление поведением человеческих ресурсов

Форма проведения занятия - лекция.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность трудового поведения
2. Факторы, влияющие на поведение человека в организации
3. Модели трудового поведения
4. Механизмы мотивации поведения человеческих ресурсов

Методические рекомендации по освоению темы

Цель освоения темы: проанализировать характер и уровень влияния на трудовое поведение человека таких факторов, как технологические, организационные, человеческие ресурсы, ценностная направленность деятельности организации, личные мотивы и экономические интересы. Определить методы и виды стимулирования трудовой деятельности и их влияние на модели производственного поведения.

Методические рекомендации к теме

Управление поведением человеческих ресурсов – это формирование принципов и норм поведения людей (персонала) в организациях с целью создания благоприятных условий для их эффективной самореализации в достижении поставленных организацией задач. Основная цель трудового

поведение, по определению В. Леонтьева, - *оптимизировать разницу между затратами и издержками работы организации.*

Данная цель может быть достигнута через комплекс мер: создание технологического, организационного, интеллектуально-профессионального ресурсов, осознания работниками ценностной направленности деятельности организации, приносимой ею пользы. *Характер корреляции целевого и функционального поведения персонала будет тем выше, чем больше интересы и цели работников совпадают с целями и интересами организации.*

Модели трудового поведения определяются, прежде всего, характером связи между ценностной направленностью деятельности, личным экономическим интересом, качеством и гарантированностью вознаграждения труда.

По характеру соотношения указанных критериев, выделяют следующие **модели трудового поведения:**

- форсированная модель: интенсивное использование трудового потенциала в надежде на максимальное вознаграждение;
- оптимально-равновесная модель: регулирование затрат персонала в соответствии с ожидаемой долей вознаграждения;
- минимизационная модель: осуществляется на грани минимального вознаграждения, за которым всякие затраты трудового потенциала теряют всякий смысл;
- затратно-потребительская модель поведения: ориентирована на компенсацию в виде определенных средств жизнедеятельности (натуральные товары);
- затратно-стратификационная модель поведения: поведение мотивировано на компенсацию в виде привилегий, статуса, престижа;
- креативная модель поведения: деятельность ради реализации творческих, научных целей;
- альтруистическая модель (безвозмездная): волонтерство.

Мотивация и стимулирование - это разные категории: если мотив - это "внутренняя" категория, побуждающая человека к выбору определенного действия, то стимул - "внешняя", выраженная в определенной форме (удовлетворения тех или иных потребностей) вознаграждения. Однако, служат они решению одной задачи - повышению эффективности труда рабочим. Поэтому система мотивации и стимулирования персонала организации - это совокупность взаимосвязанных методов мотивации персонала, формирующаяся в организации для реализации ее стратегических целей, которые влияют на

выбор человеком того или иного типа поведения, определяемого рядом внутренних и внешних факторов¹.

Основные функции мотивации поведения:

- побуждение к действию;
- направление действия;
- контроль и поддержание поведения.

Механизмы трудовой мотивации:

- экономическая: материальная (денежная и неденежная);
- организационно-административная: созданию комфортных условий труда, эффективной и четкой его организации, формированию творческой, соревновательной атмосферы в коллективах;
- социально-психологическая: формирование чувства личной ответственности работника, собственной значимости в организации и системе ее ценностей, чувства гордости за сопричастность к данной организации и ее миссии,
- дисциплинарные: санкционные.

Эффективность мотивации трудового поведения зависит от:

- конкретных интересов и потребностей – содержательные модели мотивации;
- типа личности ("экономический", "технологический", "психологический", "этический") и его внутренних мотивационных доминант – процессуальные модели мотивации.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме: [3, 7].

Тема 6. Международный опыт управления человеческими ресурсами **Форма проведения занятия - лекция.**

Вопросы для обсуждения:

1. Американский подход к управлению человеческими ресурсами
2. Европейская модель управления человеческими ресурсами
3. Японская модель управления

Методические рекомендации по освоению темы

Цель изучения темы: исследование наиболее устойчивых тенденций в стратегиях и механизмах управления человеческими ресурсами ведущих мировых экономик; проанализировать их связь с особенностями развития экономики, культуры и менталитета населения этих регионов.

¹Литвина, М. И., Фурсова, П. В. Управление человеческими ресурсами: учеб.-метод. пособие. - Москва:МАДИ, 2019. - С. 92.

Методические рекомендации к теме

Управление человеческими ресурсами в США опирается на хорошо развитую инфраструктуру с участием консультативных, психологических служб и опирается на следующие принципы:

- привлечение уже подготовленных высококвалифицированных, узконаправленных работников стороны, что затрудняет продвижение на управленческие должности;
- учтя негативные последствия первого показателя, стали активно привлекать квалифицированных специалистов широкого профиля;
- регулярная аттестация (один-два раза в год) работников, ориентированная, прежде всего, на выявление проблем и путей их устранения;
- использование системы материального поощрения в оплате труда через: зависимость от вознаграждений и взысканий, от общей эффективности работы;
- ориентация на свободное увольнение в зависимости от условий личного контракта, который периодически обновляется;
- при наличии профсоюзов и трудовых комитетов, процесс увольнения значительно усложняется;
- используется практика привлечения (скорее формального) работников к управлению через владение акциями компании;
- практикуется демократический стиль общения (вертикальный и горизонтальный) в организациях;
- большое значение придается формированию корпоративной культуры, ориентированной на конкуренцию, соревновательность, приверженность ценностям компании.

Американская модель управления ЧР ориентирована на особенности ее экономики: свободу, автономность, индивидуалистскую культуру и психологию "социального дарвинизма"

Европейская модель управления человеческими ресурсами вырабатывалась (и развивается) в условиях активной политики социального партнерства предприятий с государством и с сотрудниками через развитые, сильные профсоюзы и рабочие советы.

В большинстве стран Европы, государство – активный субъект экономической деятельности. В отличие от США, где экономика- прежде всего, развивается в рамках частной собственности, в Европе очень велик удельный вес общественной собственности в экономике Государство оказывает большое влияние на регулирование управлением человеческим ресурсами через:

- формы государственной собственности: является крупнейшим работодателем;

- законы, регулирующие правила найма и увольнения трудовых ресурсов, оплаты труда, нормирование рабочего времени, условия труда и безопасности, заключения трудовых договоров;

- активную политику социальной защиты населения: поддержка здравоохранения, образования, расходы по переобучению, пособия и т.д.

- поддержку активного участия наемных рабочих в управлении организациями: активное участие профсоюзов и рабочих советов в обсуждении и оспаривании производственных проблем и интересов работников.

Таки образом, в европейских странах, государство часто решает вопросы, которые в США решают менеджеры.

Европейская модель управления человеческими ресурсами ориентирована на особенности ее культурного пространства: плюрализма, толерантности, социального партнерства, защиты и покровительства со стороны государства.

Стратегия японская модели УЧР кардинально отличается от американской и европейской. Ее стратегия – "огораживание" персонала рамками одной организации: рынок труда ограничен рамками одной организации. Основные причины такой организации рынка трудовых ресурсов объясняется историческими особенностями развития страны: форсированное развитие экономики и технологического процесса, когда, с целью экономии инвестиций по привлечению внешних специалистов, сконцентрировались на внутренних инвестициях. Кроме того, такой подход, соответствовал культурным и ментальным традициям нации. Отсюда основное отличие от американской модели: таблица 6.

Таблица 6 - Стили корпоративного управления

Традиционный американский стиль	Традиционный японский стиль
Особый акцент на интересах основных акционеров и дирекции предприятия	Основное внимание – интересам менеджеров и сотрудников
Способ организационного управления – индивидуалистический подход	Подход в большей степени коллективистский
Краткосрочный найм сотрудников, односторонняя и формализованная оценка выполненной работы	Долгосрочный найм сотрудников, разносторонняя и неформальная оценка выполненной работы, забота о сотрудниках
Относительная независимость компаний и организаций друг от друга, конкуренция	Взаимозависимость компаний и организаций, стремление не столько к конкуренции, сколько к сотрудничеству

При оценке персонала нет четких, унифицированных критериев. Основное внимание уделяется возрасту претендентов, производственному стажу, образованию и половой принадлежности. В отличие от американской и европейской систем, поощряется практика систематических "переработок", коротких отпусков, что негативно сказывается на психофизиологической нагрузке персонала.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме: [3, 4].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Эффективность практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки. Поэтому при подготовке к занятиям студенту **рекомендуется**:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект лекций);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;
- составить план ответа по вопросам, вынесенным на обсуждение;
- составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, что бы обсудить их на занятии;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой.

Тема 1. Теории управления человеческими ресурсами

Форма проведения занятия - семинарское занятие.

Вопросы для обсуждения:

1. Концепции административного управления (А. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер)
2. Теории человеческих отношений (Э. Мэйо, Р. Блейк)
3. Теории человеческих ресурсов (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор)
4. Тенденции современных концепций управления человеческими ресурсами
5. Модели управления ресурсами

Методические указания для подготовки к занятиям

Цель занятия: систематизировать основные концепции управления персоналом. Выявить характер взаимосвязи между классическими теориями управления персоналом и концепциями управления человеческими ресурсами. Определить основной алгоритм управленческих концепций.

Методические рекомендации к теме

Приступая к изложению первого вопроса, целесообразно начать его с анализа теоретических предпосылок, заложенных предшественниками научной школы управления. Здесь следует вспомнить идеи об управлении обществом (и его институтами) таких авторов как,

Аристотель, который считал, что государство лучше всего управляется в том случае, если:

- масса бедняков не отстранена от участия в управлении;

- эгоистические интересы богатых ограничены;
- средний класс многочисленнее и сильнее, чем два других – богатой плутократии и лишенного собственности пролетариата;

Конфуций, который говорил, что существует три основных направления в управлении людьми: на основе закона, на основе страха наказания, на основе умственного и нравственного развития человека;

Н. Макиавелли, полагавший, что успешное управление людьми невозможно без знания законов и мотивов поведения людей. В качестве основных внутренних мотивов поведения называл любовь, страх, интерес, убеждения.

В целом же логика изложения материала должна ориентироваться на предложенную ниже сводную таблицу: таблица 7.

