

**Автономная некоммерческая организация  
«ООВО «УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ»**

**Факультет экономики и управления  
Кафедра управления персоналом**

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор, к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Ф. В. Узунов  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2015 г.

**ПРОГРАММА  
междисциплинарного  
вступительного испытания по образовательной программе ма-  
гистратуры**

**направление подготовки  
38.04.03 «Управление персоналом»**

г. Симферополь, 2015 г.

## Содержание

Введение

1. Целевая направленность программы
2. Содержание дисциплины «Организация труда»
3. Содержание дисциплины «Нормирование труда»
4. Содержание дисциплины «Управление персоналом»
5. Содержание дисциплины «Мотивация персонала»

## Пояснительная записка

Рыночные отношения, внедряемые в экономику России, кардинально изменяют подходы к образованию в целом и методике подготовки бакалавров по направлению подготовки «Управление персоналом».

Изменения, происходящие в социально-экономических отношениях, способствовали зарождению нового комплексного направления экономической и социальной наук «Управление персоналом», сформировавшегося на стыке менеджмента, экономики, социологии, философии и социальной психологии. Оно предусматривает изучение жизненных процессов людей в экономическом и социальном аспектах.

Основная часть жизни человека протекает в трудовой деятельности. В такой ситуации менеджмент персонала любой организации становится особо значимым. Он позволяет выявить, развить и реализовать таланты и способности сотрудников, сделать содержательным и насыщенным их образ жизни, разрешить целый спектр проблем адаптации индивида к внешним условиям. В этом видится новый резерв экономического роста. Среди существующих подходов к разрешению проблемы кадрового обеспечения предприятий ныне доминирует управленческий, экономический и социально-психологический. Возникла необходимость переосмысления содержания некоторых исходных положений и существующей Практики кадрового управления. Данная цель преследовалась при изучении зарубежного опыта развитых стран, где кадровые проблемы имеют успешное решение. Однако российский народ обладает специфическими качествами рабочей силы, обусловленными трудной судьбой страны. Поэтому актуален поиск путей решения проблем менеджмента персонала, с учетом имеющихся национальных и экономических особенностей.

Умение управлять людьми - это искусство, виртуозность владения которым является определяющим качеством любого руководителя. Однако в совершенстве им можно овладеть, только имея знания современных технологий управления и практические навыки в данной области.

Основой для разработки программы вступительного испытания по специальности «Управление персоналом» являются дисциплины:

- Организация труда;
- Нормирование труда;

- Управление персоналом
- Мотивация персонала.

### **1. Целевая направленность программы**

Цель программы вступительного испытания - ознакомить студентов специальности «Управление персоналом» с требованиями приемной комиссии относительно знаний и умений и качественно подготовиться к экзамену.

Студент должен быть подготовлен для активной производственной деятельности на предприятиях, фирмах и в организациях в условиях функционирования рыночной экономики. Студент должен ЗНАТЬ:

- экономическую политику государства и методы ее регулирования;
- организационные формы управления предприятием в рыночных условиях;
- механизмы функционирования хозяйства России в условиях переходного периода;
- особенности национальной экономики России и механизм международных экономических связей, а также место государства в международном разделении труда;
- систему, законы и организационную структуру управления трудовыми ресурсами;
- основные направления развития трудового потенциала России и процесс управления миграционными процессами;
- формирование общеобразовательного и профессионального и профессионального уровня трудовых ресурсов;
- проблемы безработицы в системе управления трудовыми ресурсами и регулирование занятости населения;
- трудовые конфликты и методы их разрешения;
- социальное партнерство и его роль в управлении трудовыми ресурсами;
- социальную политику в системе управления трудовыми ресурсами;
- механизм регулирования эффективного использования трудовых ресурсов;
- о международном сотрудничестве в управлении трудовыми ресурсами;

- механизм управления трудовыми ресурсами на рынке труда;
- основные характеристики труда;
- механизм управления трудом на предприятии и трудовое вознаграждение;
- проблемы реструктуризации системы управления трудом;
- о продуктивности и эффективности труда;
- основы организационного руководства сотрудниками предприятия;
- основные положения научной организации труда и оценку ее эффективности;
- организацию обучения работников и социалистов и оплаты их труда;
- организацию нормирования труда работников;
- организационно-методические основы аттестации персонала и рабочих мест;
- процессы разработки трудовых нормативов;
- основы эргономики;
- основные положения психологии труда.

#### **Студент должен уметь:**

- аналитически мыслить, своевременно учитывать социально-экономическую, демографическую, моральную и психологическую ситуацию, в которой функционирует персонал предприятия;
- практически использовать сформированные знания и умения и систематически их обновлять;
- в зависимости от характера и места работы пользоваться экономической информацией;
- проводить комплекс расчетов по определению продуктивности и эффективности труда;
- ориентироваться в правовых аспектах экономической деятельности предприятия и его экономических подразделениях;
- пользоваться основными правовыми и нормативными документами, которые определяют деятельность различных служб по управлению персоналом;
- рассчитывать фонд заработной платы и разрабатывать трудовые нормативы;

- прогнозировать макроэкономическую ситуацию и на этой основе разрабатывать основные направления деятельности менеджеров по управлению трудовыми ресурсами;
- использовать автоматизированные информационные системы управления трудом.