Таблица 7 - Эволюция управленческих концепций

Период	Группы теорий	Школы и представители
1880–1930-е	Классические теории. Подразумевали технократический подход к управлению персоналом предприятия, который строился на научной организации труда, внедренной в управление еще в начале XX века	Школа научного управления (Ф. Тейлор), концепция административного управления (А. Файоль), Г. Эмерсон, М. Вебер, Г. Форд
1880–1930-е	Теории человеческих отношений. Предполагалось, что люди стремятся быть полезными и нужными организации, работники хотят быть признанными, оцененными, причастными к процессам ее развития	Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Блейк
Со 2-й половины XX в.	Теории человеческих ресурсов. Признание экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.	А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор

Приступая к анализу современных концепций управления человеческим ресурсом, следует ориентироваться на основное отличие УЧР от управления персоналом: последняя система управления ориентирована на конкретные задачи конкретной группы, а концепции управления человеческими ресурсами ориентированы на раскрытие и использование человеческих ресурсов, т. е. человеческих возможностей. Поэтому, в центре внимания данных концепций - вопросы экологии, охраны здоровья, образования населения. При этом УЧР (управление человеческими ресурсами) сосредоточивается, главным образом, не на тактических вопросах управления персоналом, а на стратегических, определяющих перспективы развития бизнеса и организации. Поскольку мир

глобализируется, то и область интересов в целом УЧР активно перемещается на многонациональные и глобальные проблемы. Сегодня исследователей проблемы УЧР привлекают такие факторы, как глобальная конкуренция, наличие мировой рабочей силы, этика бизнеса, проблемы окружающей среды.

1. Задание 1. Современный британский исследователь С. Н. Паркинсон выделил следующие факторы успешного руководства. Сравните их с концепциями классического менеджмента: в какой мере они "перекликаются".

Первый закон – воображение: “Если предстоит что-то создать, построить, переместить или реорганизовать, руководитель должен четко представить себе конечный результат. Такая картина, созданная его фантазией, являет собой совокупность элементов, виденных им в другом месте и по другому поводу, но сейчас преобразованных в новом контексте. Встав на мостик нового, еще не укомплектованного людьми судна, капитан должен видеть, что именно он хочет провести в жизнь, чего хочет добиться. Выбирая лучшее из своего опыта, он создает в воображении единое целое. Возможно, реальность не будет иметь с этим ничего общего, но, по крайней мере, сначала наш руководитель знал, чего он хочет. Таким образом, воображение необходимо, оно для руководителя важнее всего, ибо без воображения он будет блуждать в тумане”.

Второй закон – знание: “Без него не спланировать маршрут, который приведет к цели. Именно знание дает лидеру необходимую уверенность, ощущение того, что он знает, о чем говорит. В мире полно профанов, занимающих ответственные посты, иногда это объясняется слишком быстрым продвижением по службе, иногда просто отсутствием мозгов. Могут ли они завоевать уважение технически грамотных и компетентных специалистов? Как правило, нет. Они сознают уязвимость, непрочность своего положения. За эту слабость они отыгрываются на подчиненных придирками, срывают на них зло, кричат, оскорбляют... Он знает, что в его ведомстве будут часто совершаться ошибки – как было везде, где он управлял, заранее хочет доказать, что виноваты в них другие. Все младшие по службе разгильдяи, бездельники и тупицы и не болеют за дело. Работники его уровня некомпетентны... В основе некомпетентности подобного ранга часто (хотя не всегда) лежит невежество. Такой человек буквально не ведает, что творит”.

Третий закон – умение: “Это слово нуждается в определении, ибо надо четко различать понятия “умение” и “мастерство”. Мастер легко делает то, что другим дается тяжелым трудом. Но когда человек выходит за пределы собственных способностей и организует работу других – например, дирижируя оркестром или становясь капитаном футбольной команды, ему требуется умение. Его личное мастерство (которое должно быть выдающимся) отходит на второй план, тут важнее его умение руководить другими. Человек умелый

способен контролировать положение. Каждый под его началом получает задание точно по своим возможностям, каждый точно знает, что ему надлежит делать. У такого руководителя всегда порядок на фабрике, и в собственном кабинете, он не расходует впустую ни время, ни деньги, ни усилия. Но, прежде всего умелый руководитель отмечен печатью артистичности. У него есть стиль. Хорошо организовать дело – это, в конце концов, упражнение в эстетике; при наличном материале распределить усилия так, чтобы никто не перерабатывал, и никто не бездельничал”.

Контрольные вопросы и тесты по теме:

1. Какие из критериев успешного управления обществом, предложенные Аристотелем, не потеряли актуальность и сегодня?

2. Какие общие ресурсы управления видели Конфуций и Макиавелли?

3. В какой мере управленческие подходы Конфуция и Макиавелли созвучны современным концепциям социального управления?

4. Перечислите основные принципы управления, изложенные Тейлором.

5. В чем разница между теорией научного управления и административной теорией?

6. Что нового внесла в управленческую мысль теория человеческих отношений?

7. Охарактеризуйте понятие "человеческий ресурс"

8. На развитие каких качеств личности направлено управление человеческим ресурсом?

9. Совпадает ли понятие социального прогресса с понятием технологического и научного прогресса? Какие из этих процессов опережают, а какие с "запаздывающим лагом"?

10. С чем связано возникновение функции управления человеческими ресурсами на промышленных предприятиях:

а) с развитием и распространением идей школы "научного управления" Ф. Тейлора;

б) с промышленной революцией;

в) с активным вмешательством государства в отношения между работниками и работодателями.

11. Какие три фактора экономического и политического развития в 20-30-е годы XX века дали сильный толчок к развитию функции управления человеческими ресурсами?

а) возникновение отделов кадров на предприятиях, появление и распространение научной организации труда, развитие профсоюзного движения;

б) неблагоприятная экономическая ситуация, возникновение отделов кадров на предприятиях, появление и распространение научной организации труда;

в) появление и распространение научной организации труда, развитие профсоюзного движения, активное вмешательство государства в отношения между работниками и работодателями.

12. Представители школы "научного управления" Ф. Тейлора утверждали, что:

а) существует набор принципов управления предприятием, от соблюдения которых зависит эффективность организации;

б) существуют оптимальные методы организации труда, позволяющие повысить его производительность;

в) существуют особые человеческие отношения между рабочими, от которых зависит производительность труда.

13. Вмешательство государства в отношения между работниками и работодателями в 20-30-е годы XX века привело к:

а) созданию систем страхования, компенсаций по безработице, установлению минимальной заработной платы, ограничению продолжительности рабочего дня;

б) распространению идей школы "человеческих отношений" Э. Мэйо;

в) возрастанию роли профессионального обучения на предприятии, развитию функций подбора и подготовки кадров, установлению минимальной заработной платы.

14. Представители школы "человеческих отношений" Э. Мэйо утверждали, что:

а) производительность труда не зависит от научной организации труда, а зависит лишь от человеческого фактора;

б) производительность труда зависит от научной организации труда, человеческого фактора и эффективности применения принципов управления;

в) производительность труда зависит не только от научной организации труда, но и от человеческого фактора.

15. Функция управления человеческими ресурсами развивалась в странах бывшего социалистического лагеря:

а) с заметными отличиями от стран с рыночной экономикой;

б) в том же направлении, что и в странах с рыночной экономикой;

в) в том же направлении, что и в странах с рыночной экономикой, с опозданием на два десятилетия.

16. Какие факторы общественной жизни советского периода определили специфику развития функции управления человеческими ресурсами в бывшем СССР?

а) социалистическая революция, централизованное руководство народным хозяйством, отсутствие необходимости вести переговоры о минимальной заработной плате, продолжительности рабочего дня и т. д.;

б) социалистическая революция, политизация экономики, тоталитарная идеология;

в) централизованное руководство народным хозяйством, политизация экономики, тоталитарная идеология.

17. Централизованное руководство народным хозяйством повлияло на специфику управления человеческими ресурсами в бывшем СССР следующим образом:

а) предприятиям не нужно было заботиться об организации производственного процесса и о расстановке работников по рабочим местам, так как существовала централизованная система распределения выпускников;

б) предприятиям не нужно было вести переговоры с профсоюзами о минимальной заработной плате, о продолжительности рабочего дня, отпуска и т. д. – все это определялось в масштабах государства и было обязательным для всех;

в) предприятиям не нужно было заботиться о приеме специалистов на работу, так как существовало централизованное распределение выпускников, и как следствие в масштабах государства планировались затраты на рабочую силу на предприятиях.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме: [3, 5, 7].

Тема 2. Стратегии и технологии управления человеческими ресурсами

Форма проведения занятия – практическое занятие

Вопросы для обсуждения:

1. Цели стратегического управления человеческими ресурсами
2. Типы стратегий и их характеристики
3. Подбор и расстановка кадров
4. Роль менеджера - лидера в управлении человеческими ресурсами

Методические указания для подготовки к занятию

Цель занятия – выявить характер взаимосвязи стратегии и тактики управления человеческими ресурсами и с политикой развития организации.

Определить сильные и слабые стороны различных форм найма и отбора персонала, их связь с характером деятельности организации.

Методические рекомендации к теме.

Стратегия управления УЧР - это целенаправленные действия, направленные на формирование коллектива для выполнения долгосрочных целей. Она базируется на двух главных принципах: имеет долгосрочный характер, тесную связь со стратегией организации.

В подготовке к первому и второму вопросу следует ориентироваться на задания 1-2.

Задание 1. Заполните таблицы 8 и 9

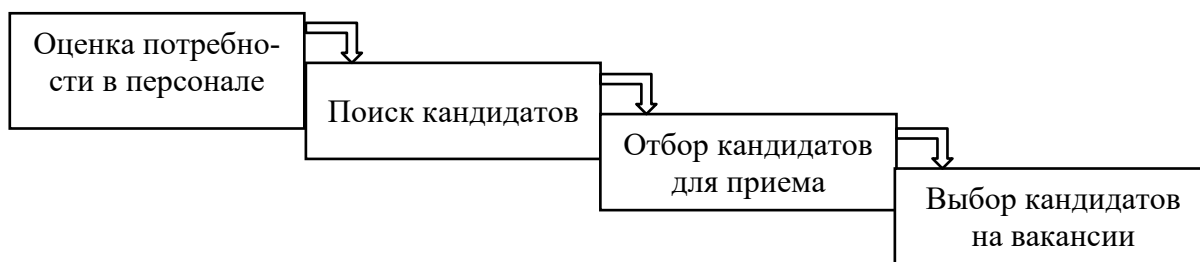
Таблица 8 - Стратегии управления организацией

Тип стратегии	Краткая характеристика стратегии	Требования к персоналу
Предпринимательская	Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы краткосрочны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания – быстрое осуществление ближайших мер даже без соответствующей проработки	
Динамического роста	Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего организации	
Прибыльности	В центре внимания – сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат, – скромные	
Ликвидационная	Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем – сокращение работающих настолько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимания попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли	
Циклическая (круговорота)	Основная цель – спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу	

Таблица 9 - Взаимосвязь стратегии предприятия и стратегии управления персоналом

№ п/п	Тип стратегии предприятия	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
1.	<p>Предпринимательская. Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре – быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки</p>	<p>Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись</p>	
2.	<p>Динамического роста Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика фирмы и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития фирмы</p>	<p>Работники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными, работать в тесном сотрудничестве с другими</p>	
3.	<p>Прибыльности. В центре – сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат скромные, возможно прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил</p>	<p>Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки – кратковременные, результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закрепленности сотрудников.</p>	
4.	<p>Ликвидационная. Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем сокращение работников – насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей.</p>	<p>Ориентирована на потребность в служащих на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности фирме</p>	
5.	<p>Циклическая (круговорота). Основное – спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала – довольно угнетенное</p>	<p>Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы</p>	

Анализ третьего вопроса целесообразно начать с общей схемы подбора кадров:



Затем обратиться к материалам учебника, лекции и заполнить таблицу 10.

Таблица 10 - Рекрутинг – система подбора и отбора персонала.

Технологии рекрутинга	Сущностные характеристики	Сферы эффективного применения
Хедхантинг		
Экзекьючив		
Аутстаффинг		
Фриланс		
Лизинг		
Аутсорсинг		
Е-рекрутинг		

В четвертом вопросе занятия предлагается: 1) проанализировать качества управленца–лидера, выделенные Дж. Максвеллом в качестве законов их деятельности; 2) к каждому закону привести примеры его реализации; 3) обсудить комментарии студентов к данным принципам деятельности лидеров.

1. Закон потолка. Способность к лидерству определяет уровень эффективности человека.

2. Закон интуиции. Лидеры оценивают все через призму лидерства.

3. Закон влияния. Истиной мерой лидера является влияние- не более и не менее.

4. Закон процесса. Лидером становятся день за днем, а не за один день.

5. Закон навигации. Каждый может вращать штурвал, но для прокладывания курса нужен лидер, владеющий надежным компасом.

6. Закон Э. Ф. Хаттона. Когда говорит настоящий лидер, люди слушают его.

7. Закон твердой почвы. Доверие - вот основа лидерства.

8. Закон уважения. Люди склонны следовать за теми, кто сильнее их самих.

9. Закон магнетизма. Вы притягиваете таких же, как вы сами.

10. Закон связи. Люди трогают сердца, прежде чем попросят пустить в ход руки.

11. Закон ближнего круга. Потенциал лидерства определяется теми, кто находится рядом с ними.

12. Закон наделения полномочиями. Только уверенные в себе лидеры предоставляют власть другим.

13. Закон воспроизводства. Чтобы вырастить лидера, нужен лидер. Более 80 % всех лидеров являются результатом действия закона воспроизводства.

14. Закон полного доверия. Людей привлекает лидер, а лишь затем его идея.

15. Закон победы. Лидеры находят путь к тому, чтобы их команда победила.

16. Закон мощного прорыва. Прорыв - вот лучший друг лидера.

17. Закон приоритетности. Лидеры понимают, что активная деятельность не обязательно означает продвижение к цели. Должны быть приоритеты.

18. Закон жертвы. Лидер должен уметь отступить, чтобы потом двинуться вперед.

19. Закон своевременности. Знать когда нужно повести за собой, столь же важен, как и знать, что делать и куда двигаться.

20. Закон скачкообразного роста. Чтобы просто усилить рост, ведите за собой последователей, чтобы многократно умножить его, - ведите за собой лидеров.

21. Закон наследия. Непреходящая ценность лидера измеряется преемственностью.

Практическое задание "Мотивация кадровых решений"

А. Петров, токарь 5-го разряда с большим опытом работы, обратился к мастеру с просьбой перевести его на новый станок, поскольку, работая на изношенном станке устаревшей модели, который часто останавливается на ремонт, он теряет в заработной плате даже по сравнению с молодыми токарями, работающими на новом оборудовании. В противном случае он подаст заявление об уходе.

Положение на механическом участке, которым руководит мастер В. Иванов, довольно сложное: около 40 % оборудования морально и физически устарело. Вновь нанимаемые рабочие не хотят работать на старых станках, из-за чего участок испытывает постоянный недостаток кадров станочников. Учитывая все это, мастер с помощью технолога и нормировщика убедил руководство отдела труда и заработной платы в необходимости ввести коэффициент к нормам времени для токарей, работающих на устаревших станках. В настоящее время на участке есть возможность обеспечить работу на относительно новом токарном

станке лишь в одну смену. На это место мастер намерен в соответствии с контрактом по найму поставить вновь нанимаемого рабочего.

Как следовало из результатов совещания, проводимого главным инженером с начальниками цехов и мастерами, на предприятии нет условий для замены всего морального и физически устаревшего оборудования. В. Иванову как мастеру стало известно, что участку на год выделено пять токарных станков, причем два предназначены для пополнения парка в связи с увеличением объема производства выпускаемой продукции, и лишь три пойдут на замену изношенного оборудования (около 1/3 потребности участка). Поступление новых станков предусматривается во втором квартале (1), в третьем (2) и в четвертом (2). О графике получения новых станков мастер пока не информировал коллектив участка.

Дефицит станочников на участке составляет шесть человек, а к концу года — по мере роста планового задания и станочного парка (на 2 ед.) - потребуются принять на работу еще четырех человек. С целью привлечения кадров мастер решил ставить на новые станки в основном вновь принимаемых рабочих. Тем самым он надеялся избежать конфликта между старыми рабочими, связанного с тем, что на новый станок будет переведен А. Петров, а не К. Сидоров. К тому же мастер надеялся, что введение коэффициента к нормам времени на старых станках устранил напряженность.

Попытайтесь ответить на следующие вопросы: 1.Прав ли мастер в своем решении ориентироваться на учет интересов новых рабочих? 2.Как следует расценивать претензии А. Петрова в данной ситуации? 3.Что сделали бы Вы на месте мастера, какую бы стали проводить политику в распределении нового оборудования, привлечении и закреплении новых рабочих? Предложите свой вариант решения задачи.

Однако прежде выясните основную проблему, установите: какие причины лежат в основе поведения токаря в данной ситуации, распределите их по группам факторов - экономические, социальные, психологические. При разборе вариантов проанализируйте используемые в них методы управленческого воздействия, оцените применимость этих методов в сложившейся обстановке и их эффективность.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме: [4, 7].

Тема 3. Анализ трудовых ресурсов Калининградской области

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для обсуждения:

1. Динамика численности населения региона:
2. Распределение трудовых ресурсов по отраслям экономики
3. Уровень жизни населения области (доходы, социальное расслоение)
4. Тенденции образовательного процесса
5. Динамика показателей здоровья населения.

Методические указания для подготовки к занятиям

Для подготовки к занятиям надо найти и открыть в Интернете сборник:

Регионы России. Социально-экономические показатели. 2021. – Москва: Федеральная служба государственной статистики.

Цель занятия: проанализировать динамику состояния различных элементов человеческого потенциала области за последние десятилетия и скоррелировать их с геополитическими, социально-экономическими, культурными процессами развития региона. Определить как позитивные тенденции развития Человеческого ресурса, так и проблемные позиции и пути их решения.

Методические рекомендации к теме

Динамику показателей рассматривать в сравнении с показателями РФ и Северо-Западного федерального округа.

По международным критериям (ООН), важнейшими показателями состояния и развития ЧР являются: **доходы (реальные и номинальные), уровень продолжительности жизни, охват населения (от 6 до 24 лет) всеми формами образования.** В результате анализа предложенных разделов, следует определить эти показатели по Калининградской области и соотнести с РФ и СЗФО.

Раздел 2. Население:

- 2.1 Численность населения
- 2.8. Общие коэффициенты рождаемости
- 2.9. Общие коэффициенты смертности
- 2.10. Смертность населения в трудоспособном возрасте
- 2.11. Смертность населения (без показателя смертности от внешних причин)
- 2.12. Коэффициенты младенческой смертности
- 2.13. Коэффициенты естественного прироста населения на 1000 человек населения
- 2.14. Суммарный коэффициент рождаемости

- 2.15. Ожидаемая продолжительность жизни при рождении Раздел
- 2.19. Коэффициенты миграционного прироста на 10 000 человек населения
- 2.20. Распределение числа прибывших по направлениям передвижения.

Проанализировать: 1. За счет каких ресурсов увеличилась численность населения области. 2. Причина резкого снижения младенческой смертности. 3. Изменение географии миграционных потоков, как влияет на культурные, ментальные аспекты развития области. Что дает экономике области.

Раздел 3. Занятость и безработица.

3.6. Распределение среднегодовой численности занятых по видам экономической деятельности в 2020 г.

3.9 . Состав занятого населения по уровню образования в 2020 г.

3.11. Уровень занятости населения в трудоспособном возрасте

3.20 Численность зарегистрированных безработных

3.21. Уровень безработицы

3.22. Уровень безработицы населения по полу и типу поселения в 2020 г.

3.23. Уровень безработицы по возрастным группам в 2020 г.

3.24. Отдельные показатели напряженности на рынке труда в 2020 г.

Отличие понятий "занятые в экономике" и "самозанятые". Основные сферы занятости в экономике региона.

Раздел 4. Уровень жизни населения.

4.4. Среднедушевые денежные доходы населения.

4.6. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций

4.12. Численность пенсионеров

4.13. Численность занятых, приходящихся на одного пенсионера

4.14. Структура денежных доходов населения.

4.16. Распределение общего объема денежных доходов в 2020 г.

4.17. Распределение численности населения по величине среднедушевых денежных доходов в 2020 г.

4.20. Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума

Обратить внимание на пункт 4.13, о каких положительных тенденциях в развитии ЧР свидетельствует?

Пункт 4.17 - почему группа с самыми высокими доходами ниже, чем в других регионах?

Раздел 5. Образование

5.5. Средняя численность обучающихся по уровням общего образования на начало 2020/2021 учебного года

5.6. Удельный вес обучающихся во вторую и третью смену в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам начального, основного и среднего общего образования

5.8. Численность студентов, обучающихся по программам подготовки квалифицированных рабочих, служащих

5.11. Численность студентов, обучающихся по программам подготовки специалистов среднего звена на 10 000 человек населения.

5.15. Численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры.

Показать динамику численности обучающихся: сокращается, увеличивается, не меняется по различным видам обучения. Какие проблемы выявляет раздел 5.5 и 5.6?

Раздел 6. Здравоохранение

6.1. Число больничных коек

6.2. Численность населения на одну больничную койку

6.3. Мощность амбулаторно-поликлинических организаций

6.8. Заболеваемость на 1000 человек населения

6.9. Заболеваемость на 1000 человек населения по основным классам болезней.

Раздел 9. Валовой региональный продукт

9.1. Валовой региональный продукт.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме:

[https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2021.pdf.]

Тема 4. Культурные особенности калининградского социума и их роль в управлении человеческими ресурсами региона

Форма проведения занятия – практическое занятие

Вопросы для обсуждения:

1. Национальная культура: понятие, критерии, основные маркеры.
2. Характеристика культуры калининградского социума.
3. Характеристики этнокультурных и конфессиональных особенностей населения региона.
4. Корпоративная культура: содержание, цель, функции
5. Влияние различных национальных культур на управление ЧР.