## **2.Содержание дисциплины «Организация труда»**

### **Тема 1. Организация труда: сущность, содержание, цель и задачи**

Создание благоприятных условий труда, разработка и внедрение научно обоснованных режимов труда и отдыха. Укрепление дисциплины труда и развитие творческой инициативы трудящихся. Основные задачи организации труда (экономические, психофизиологические и социальные.) Труд как объект организации Сущность организации труда. Основные направления организации труда и их содержание. Труд как целесообразная деятельность людей и взаимодействие между человеком и природой. Функции труда, его социальные аспекты. Труд как объект социологического исследования. Человек, экономика, труд. Труд как основное условие жизнедеятельности человека. Труд как фактор функционирования организации. Труд как основа формирования системы социально-трудовых отношений. Существенные преобразования в социально- трудовой сфере, происходящие в России. Совершенствование форм разделения и кооперации труда. Улучшение организации и обслуживания рабочих мест. Рационализация приемов и методов труда. Совершенствование практики нормирования труда. Подготовка и повышение квалификации кадров.

### **Тема 2. Становление и развитие охраны труда**

Сущность и значение системного подхода к организации труда работников на предприятии. Требования, предъявляемые к основным направлениям организации труда на стадии проектирования предприятия. Требования, предъявляемые к основным направлениям организации труда при реконструкции действующих предприятий. Требования, которые необходимо учитывать в основных направлениях организации труда при создании малых и средних предприятий. Роль и значение организации функциональных подразделений по рациональной организации труда на предприятиях.

### **Тема 3. Экономическая и социальная эффективность усовершенствования охраны труда**

Понятие производительности труда. Принципы управления производительностью труда, показатели измерения производительности труда на макроуровне. Методы измерения производительности труда, которые используются на предприятиях. Стоимостный метод измерения производительности труда, его разновид-

ности, преимущества и недостатки. Использование валовой, товарной, реализованной продукции для измерения производительности труда. Натуральный и условно-натуральный методы измерения производительности и сфера его использования. Классификация факторов производительности труда. Природные и общественные условия повышения производительности труда. Макроэкономические факторы повышения производительности труда, резервы повышения производительности труда. Взаимосвязь факторов и резервов производительности труда. Классификация резервов повышения производительности труда. Резервы снижения трудоёмкости продукции, их состав. Резервы эффективного использования рабочего времени. Методы выявления и практической реализации резервов. Роль нормирования труда в выявлении и использовании внутрипроизводственных резервов снижения трудоёмкости и лучшего использования рабочего времени. Программы управления производительностью труда. Экономическая целесообразность оценки внедрения мероприятий, направленных на совершенствование организации труда. Показатели экономической эффективности совершенствования организации труда и их характеристика.

#### **Тема 4. Трудовой процесс как основной объект организации труда**

Технико-экономическая сущность и содержание трудового процесса. Виды трудовых процессов. Место трудового процесса в совокупном производственном процессе. Взаимосвязь трудового и производственного процессов. Общие принципы и методы исследования трудовых процессов. Структура работы по изучению, проектированию и внедрению передовых приемов и методов труда на предприятии. Методы и средства исследования трудовых процессов. Классификация трудовых процессов по функциональному признаку(характер предмета и продукта труда; выполняемые функции предмет труда. Трудовые процессы: по степени участия работников в воздействии на предмет труда. Население как субъект экономических и социально-общественных процессов и явлений. Понятие трудоспособности, трудоспособного населения, трудовых ресурсов, экономически активного населения. Социально-экономическая характеристика трудовых ресурсов. Роль и место трудовых ресурсов в экономике России. Состояние и структура трудовых ресурсов. Методы прогнозирования, планирования, расчёта потребности в трудовых ресурсах. Источники пополнения трудовых ресурсов.

## **Тема 5. Разделение и кооперация труда**

Сущность и значение процессов общественного раздела и кооперирования труда, их взаимосвязь и взаимозависимость. Кооперирование труда на предприятии, их формы. Социально-экономическая и техническая сущность, а также значение разделения и кооперации труда на современном этапе развития экономики России. Общественное разделение труда. Техническое разделение труда. Виды разделения труда: функциональный, технологический, профессиональный, квалификационный. Технологические и организационные границы разделения труда. Сущность и значение кооперации труда. Виды кооперации труда. Взаимосвязь разделения и кооперации труда. Разделение и кооперация труда - основа расстановки кадров в организации. Расстановка кадров обеспечивает: слаженную деятельность с учетом сложности, номенклатуры, объема работ; равномерную и полную загруженность исполнителей; соответствие их профессионально-квалификационных характеристик требованиям производства; определенность выполняемых функций и ответственность за их выполнение; взаимозаменяемость работников при наличии производственной необходимости; соответствие качеств, способностей, склонностей работников выполняемой работе и наличие перспектив профессионального роста; ротацию кадров и создание резерва руководящего состава.