Методические указания для подготовки к занятиям.

Цель занятия: выявить культурные особенности анклага, формы проявления его поликультурности. Выявить сферы развития экономики региона, с этнокультурной доминантой и охарактеризовать их особенности. Определить:

какой тип – монокронный или полихронный доминирует в трудовом ресурсе области и как его следует учитывать при управлении региональной и организационной культурой. Проанализировать типы корпоративной культуры, обратить внимание на основные критерии, по которым они выделяются. Существуют ли "чистые" типы организационных культур и какие типы корпоративных культур наиболее представлены в известных вам (студентам) организациях. Какой тип организационной культуры в вашей группе доминирует?

Методические рекомендации к теме занятия.

При подготовке первого вопроса следует обратить внимание на следующие аспекты: какие отличительные ценности, нормы, традиции характеризуют культуру России? Если на Западе культуру России ассоциируют, прежде всего, с произведениями Ф. Достоевского, Л. Толстого, А. Чехова, то какие духовные ценности, поведенческие стереотипы просматриваются в их произведениях? Как вы прокомментируете известный сегодня тезис Ф. Достоевского: стать русскими – это стать самими собой и избавиться от комплекса неполноценности, а с другой стороны, - от комплекса мессианства. Проникнуться уважением к своей истории, культуре, их самобытности. Развивать адекватное чувство национального достоинства и самосознания. Поскольку, не уважая самих себя, свою историю и культуру, народ не может претендовать на уважение других народов.

Согласны ли вы с позицией исследователя российской цивилизации П. И. Смирнова, считающего, что сохранение русской идентичности и самобытности – это основа сохранения общероссийского поликультурного пространства, поскольку, если "размоются", исчезнут базовые параметры общенациональной идентичности, – само существование общности оказывается под вопросом?

Данная точка зрения обосновывается, в частности, утверждением, что если большинство малых (по численности) народов, подвергаясь воздействию иных, в том числе и русского, народов, боятся потерять национальную идентичность, усматривая в этом угрозу своему существованию, то у больших народов (подобных русскому) длительное доминирование в ареале расселения (экономике, культуре, языке) других народов приводит к появлению "экстра национального мышления", что выражается в "безразличии к национально-культурным аспектам социальной жизни".

Известный культуролог В. Бюль утверждал, что культура "стерильна, если она не входит во взаимодействия с другими культурами и если она не может более перерабатывать нужные импульсы; культура слаба и зависима (но способна к приспособлению), когда она реагирует лишь рецептивно. Сильная,

активная культура всегда отмечена культурным империализмом". К какому из указанных типов культур относится национальная культура РФ?

Во втором вопросе обратите внимание на распространенные в публицистике тезисы, что в погранично-лимитрофных регионах подобных Калининградской области, формируется особое мироощущение населения. Они осознают себя как особый мир, нетождественный цивилизационным центрам (центральной России); что в регионе существует два вектора культурного развития: российский и западный; что калининградцы ощущают себя больше европейцами, чем россиянами; что это ведет к снижению национального иммунитета и формированию культурной маргинальности населения.

Подумайте, чем можно подтвердить и или опровергнуть данные утверждения?

Эти утверждения более характерны для какого периода развития области?

Какие культурные особенности населения региона привлекают приток мигрантов из других культурных регионов и как это отражается на его трудовом потенциале?

В третьем вопросе:

1) обратите внимание на этнический состав населения области (данные переписи Росстата);

2) просмотрите динамику численности национально-культурных организаций области, какие цели и функции у данных объединений, какое влияние оказывают на культуру регионального социума в целом;

3) попытайтесь зайти на сайт одной из этнокультурных организаций и проанализировать ее работу; обратите внимание на армянский духовно-культурный центр как наиболее территориально организованный;

4) какие конфессиональные организации имеют представительство в регионе, какова их роль в развитии духовной культуры социума области;

5) как они взаимодействуют с национально-культурными организациями;

6) с работой каких объединений вы лично знакомы и каково ваше впечатление.

При анализе 4-5 вопросов используйте таблицу 11².

² Современные проблемы управления человеческими ресурсами / сост. Р. А. Мигуренко. – ТПУ, 2009. С. 38.

Таблица 11- Последствия различий национальных культур для работы

Общество с небольшой дистанцией власти	Общество с большой дистанцией власти
Иерархия означает неравенство людей, основанное на полезности и необходимости Подчиненные ожидают консультаций со стороны руководства Идеальный руководитель – изобретательный демократ	Иерархия означает существующее неравенство Подчиненные рассчитывают на то, что им скажут, что нужно делать Идеальный руководитель – благосклонный автократ (хороший отец)
Общество с развитым коллективизмом	Общество с развитым индивидуализмом
Ценностные стандарты различаются внутри групп и вне их Другие люди оцениваются как члены их группы Взаимоотношения между людьми важнее, чем задачи организации Отношения между работодателем и наемным работником строятся на основе моральной модели	Общие для всех членов группы ценности Другие люди оцениваются как потенциальные ресурсы Задачи важнее взаимоотношений Отношения между работодателем и наемным работником строятся на основе расчета
Женственное общество	Мужественное общество
Излишняя самоуверенность осуждается Сотрудники согласны работать за более низкие ставки оплаты труда Ориентация на качество жизни Интуиция	Излишняя самоуверенность одобряется Сотрудники согласны работать только за более высокие ставки оплаты труда Ориентация на карьерный рост Решительность
Общество с низким стремлением избежать неопределенности	Общество с высоким стремлением избежать неопределенности
Неприятие правил – писаных или неписаных Низкий уровень формализации и стандартизации Терпимость к людям с отклоняющимся поведением и идеями	Эмоциональная потребность в правилах – писаных или неписаных Высокий уровень формализации и стандартизации Нетерпимость к людям с отклоняющимся поведением и идеями

Ссылки на рекомендуемые источники по теме: [4, 5].

Тема 5. Технологии управления поведением персонала

Форма проведения занятия – практическое занятие

Вопросы к занятию:

1. Модели трудового поведения: содержание, примеры использования
2. Механизмы мотивации поведения человеческих ресурсов
3. Стратегии и тактики управления конфликтным поведением.
4. Социокультурные и психологические методы управления конфликтными ситуациями.

Методические указания для подготовки к занятиям.

Цель занятия: закрепить теоретический материал и выработать навыки его применения на практике.

Методические рекомендации к занятию.

Практические задания 1-5 относятся к вопросам 1-2 занятия

Практические задания 6-7 относятся к подготовке 3-4 вопросов

Задание 1: *Как можно большим количеством способов разрушите данные стереотипы.*

- Успешный сотрудник успешен во всем.
- Если человек один раз повел себя негативно, то так же он будет поступать и в будущем.
- Если человек работал в определенной сфере, то всю жизнь должен вести свою деятельность именно в ней.
- Много лет трудиться в одной организации – признак лояльности.
- Многолетняя работа в одной компании означает стагнацию, остановку в своем развитии.
- Любого человека мотивирует возможность карьерного роста.

Задание 2: *За равный труд – равную оплату!*

Недавно меня назначили руководителем фирмы по реализации оргтехники. В моем подчинении 15 специалистов по продажам, 9 из них имеют высшее образование и опыт работы в этой области не менее 5 лет. Остальные – еще студенты, обучающиеся по данной специальности. Но, несмотря на это, они являются очень перспективными работниками, и объем продаж у них не меньше, чем у более опытных сотрудников. Однако уровень их заработной платы на порядок ниже. Один из студентов поставил передо мной вопрос об увеличении заработной платы, мотивируя это тем, что качество его работы ничуть не уступает качеству работы более опытных сотрудников. И это в самом деле так. Однако поднять его зарплату до уровня оплаты труда работников с высшим образованием я не могу: это выглядело бы некорректно по отношению к последним, так как "аннулировало" бы надбавку к окладу за образование и стаж.

Вопросы для обсуждения

1. Справедливы ли требования сотрудников-студентов?
2. Каким способом можно решить возникшую проблему?
3. Как не допустить снижения мотивации качественно сотрудников организации?

Задание 3. Прокомментируйте высказывание: "Человека вообще нельзя "мотивировать". Опыт показывает, что поисками путей для этого можно заниматься бесконечно. Между тем ответ лежит на поверхности: работодатель

должен не мотивировать сотрудника, а искать в нем уже существующие мотивы и правильно их использовать".

Задание 4. Анализ ситуации "Премия"

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.

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 руководителей отделов А и Б предложения по КРІ (ключевые показатели эффективности) или "коэффициентам трудового участия" 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 упущений по дисциплине, и дадите полномочия руководителям отделов распределить премию между сотрудниками.

5. Распределите премию другим способом: _____

Обоснуйте свое решение.

Задание 5. Изучите таблицу 12, дающую научные сведения о системах мотивации персонала. Составьте комплексную систему мотивации персонала на крупном производственном предприятии, ориентируясь на моральное стимулирование.

Таблица 12 - Комплексная система мотивации персонала

Компоненты мотивации	Инструменты, методы	Цели мотивации	Ваши предложения
1	2	3	4
<p>Культура предприятия Система общих для всего персонала предприятия ценностных ориентации и норм</p>	<p>Конституция (устав) предприятия; основные принципы руководства и организации предприятия; стиль руководства</p>	<p>Понимание и признание целей деятельности предприятия. Ориентация на перспективу. Согласование взаимных интересов.</p>	
<p>Идентификация с корпорацией Образ предприятия в глазах персонала и внешнего мира</p>	<p>Различные формы информации о предприятии</p>	<p>Идентификация с предприятием Единая ориентация в восприятии предприятия как внутри, так и вовне. Чувство принадлежности к предприятию</p>	
<p>Система участия Участие работников в распределении общего хозяйственного результата, участие в капитале предприятия и развитие сотрудничества</p>	<p>Формы и методы распределения результата; участие в капитале; развитие отношений партнерства</p>	<p>Установка на кооперативность в поведении Ориентация на соотношение затрат и результата, готовность к риску. Заинтересованность в информации, полезной для предприятия. Совместное и конструктивное сотрудничество. Положительное отношение к сотрудникам.</p>	
<p>Принципы руководства Предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления</p>	<p>Положение по основным принципам управления; управление на основе личного примера; управленческий тренинг</p>		
<p>Обслуживание персонала Все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам независимо от их положения на производстве и результатов их работы</p>	<p>Безопасность труда, охрана здоровья; создание условий для отдыха и разгрузки; занятия спортом; забота о работниках, нуждающихся в помощи</p>		

1	2	3	4
Кружки качества Организация рабочих групп из работников, имеющих одинаковые или аналогичные рабочие задания, для совместного решения производственных проблем	Качественная работа и самоконтроль. Коллегиальность в обращении с членами группы. Готовность и способность к решению проблем	Кружки качества Организация рабочих групп из работников, имеющих одинаковые или аналогичные рабочие задания, для совместного решения производственных проблем	
Привлечение к принятию решений. Согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе или на производственном участке	Делегирование ответственности; определение форм ответственности; добровольное участие в принятии решений		

Материал для подготовки к вопросам 3-4

Конфликт - это столкновение, противостояние различных сторон по поводу ресурсов, власти, целей, ценностей (Л. Козер, Р. Дарендорф).

Конфликт в организации – это несовпадение формальных норм поведения с реальным поведением членов коллектива.

Причины – в организации и условиях деятельности: неудовлетворенность уровнем и характером реализации потребностей.

Управление конфликтами начинается с их диагностики.

Диагностика конфликта включает: а) определение истоков конфликта (субъективных и объективных факторов); б) фон, на котором он прогрессирует; в) выявление основных и косвенных сторон - **участников** конфликтного взаимодействия; г) определение **позиций** и **отношений сторон**, их взаимозависимости, ролей, ожиданий, личных отношений.

Важными принципами управления конфликтами являются:

а) **принцип компетентности** – управлением должны заниматься компетентные, подготовленные люди;

б) **принцип сотрудничества и компромисса** - форма разрешения противоречия была бы конструктивной, а способы - неконфликтными.

Три основных **стратегии** управления социальным конфликтом:

- конфронтация, компромисс, консенсус.

Задание 6. Проанализируйте пять стратегий руководства, широко используемых в программах обучения по управлению организациями, и получивших название "сетки **Томаса–Килменна**" (разработана Кеннетом У. Томасом и Ральфом Х. Килменном в 1972 г.)

Заполните предложенную таблицу 13 с приведением примеров.

Таблица 13 - Особенности стратегий регулирования конфликтов

Стратегии	Преимущества	Недостатки
Конфронтация (выигрыш - проигрыш)		
Приспособление (проигрыш - выигрыш)		
Избегание, уход (проигрыш - проигрыш)		
Компромисс (выигрыш/проигрыш – проигрыш/ выигрыш)		
Сотрудничество (выигрыш - выигрыш)		

Задание 7. В работе **Кнорринга В. И. Теория, практика и искусство управления.** - Москва, 2001. (Гл. 14. Методы воздействия на личность) предлагаются модели психологического воздействия на личность. Сделайте эссе (можно на выбор) по каждой модели с приведением примеров их эффективного использования в регулировании поведением личности.

Метод Сократа

Античные мастера риторики всегда учитывали особенности аудитории и рекомендовали два метода повышения эффективности речевых коммуникаций — аристотелевский и сократовский. Если оратор уверен, что его оппонент не имеет принципиальных возражений против обсуждаемого тезиса, то для принятия единого решения следует сразу же четко сформулировать сам тезис и аргументировать доказательства (аристотелевский метод). Иное дело, когда аудитория настроена враждебно к оратору, когда оппонент намерен опровергать аргументы и отстаивать свою точку зрения. В этом случае применяется иной метод, когда оратор не спешит с четкой формулировкой своего тезиса и подводит к нему оппонента медленно, незаметно, построив нерушимую логическую цепочку на каждом этапе своих рассуждений. В современной риторике, в искусстве убеждать заслуженной известностью пользуется один из способов ведения диалога, получивший название метода Сократа.

Его метод ведения диалога строился на блестящем умении так строить логическую цепь умозаключений, что его оппонент был вынужден соглашаться с каждым доводом на любом этапе диалога, т. е. отвечать "да, да, да" на каждой позиции логического построения Сократа.

Беседа должна начинаться с простых и ясных вопросов, на которые собеседник будет вынужден отвечать утвердительно, затем логично и ненавязчиво следует подвести его к согласию и к спорному заключению.

Действительно, метод Сократа настолько эффективен, что его следует применять постоянно, практически в любых ситуациях: при разговорах с начальником и с подчиненными, в коллективе и в семье. Если цель беседы — убедить оппонента в вашей правоте, добиться взаимопонимания, то разговор следует начинать с той мысли, которая будет не только понятна слушателю, но и приятна ему. И если собеседник согласится с первыми вашими мыслями, то управлять дальнейшим ходом беседы (логическая цепь этой беседы должна быть тщательно продумана!) будет несравненно проще.

Любопытное подтверждение разумности приемов Сократа и учеников его школы нашла современная физиология. Оказывается, оппонент, подготовленный к спору и настроенный весьма настороженно, даже агрессивно, соглашаясь в начале диалога с совершенно очевидными мыслями Сократа, успокаивался, его возбуждение падало, сердцебиение приходило в норму, его воля ослабевала, как и способность спорить с очевидными на первый взгляд истинами.

Метод трех раундов

Искусство управления рекомендует еще один метод ведения диалога, точнее, способ убедить оппонента в правильности и разумности именно вашего предложения. Этот прием можно условно назвать методом трех раундов, так как модель ведения диалога чаще всего строится из трех частей (возможен и более сложный алгоритм этого метода). В первой части диалога (первый раунд) вы коротко излагаете суть проблемы или ситуации, соглашаясь с доводами вашего, скажем, руководителя и вызывая таким образом его положительные реакции (метод Сократа!). Во втором раунде вы даете несколько альтернативных вариантов решения проблемы, упомянув в том числе и свой, желанный. И в третьем раунде, когда сам оппонент поймет, что ненавязчиво упомянутый вами вариант — лучший, нужно согласиться с ним. Этот классический метод риторики легко иллюстрируется многими примерами. Например, ситуация, хорошо знакомая всем отцам и матерям: ваша совсем еще юная дочь пришла домой значительно позже обычного времени. Дома паника, требования супруги или бабушки принять самые крутые меры, и очень хочется взять ремень или применить аналогичные решительные воспитательные меры. Но — опомнитесь, чего вы добьетесь в итоге? В душе у ребенка радость первого свидания ("...а если это любовь? Разве вы, папа и мама, в состоянии понять это чувство? Нет, конечно!"), гордое сознание неповторимости своих чувств, потребность в самоутверждении (пирамида Маслоу!). Не оттолкните от себя ребенка, будьте его союзником, а не врагом в этой сложной, иногда и решающей (но очень тривиальной для нас, взрослых) жизненной ситуации! В чем корень проблемы? В изначальной порочности вашего ребенка? Скорее всего нет. Какова цель

вашего педагогического воздействия? Ясно, что рано, еще слишком рано и опасно ребенку бывать бесконтрольно где-то по ночам, да и предмет обожания сам еще ребенок, но именно он — причина этого инцидента. Уберите его из этой жизненной ситуации, и восстановится мир в семье (временно, понимаем мы, пока не придет Он, единственный и неповторимый, но к тому времени и дочь повзрослеет, наберется хоть какого-то жизненного опыта). Итак, проблема в нем, в этом мальчишке, и цель вашего педагогического воздействия — доказать дочери несовместимость этого претендента на ее сердце с ее идеалами, тогда в корне решится и вся проблема. Первый раунд — согласиться и понять глубину переживаний дочери, стать ее союзником, понимающим ее проблемы. Второй раунд — напомнить дочери о ее жизненных принципах, о ее оценке и обязательных требованиях к мужчине и о том, что ее избранник, конечно, соответствует этим требованиям. Как — не совсем, не полностью? Он недостаточно мужествен, еще материально не обеспечен, не совсем чисто плотен, еще слабо ориентируется в жизни?! Да, тогда ты права, согласен с тобой (третий раунд!), он не может быть твоим близким другом, он не соответствует твоим идеалам, и встречи с ним, тем более такие долгие, следует прекратить. Конфликт исчерпан, а дочь приобрела в вашем лице умного, понимающего ее проблемы друга.

Или: хочу получить отпуск в августе, но мой начальник не даст мне его, и нужно убедить начальника, что именно в августе служебные дела позволят без ущерба для работы предоставить желаемый отпуск. Первый раунд: да, дел предстоит много, весь четвертый квартал года будет весьма загружен, но ведь в отпуск-то идти нужно... Можно пойти в сентябре или в октябре (второй раунд), но именно в тот период предстоят особо важные дела, можно, правда, и в августе, хотя лучше, может быть, уйти в отпуск в самом конце года. Да, ты прав, лучше в августе, конец года будет особо сложен — третий раунд.

Этот метод эффективен и в принципиально иных ситуациях — когда его применяет руководитель. Ему, скажем, необходимо добиться выполнения важных, но непопулярных в коллективе мероприятий. Можно провести совещание с руководителями структурных подразделений, можно подготовить соответствующий приказ и обязать коллектив выполнять необходимые мероприятия, но скрытых оппозиционных настроений, а может быть, и прямой критики в свой адрес руководителю не избежать. Но можно пойти и иным путем: пригласить двух-трех ведущих специалистов, к мнению которых особенно прислушивается коллектив, и поручить им, опытным и уважаемым профессионалам (это подчеркивается особо!), в четко обозначенный срок подготовить вариант решения возникшей проблемы. Важно согласиться с оценками специалистов важности проблемы и предварительными вариантами ее

решения. Собравшись вновь, выслушав и в основном одобрив предложения специалистов, ненавязчиво внести свои принципиальные коррективы (в этом случае второй раунд с производственной точки зрения особо сложен, но убедить двух-трех человек всегда проще, чем весь коллектив). И, наконец, третий раунд: проводится совещание, на котором возглавляющий группу специалист докладывает о разработанных мероприятиях и после обсуждения и критики (в адрес, естественно, докладчика!) руководитель соглашается с его мнением.

Попытки добиться желаемого без достаточной аргументации вашей позиции и разумности предлагаемого варианта, без предварительной настройки оппонента на благожелательный тон беседы редко дают положительный результат. Сфера диалогического общения чрезвычайно обширна, от обычной беседы двух людей, отца и сына, руководителя и подчиненного до научной дискуссии и дипломатической полемики. Часто диалог государственных лидеров "один на один" может разрешить сложнейшие проблемы более успешно, чем долгие дипломатические переговоры.

Метод Штирлица

Сопrotивления управленческим нововведениям можно ожидать не только со стороны рядовых сотрудников, но иногда и от высоких руководителей, ревниво относящихся к творческим идеям, им не принадлежащим. Отстоять свою идею, убедить оппонентов в своей правоте не всегда удается даже опытным, владеющим методами искусства управления и деловой полемики специалистам, и иногда приходится искать нестандартные, обходные пути.

Непрост в реализации прием, позволяющий навязать, "протолкнуть" свою идею, свой план вышестоящему руководителю или коллективу, условно называемый "методом Штирлица" (по фамилии героя популярного кинофильма, где этот метод наглядно демонстрируется в разговоре "нашего" интеллектуального супермена Штирлица с "очень плохим", но умным — редкий случай в нашем кино! — оппонентом, его начальником Шелленбергом). Суть этого метода: во время приватного разговора или на совещании нужно ненавязчиво, как бы вскользь, среди других вариантов решения упомянуть о своей идее и немедленно "забыть" ее. Если ваш начальник умен, то сразу же оценит разумность вашей мысли и потом, продумав ее, предложит эту идею как свою, значительно расширив ее, уточнив и конкретизировав. Человеку свойственно доверять больше идеям, родившимся в собственной голове, чем чужим. Ведь чаще всего вам важно добиться своей цели, а не тешить авторское самолюбие! Этот метод интуитивно хорошо знают и блестяще применяют многие умные жены: после неоднократных и деликатных намеков, вздохов и якобы сомнений произносится желанная итоговая фраза: "Что ж, пусть так и

будет, как ты, мой умный, сказал..." Другой вариант этого метода хорошо знают опытные чиновники: часто разумное, на ваш взгляд, или выгодное для вас управленческое решение лучше не предлагать напрямую руководству, а подготовить его среди других пунктов плана работ. В результате такой нехитрой бюрократической игры вы вскоре получите утвержденный план работ, в котором будет строгое предписание подготовить в такой-то срок нужное вам решение.

Если же вы уверены, что ваша идея чрезвычайно хороша, революционна, и вы не в состоянии удержаться от соблазна заявить о своем авторстве, то расплата будет неминуемой. Когда ценой значительных усилий, тщательной подготовки вы с блеском доложите на важном авторитетном совещании основное содержание своего предложения, и если даже это предложение будет принято, то скрытое сопротивление при его внедрении со стороны коллег и своего непосредственного начальства вам гарантировано, а вы приобретете репутацию "умника", самонадеянно считающего, что знает больше других. Трудно рассчитывать, что с такой репутацией будут приняты другие, не менее разумные ваши предложения, а служебное продвижение может весьма затормозиться. Как, увы, часто толковые специалисты вынуждены в свои рационализаторские предложения, в заявки на изобретения и продуманные, выстраданные научные статьи включать "соавторов", без участия которых трудно добиться успеха. Таков, к сожалению, наш реальный мир, хотя бывают и редкие счастливые исключения.

Метод "S"

Простейшая истина, что мужчина должен быть в первую очередь мужчиной, а женщина — женщиной, забывается удивительно часто, и мощный психофизиологический потенциал, заложенный в каждом, в повседневной жизни используется слабо. А не здесь ли заложен секрет обаяния личности, секрет воздействия на окружающих? Как часто встречаются не старые еще люди, переставшие верить в возможность личного счастья, опустившиеся, неопрятные, озлобленные неудачной семейной жизнью и разуверившиеся во всем. Небритые, в мятой одежде и грязной обуви, давно немытые и дурно пахнущие мужчины, располневшие, обрюзгшие женщины, забывшие о косметике и модной одежде, "сторонницы естественной красоты"...

Начинающие администраторы постоянно удивляются разной реакции на ситуацию со стороны мужчин и женщин. Кажется, обо всем договорились, наметили разумный план, и вдруг во время его реализации в коллективе возникает внутренняя напряженность, скрытое несогласие. У оппозиции может быть великое множество самых неожиданных причин для несогласия с руководством, и требуется применение всей палитры оттенков и способов индивидуального воздействия на недовольных. Причем жесткий, "мужской"

разговор редко может быть применим с женщинами, а успешная методика беседы с женщиной малоэффективна с мужчинами. Успешные контакты между людьми зависят от способности установить и удержать состояние взаимной симпатии, притяжения, аттракции между людьми (напомним, что слово аттракция пришло из французского языка и имеет латинское происхождение от слова *attraho* — притягиваю к себе). Каждая женщина охотнее выполнит задание, просьбу воспитанного, корректного и опрятного начальника, и никто из мужчин не будет отрицать магическую, непреодолимую силу женского очарования.

Эти рассуждения были бы скучны и тривиальны, если бы не одна важная особенность — аттракцию может и должен вызывать любой человек, любой внешности и возраста. Существует масса сомнительных шуточек типа "любовь зла, полюбишь и козла", "нет некрасивых женщин, есть мало водки", но есть в этой пошлятине важная истина: любой мужчина, любая женщина по своей природе, по своей сути — прекрасны. Эту истину важно понять и пользоваться ею в повседневном общении.

Подросток старается всячески походить на взрослого, мальчишки начинают курить, ведут себя агрессивно, "круто", девочки стараются быть в центре внимания, сооружают замысловатые прически, во всем следуют моде (очаровательных девочек-"нимфеток" воспел В. Набоков), девушки застенчиво и стыдливо прячут глаза, как будто они знают какую-то великую, но немного постыдную тайну о самих себе... И важно до конца своих дней помнить о том великом, что вложила природа в каждого из нас, о всеокрушающей силе мужественности и женственности. Галантный (умный и опытный) мужчина всегда откроет дверь перед женщиной, первый поздоровается с нею независимо от разницы в возрасте и занимаемом служебном положении; женщина хорошо знает важность физической опрятности, и тончайший аромат духов, часто воспринимаемый мужчинами как естественное, только ей присущее и волнующее благоухание, очарование улыбки — сильнейшее ее оружие

Мир полон прекрасных звуков, от пения птиц и радостного писка девочек теплым весенним вечером и до мелодий Моцарта, и если природа наградила вас красивым, богатым обертонами голосом — пользуйтесь этим даром постоянно! Вспомните великих актеров — тембровые модуляции их голосов завораживают зал, серебристый женский смех никого не оставляет равнодушным! Если ваш голос красив — работайте над его совершенствованием, берегите его, часто он может убедить собеседника лучше любых аргументов.

Опытный и умный мужчина всегда найдет в лице женщины ту милую черту, которой она втайне гордится, и на крошечную долю секунды задержит на ней свой взгляд (безмолвный язык взглядов подскажет женщине, что ее очарование оценено!); женщина, гордящаяся своей фигурой, часто "забывает"

застегнуть свой плащ или верхнюю пуговичку на кофточке, и мужчина своим поведением обязан отметить эту "небрежность" женского туалета. И лучший способ успокоить мужскую агрессию — положить на его руку нежную женскую ладонь. Мудрые и уверенные в себе женщины прекрасно знают силу воздействия таинственного женского "внутреннего свечения", прекрасно сочетают свою якобы незащищенность с уверенностью в себе, умеют раскованно сесть в непосредственной близости с мужчиной, сохраняя при этом чувство собственного достоинства, непринужденно поправить прическу (хотя цель этого жеста совершенно иная!), владеют своей походкой и знают удивительную, страшную тайну, что "умная женщина — глупая женщина" (с каким воодушевлением разливается соловьем мужчина при одобрительном внимании "глупой" женщины!).

Все эти небольшие секреты повседневных контактов между мужчинами и женщинами, известные им уже тысячи лет, имеют самое отдаленное отношение к тому, что раньше называлось "неземным блаженством" и галантностью, позже — любовью, а теперь — сексом, так как роман на работе — самое глупое и опасное, что можно придумать. Однако метод установления аттракции между людьми, основанный на заложенном в человеке сексуальном влечении между мужчиной и женщиной, который можно условно назвать "методом S" от популярного сейчас слова sex (может быть, появится и более удачное название этого метода!), заслуживает самого пристального внимания. Этот метод интуитивно, неосознанно знают и постоянно применяют все крупные государственные деятели, актеры, мудрые жены и мужья. Присмотритесь к поведению, например, президента США Б. Клинтона (хотя его мужское обаяние и несколько гипертрофировано) или с каким достоинством и неотразимой женственностью ведет себя наша известная государственная деятельница, хрупкая, но волевая И. Хакамада! Метод "S" — надежный мост к взаимопониманию между мужчиной и женщиной, и применять его необходимо постоянно, при любых жизненных коллизиях.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме: [3, 4].

Тема 6. Анализ стратегий и технологий УЧР, распространенных в практике международных компаний

Форма проведения занятия – дискуссия

Вопросы к занятию:

1. Основные отличия американской и европейской системы управления человеческими ресурсами.
2. Исторические и социокультурные предпосылки отличий этих систем
3. Исторические, духовные основы японского искусства управления

4. Какова стратегия японской модели УЧР?

5. К какому типу УЧР тяготеет культура и менталитет российского общества?

Методические указания для подготовки к занятиям

Цель занятия: проанализировать конкретные стратегии и технологии управления человеческими ресурсами, используемые в практике международного менеджмента, с целью возможного их приложения в практике отечественного управления ЧР.

Методические рекомендации к занятию

Практические задания:

Задание 1. Особенности различных стилей руководства фирмами: Проанализируйте различия в стилях руководства персоналом в различных странах, предварительно заполнив таблицу 14.

Таблица 14 - Отличия японского и американского стилей
руководства персоналом

Критерий	Японский руководитель	Американский руководитель
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Ключевой принцип организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Направлено на выполнение обязанностей	Направлено на реализацию проекта
Должностная конкуренция		Свободная и явная конкуренция
Гарантия должности	Высокая	
	Снизу-вверх – система "риджи" (ри – сприси подчиненного, джи – обдумай)	Сверху-вниз через систему управления и информации
Делегирование власти		Широко распространено

1	2	3
Отношения с подчиненными		Контактные, деперсонализированные
Метод найма на работу	После окончания учебного заведения	
Оплата	Гарантированная зарплата в зависимости от стажа	В зависимости от результатов и договоренности

Задание 2. Сравнительная характеристика американского, японского и российского подходов к организации управления

Заполните таблицу 15 и дополните ее анализом российской организации.

Таблица 15 - Сравнительная характеристика американского и японского подходов к организации управления

Японская организация	Американская организация	Российская организация
Пожизненный наем	Краткосрочный наем	
Постепенная, медленная оценка и продвижение		
	Специализированная деятельность	
Неформальные, тонкие механизмы		
Коллективное принятие решений	Индивидуальное принятие решений	
	Индивидуальная ответственность	
Повышенное внимание к человеческому фактору		

Задание 3. Система оплаты и продвижения "по старшинству"

"В Японии продвижение по службе и, как следствие, рост заработной платы зависят от трудового стажа в данной компании и от возраста (некоторая аналогия с получением офицерских званий в армии). Молодой человек, проявивший большие способности, не может быть переведен на более высокую должность до определенного возраста. Например, для младшего администратора — это 30 лет, для старшего — 35. Принципы системы "оплаты по старшинству" в различных вариантах применяются практически во всех фирмах и на государственных предприятиях страны. Возможности служебного роста и продвижения на более высокие иерархические уровни гарантированы каждому сотруднику, поскольку уход на пенсию по возрасту является обязательным". (Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. - Москва, 2001).

Прокомментируйте данный метод управления ЧР: сильные и слабые стороны, насколько эффективно его внедрение в российскую систему УЧР?

Задание 4. Система принятия решений "рингисэй".

"В подавляющем большинстве крупных фирм и корпораций Японии применяется своеобразная система принятия стратегических решений "рингисэй, которая предусматривает многократное согласование решений на всех уровнях управления. Эта процедура включает проведение консультаций и обсуждений на уровне рядовых сотрудников различных смежных подразделений. Затем обобщенный анализ их предложений передается на более высокий уровень и далее, затем к высшим руководителям предприятия. В итоге проект управленческого решения попадает на стол высшего руководителя, **имея визы руководителей различных рангов. Ответственность за принятое решение не ложится персонально на руководителя, а распределена между всеми управляющими различных уровней управления** (принцип групповой деятельности). Такая практика принятия стратегических или важных управленческих решений является достаточно сложной и длительной, но на стадии реализации проекта процесс внедрения идет быстро и не требует длительных обсуждений и координации работы исполнителей". (Кнорринг В. И., указ. соч.).

В чем эффективность подобной стратегии управления?

Насколько целесообразно и эффективно ее применение в РФ, учитывая, что наша культура также ориентирована на коллективистские ценности?

Задание 5. "Фирма - одна семья"

Во многих японских фирмах практикуется приглашение в бар руководителем своих сотрудников для откровенного обсуждения производственных вопросов. Руководители принципиально обедают в общей для всего персонала столовой, пользуются общим туалетом, паркуют автомобили на общей стоянке. Практикуется принцип "час в неделю, день в месяц", когда администрация корпорации работает вместе с рядовыми сотрудниками. Спортивные соревнования, коллективные туристические поездки (за счет фирмы), обязательные корпоративы по поводу всех значимых событий фирмы и ее сотрудников. В день рождения – дополнительный выходной, в юбилей фирмы – от 5 дней дополнительного отпуска. Во многих организациях принято исполнять гимн корпорации перед началом работы или праздника.

Какую цель преследуют подобные формы общения сотрудников? Какое влияние могут оказать на эффективность работы организации?

Ссылки на рекомендуемые источники по теме: [4].

3 Методические указания по выполнению контрольной работы

3.1 Общие положения

Контрольная работа состоит из трех вопросов: двух теоретических и одного практического. Практическое задание для контрольной работы выбирается из списка "Контрольные задания по дисциплине". Номер варианта контрольной работы выбирается по номеру последней цифры зачетной книжки.

Для освещения каждого вопроса необходимо составить план его изложения. Материал следует излагать в логической последовательности.

Выполненная контрольная работа подлежит защите, по результатам которой выставляется оценка ("зачтено" / "не зачтено").

Оценка "зачтено" ставится студенту при уровне ответа на индивидуальные вопросы на защите не ниже минимального, правильно раскрыта суть теоретических вопросов, задачи решены с незначительными замечаниями, правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка "не зачтено" ставится, если студент не смог правильно раскрыть суть индивидуальных вопросов на защите, правильно ответить на дополнительные вопросы преподавателя, решил задачи с ошибками. Неудовлетворительная оценка выставляется, если студент не выполнил и не "защитил" контрольную работу.

3.2 Темы контрольных работ для заочников

Вариант 1

1. Цели стратегического управления человеческими ресурсами
2. Характеристики этнокультурных и конфессиональных особенностей населения региона.
3. Задание № 4 (из приложения 4.2 "Контрольные задания по дисциплине").

Вариант 2

1. Национальная культура: понятие, критерии, основные маркеры
2. Методы управления УЧР
3. Задание № 1 (из приложения 4.2 "Контрольные задания по дисциплине").

Вариант 3

1. Стратегии и тактики управления конфликтным поведением.
2. Формы и виды обучения сотрудников
3. Задание № 2 (из приложения 4.2 "Контрольные задания по дисциплине").

Вариант 4

1. Трудовая адаптация: цель, задачи, виды

2. Американский подход к управлению человеческими ресурсами
3. Задание № 3 (из приложения 4.2 "Контрольные задания по дисциплине").

Вариант 5

1. Соотношение понятий "персонал", "человеческие ресурсы", "трудовые ресурсы", "трудовой потенциал", "человеческий капитал"
2. Кадровый резерв: виды, формы работы
3. Задание № 5 (из приложения 4.2 "Контрольные задания по дисциплине").

Вариант 6

1. Культура, национальная культура: цели, элементы, функции
2. Концепции административного управления (А. Тейлор, А. Файоль М. Вебер)
3. Задание № 6 (из приложения 4.2 "Контрольные задания по дисциплине").

Вариант 7

1. Типы стратегий УЧР и их характеристики
2. Стили управления УЧР
3. Задание № 7. (из приложения 4.2 "Контрольные задания по дисциплине").

Вариант 8

1. Роль менеджера - лидера в управлении человеческими ресурсами
2. Теории человеческих отношений (Э. Мэйо, Р. Блейк)
3. Задание № 8. (из приложения 4.2 "Контрольные задания по дисциплине").

Вариант 9

1. Особенности управления персоналом на предприятиях Японии
2. Корпоративная культура: определения, задачи, ценности
3. Задание № 9. (из приложения 4.2 "Контрольные задания по дисциплине").

Вариант 10

1. Влияние различных национальных культур на управление ЧР
2. Основные характеристики трудового потенциала
3. Задание № 10 (из приложения 4.2 "Контрольные задания по дисциплине").

4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Заключительная аттестация по дисциплине осуществляется в виде зачета. Зачетная оценка ("зачтено", "не зачтено") по итогам семестра выставляется по результатам текущего контроля успеваемости с учетом выполнения практических работ студентом в семестре.

Перечень контрольных вопросов приведен в п. 4.1; перечень заданий - в п. 4.2.

4.1 Контрольные вопросы по дисциплине

1. Соотношение понятий "миссия", "стратегия", "политика", "направление деятельности" в УЧР.
2. Задачи и функции служб УЧР.
3. Различия между концепциями УП и УЧР
4. Основные этапы эволюции управленческих концепций.
5. Уровни разработки и примеры реализации стратегии УЧР
6. Национальные особенности УЧР в России
7. Развитие взглядов на национальные особенности управления человеческими ресурсами
8. Принципы оценки эффективности УЧР.
9. Классификация и критерии оценки в УЧР.
10. Человеческие ресурсы: определение, основные компоненты.
11. Исторический аспект в области УЧР.
12. Критерии оценки культурологических особенностей управления человеческими ресурсами
13. Уровни разработки и примеры реализации стратегии УЧР
14. Информационная система по человеческим ресурсам.
15. Внешний и внутрифирменный поиск кадрового резерва.
16. Национальные особенности поведения и управления в восточной и западной моделях менеджмента.
17. Виды компенсационной политики в управлении человеческими ресурсам
18. Критерии и показатели агентств по подбору персонала
19. Предварительный отбор кандидатов.
20. Методика проведения отборочного собеседования.
21. Виды интервью и их характеристика.
22. Отборочные тесты, их типы и назначение.
23. Сокращение персонала и типичные ошибки отечественных предприятий в решении этого вопроса

24. Сокращение персонала и типичные ошибки отечественных
25. предприятий в решении этого вопрос
26. Принципы и методы оценки персонала.
27. Понятие, цели и объект аудита УЧР

4.2 Контрольные задания по дисциплине

Задание 1. Составьте общую программу адаптации по следующим вопросам:

1. Общее представление об организации.
2. Политика организации.
3. Оплата труда в организации.
4. Дополнительные льготы.
5. Охрана труда и техника безопасности.
6. Работник и его отношения с профсоюзом.
7. Служба быта.
8. Экономические факторы.

Задание 2. Изучите приведенный ниже перечень популярных мероприятий кадровой политики организации. Определите, к каким отрицательным результатам может привести их реализация, и объясните почему.

1. Реализация программ добровольного увольнения персонала, в том числе ухода на пенсию пожилых работников.

2. Свертывание программ по обучению персонала и повышению квалификации.

3. Чрезмерно резкое и масштабное сокращение персонала.

4. Расстановка по рабочим местам вместо уволенных работников оставшихся, в надежде на то, что они приобретут необходимые навыки практической деятельности.

5. Создание системы материального стимулирования работников, не учитывающей их потребностей.

Задание 3. Составьте программу профориентации и профессионализации персонала.

Задание 4. Составьте специализированную программу адаптации по следующим вопросам:

1. Функции подразделения.
2. Рабочие обязанности и ответственность.
3. Требуемая отчетность.
4. Правила и предписания.
5. Осмотр подразделения.
6. Представление сотрудников подразделения.

7. Поясните, какую роль программы адаптации играют в формировании системы трудовой адаптации персонала?

Задание 5. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Предложите свой вариант решения проблемы. Какие методы управления персоналом применимы в данной ситуации? На какие принципы управления персоналом необходимо опираться при решении данной ситуации? Ответ обоснуйте.

Задание 6. Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. Предложите свой вариант решения проблемы. Какие методы управления персоналом применимы в данной ситуации? На какие принципы управления персоналом необходимо опираться при решении данной ситуации? Ответ обоснуйте.

Задание 7. Поясните, в чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице 16.

Таблица 16 - Японский и американский подходы к управлению персоналом организации

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное - выполнение обязанностей	Главное - реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

Задание 8. Довелось мне как начальнику отдела критиковать своего сослуживца по чисто производственным вопросам. После работы, как обычно, идем рядом к автобусу – живем-то по соседству. И видно мне: служебные замечания сослуживец принял как личную обиду. Позже он даже упрекнул меня в намерении то ли подсидеть, то ли дискредитировать его..." Предложите свой

вариант решения проблемы. Какие методы управления персоналом применимы в данной ситуации? На какие принципы управления персоналом необходимо опираться при решении данной ситуации? Ответ обоснуйте.

Задание 9. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде сельскохозяйственного предприятия совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы вы поступили на месте бригадира? Предложите свой вариант решения проблемы. Какие методы управления персоналом применимы в данной ситуации? На какие принципы управления персоналом необходимо опираться при решении данной ситуации? Ответ обоснуйте.

Задание 10. Пенсионерка – врач С. с 25-летним стажем, уйдя на пенсию, стала посещать платные курсы кройки и шитья в районном доме культуры. Через несколько занятий она была исключена с курсов: ее обвинили в том, что она "противопоставила себя коллективу". Об этом свидетельствуют следующие события.

Во время одного из занятий в помещение вошел сотрудник дома культуры с врачом-психиатром. Прервав занятие, сотрудник сказал, что все будут слушать лекцию. Пенсионерка С. сказала, что ей лекция не нужна, и она будет заниматься своим делом. Лектор (знакомая С. по прежней работе) потребовала, чтобы С. покинула аудиторию. С. ответила, что она пришла на оплаченные ею занятия по кройке и шитью, а не на лекцию. Тогда лектор хлопнула дверью и ушла. И все стали возмущаться: "Как Вам не стыдно!"

Директор дома культуры обвинил С. в том, что она сорвала лекцию. На это С. ответила: "Непонятно только, почему при таком большом интересе не провести эту лекцию как полагается?"

Предложите вариант решения проблемы. Какие методы управления персоналом применимы в данной ситуации? На какие принципы управления персоналом необходимо опираться при решении данной ситуации? Ответ обоснуйте.

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы

5.1 Общие положения

Эффективность лекционных и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки. Часть времени, отведенного на самостоятельную работу должна использоваться на подготовку к аудиторным занятиям, другая часть на выполнение домашней работы, осмысление и оформление результатов практических занятий.

Самостоятельная работа студентов призвана закрепить теоретические знания и практические навыки, полученные студентами на лекциях, в ходе практических занятий, и проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать специальную литературу и инструментарий;
- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формированию самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития исследовательских умений и формирования практических навыков.

Контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного опроса на практических занятиях, проведения тестирования. Устные формы контроля помогут оценить владение студентами жанрами научной речи (дискуссия, диспут, сообщение, доклад и др.), в которых раскрывается умение студентов передать нужную информацию, грамотно использовать языковые средства, а также ораторские приемы для контакта с аудиторией.

Письменные работы помогают преподавателю оценить владение источниками, научным стилем изложения, для которого характерны: логичность, точность терминологии, обобщенность и отвлеченность, насыщенность фактической информацией.

Самостоятельная работа предусмотрена в следующей форме:

- освоение теоретического учебного материала, в том числе подготовка к практическим занятиям (форма контроля – тестирование, контроль на практических занятиях).

5.2 Контрольные тесты по дисциплине

1. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

- 1) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
- 2) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации, на короткое время;
- 3) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированных на достижение больших личных и организационных целей.

2. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

- 1) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
- 2) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- 3) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

3. Планы по человеческим ресурсам определяют:

- 1) политику по набору женщин и национальных меньшинств;
- 2) политику по отношению к временным работающим;
- 3) уровень оплаты;
- 4) оценку будущих потребностей в кадрах

4. Принцип комплексности подразумевает:

- 1) многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;
- 2) учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;
- 3) ориентированность на развитие производства, опережение функций управление персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

5. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

- 1) метод аналогий;
- 2) метод структуризации целей;
- 3) морфологический анализ.

6. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение?

- 1) метод аналогий;
- 2) метод творческих совещаний.

7. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

- 1) административные;
- 2) экономические;
- 3) статистические;
- 4) социально-психологические;
- 5) стимулирования.

8. Факторы, обеспечивающие карьерную успешность:

- 1) независимость, активность, адаптация;
- 2) образованность, адаптация, радикальная ротация управленческих кадров;
- 3) активность, адаптация, радикальная ротация управленческих кадров.

9. ... – это один из способов управленческой подготовки, предполагающий радикальные перемещения руководителей с одной должности на другую.

- 1) Адаптация;
- 2) Ротация;
- 3) Активность.

10. Кто не является субъектом процесса эффективного обучения персонала?

- 1) преподаватель, ведущий курсы;
- 2) клиент, участник программы обучения;
- 3) трудовой коллектив, помогающий адаптироваться;
- 4) заказчик, оплачивающий программу обучения.

11. Что означает критерий эффективности показателей профессионального мастерства – культура труда?

- 1) организация рабочей атмосферы на предприятии;
- 2) способность рационального планирования трудового процесса;
- 3) выбора оптимальных приемов и способов работы;
- 4) соблюдение технологической дисциплины;
- 5) изучение культурных традиций организации.

12. Этапы планирования карьеры: самооценка, принятие решений и определение целей, планирование действий, движение к цели. Какого этапа не хватает?

- 1) Самореализация;
- 2) Мотивирование;
- 3) изучение возможностей.

13. Соотнесите компоненты стратегии и примеры их возможных вариантов:

- 1) сокращение персонала;
 - 2) вознаграждение;
 - 3) оценка персонала;
 - 4) развитие персонала.
- 1) выбор подходов к обоснованию размеров компенсации;
 - 2) выбор форм и методов обучения, отбор контингента обучающихся;
 - 3) критерий отбора претендентов на высвобождение;
 - 4) выбор лиц, осуществляющих работу персонала.

14. Что не относится к основным направлениям регулирования трудовых отношений?

- 1) оценка персонала;
- 2) формирование человеческих ресурсов;
- 3) развитие человеческих ресурсов;
- 4) использование человеческих ресурсов.

15. Что не относится к важнейшим характеристикам окружающей среды, оказывающим влияние на УЧР и кадровую работу?

- 1) обеспеченность ресурсами;
- 2) динамичность окружающей среды;
- 3) степень сложности осуществления хозяйственной деятельности

в зависимости от уровня конкуренции в отрасли;

- 4) появление новых видов растительности в окружающей среде.

16. Что не относится к основным факторам, определяющим стратегию управления человеческими ресурсами?

- 1) размер организации;
- 2) жизненный цикл организации;
- 3) определение планирования будущего организации;
- 4) окружающая среда.

17. В каком периоде развития концепции управления человеческими ресурсами/персоналом доминирующими потребностями занятых являлись безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы?

- 1) 1930–1940;
- 2) 1950–1960;
- 3) 1990–2000;
- 4) 1900–1910.

18. Что с позиции работодателя является целями непрерывного обучения?

- 1) командный дух;

- 2) овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- 3) адаптация;
- 4) внедрение нововведений.

19. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):

- 1) административные;
- 2) экономические;
- 3) социально-психологические.

20. К каким методам управления персоналом вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

- 1) административные;
- 2) экономические;
- 3) социально-психологические.

21. Кому принадлежит вывод о существовании зависимости производительности труда от отношений между членами коллектива и что экономические результаты функционирования организации непосредственно зависят от мотивации работников и социальных аспектов управления?

- 1) Анри Файолю;
- 2) Элтону Мэйю;
- 3) Вильяму Оучи;
- 4) Ф.У. Тэйлору.

22. Что собой представляет процесс набора персонала:

- 1) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- 2) прием сотрудников на работу;
- 3) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

23. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с (при необходимости указать несколько):

- 1) привычкой тех, кто работает;
- 2) приемом по рекомендательным письмам;
- 3) требованием со стороны самой работы;
- 4) недостаточной практикой набора.

24. В чем отличие планирования человеческих ресурсов от планирования рабочей силы?

- 1) при планировании человеческих ресурсов делается ставка на мотивации, при планировании рабочей силы — на количество;

2) при планировании рабочей силы делается ставка на мотивации, при планировании человеческих ресурсов — на количество;

3) эти понятия имеют один и тот же смысл.

25. Важнейшая функция корпоративной культуры — это:

1) контроль над персоналом;

2) формирование благоприятного психологического климата;

3) воспитание персонала;

4) поддержание самоидентичности и своеобразия организации;

5) создание благоприятного имиджа

26. Какой элемент в культуре предприятия является основным?

1) организационные ценности;

2) дисциплина.

27. Корпоративная культура основана на:

1) правилах, определяемых руководством организации;

2) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;

3) кодексе корпоративной этики;

4) национальных традициях;

5) общепринятых нормах поведения.

28. Организационная культура — это:

1) исторически обусловленные общественным бытием требования к деятельности и отношениям индивидов, социальных групп, классов и общественных институтов, выражающие общественную необходимость организации деятельности и отношений в соответствии с объективными условиями;

2) комплексная, обобщающая характеристика управленческого труда, отражающая его качественные черты и особенности;

3) совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта;

предметы, явления и процессы, направленные на удовлетворение потребностей членов организации и признающиеся в качестве таковых большинством членов организации;

4) это воспринятая из прошлого форма социальной регуляции деятельности и отношений людей, которая воспроизводится в определенном обществе или социальной группе и является привычной для его членов.

28. В компаниях какой страны специалисты, как правило, профессионалы в узкой области знаний, и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит в основном по вертикали?

- 1) США;
- 2) ФРГ;
- 3) Япония.

29. В компаниях какой страны чрезвычайно большое внимание уделяется планированию расходов на человеческие ресурсы, которое предполагает учет количественных и качественных ситуационных факторов?

- 1) ФРГ;
- 2) Япония;
- 3) США.

30. Укажите, что из нижеперечисленного относится к политике управления человеческими ресурсами в США:

- 1) сотрудникам предоставляется определенная автономия в принятии решений;
- 2) внутрифирменное социальное обеспечение;
- 3) кружки контроля качества;
- 4) системы совместных консультаций рабочих и предпринимателей;
- 5) при подборе особую роль играют такие критерии, как образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе;

31. В компаниях какой страны работник получает новое назначение через два-три года и знает, что качество исполнения им своих обязанностей определит характер его очередного назначения?

- 1) Япония;
- 2) ФРГ;
- 3) США.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная литература

1. Генкин, Б. М. Управление человеческими ресурсами: учеб. / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. – Москва: Норма: ИНФРА-М, 2019. – 464 с.
2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учеб. / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2014. - 392 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").
3. Дудин, М. Н. Управление человеческими ресурсами: учеб.-метод. пособие / М. Н. Дудин, Н. В. Лясников [и др.]. — Москва: Изд-во "Элит", 2016. — 349 с.
4. Литвина, М. И., Фурсова П. В. Управление человеческими ресурсами: учеб.-метод. пособие / М. И. Литвина, П. В. Фурсова. - Москва: МАДИ, 2019. - 200 с.
5. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 637 с.
6. Соколова, М. И. Управление человеческими ресурсами: учеб. / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева. – Москва: Изд-во Проспект, 2018. – 240 с.

Дополнительная литература

7. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. - 8-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 832 с.
8. Герасимова, А. В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие по орг. самостоят. работы и вып. контр.. работы для магистрантов напр. 38.04.01 Экономика, профиль обучения "Бизнес-аналитика" всех форм обучения / А. В. Герасимова, Е. В. Балясникова. - Калининград: БГА РФ, 2017. - 225 с
9. Журавлев, П. В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран / П. В. Журавлев. – Москва: Экзамен, 2019. – 448 с.
10. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей и направлений ИФЭМ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. - 2-е изд., испр., доп. - Калининград: КГТУ, 2017. - 22 с.
11. Соловова, Н. В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / Н. В. Соловова [и др.]. - Самара: Изд-во Самарского ун-та, 2019. – 138 с.

Интернет-ресурсы

1. Электронные версии журналов "Менеджмент в России и за рубежом", "Управление персоналом" (<http://econ.me/forum>).
2. Сайт сообщества менеджеров по управлению человеческими ресурсами <http://www.hr-portal.ru/art>

3. Журнал Кадровое дело <http://kdelo.ru/dictionary>
4. Официальный печатный орган Национального союза кадровиков.
<http://www.kadrovik.ru/>
5. Сайт по кадровому делопроизводству <http://kadrovik.volgograd.ru>

Локальный электронный методический материал

Надежда Владимировна ЖИВЕНОК

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 4,7 Печ. л. 4,2

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
"Калининградский государственный технический университет".
236022, Калининград, Советский проспект, 1