## **Тема 6. Организация и обслуживание рабочих мест**

Организация и обслуживание рабочих мест. Понятие рабочего места, рабочей зоны. Классификация рабочих мест. Особенности организации рабочих мест работников. Специализация и оснащение рабочих мест. Планирование рабочих мест. Особенности организации рабочих мест руководителей, специалистов, технических исполнителей. Основные функции обслуживания рабочих мест, формы и системы такого обслуживания. Значение и эффективность типичного проектирования организации рабочих мест. Рационализация трудовых процессов и управленческих процедур. Организация рабочего места. Классификация рабочего места: типу производства; количеству исполнителей; уровню механизации труда; месту нахождения; числу смен; количеству основного технологического оборудования; виду операций; степени специализации; степени подвижности; основной рабочей позе. Планировка рабочих мест. Элементы оснащения рабочих мест: вспомогательное оборудование; основное технологическое оборудование; организационная оснастка

технологическая оснастка. По степени централизации вспомогательных процессов: централизованное, децентрализованное, смешанное. По форме обслуживания рабочих мест: стандартное, планово-предупредительное, дежурное. Сущность и значение карт организации труда на рабочих местах.

### **Тема 7. Аттестация рабочих мест**

Аттестация персонала. Значение аттестации труда. Функции аттестации: явная, скрытая. Виды аттестации персонала. Непериодическая аттестация. Периодическая текущая аттестация. Периодическая итоговая аттестация. Элементы подготовки к аттестации. Индивидуальный план развития. Методы оценки персонала. Нормативно-правовая база аттестации. Этапы процесса аттестации персонала. Роль руководителя в аттестации рабочих мест предприятия. Аттестационная комиссия. Порядок обжалования положения аттестационной комиссии. Стимулирование процесса аттестации. Процесс организации процедуры аттестации на предприятии.

### **Тема 8 Коллективная форма организации труда**

Социально-экономическое значение коллективной формы организации труда. Социально-психологические аспекты организации коллективного труда. Сущность понятия "бригада". Разновидности бригад. Классификация производственных бригад(сменные, специализированные, суточные, комплексные. Коллективные формы организации труда. Понятие трудового коллектива. Основные типы трудовых коллективов. Сущность и значение работ, выполняемых творческими работниками научно-исследовательских, информационных и консалтинговых организаций. Формы коллективной организации творческих работников. Разделение труда на предприятии по видам: функциональное, технологическое, пооперационное, квалификационное.

### **Тема 9. Условия труда**

Сущность понятия "условия труда". Основные факторы, определяющие условия труда на производстве, их влияние на организм человека: социально-экономические; технико-организационные; естественно-природные факторы внешней среды. Способы их изменения. Режимы труда и отдыха как факторы повышения работоспособности. Пути сохранения и укрепления трудовой дисциплины. Формы материального и морального стимулирования труда работ-

ников в странах с развитой рыночной экономикой. Условия труда. Факторы, которые определяют условия труда на производстве и их значение для здоровья и трудоспособности людей. Усовершенствование условий труда. Государственная система охраны труда в России. Социальная и экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организации труда. Производственные факторы. Санитарно-гигиенические факторы. Факторы безопасности. Инженерно-психологические факторы. Социальные факторы. Условия труда: составляющие внешней среды, окружающей работника. Иначе их еще называют факторами среды. Они объединяются в следующие группы: физические; химические; биологические; радиационные. Условия труда: оптимальные, допустимые, вредные.

### **Тема 10. Режимы труда и отдыха**

Понятие работоспособности. Фазы работоспособности. Утомление. Переутомление. Время перерывов: регламентированные и нерегламентированные. Время отдыха. Содержание и задание технического нормирования труда. Нормы выработки, времени и обслуживания, их роль в повышении производительности труда персонала предприятия. Классификация расходов рабочего времени изменения при расчете норм. Методы расчета обоснованных норм выработки, времени, обслуживания и порядок их утверждения. Сущность нормирования труда, принципы и значение нормирования труда, Единство трудового и производственного процессов, кооперации и деления труда, состав производственного и трудового процессов, Рабочее место как зона сочетания производственного и трудового процессов. Условия труда. Методы нормирования и виды норм. Установления норм времени и норм выработки Установления норм обслуживания и норм штата (норм численности) Нормирования труда служащих Состав нормативов и требования к ним Нормирования труда за микроэлементами Укрупненные нормативы труда и типичные нормы Анализ состояния нормирования труда на предприятии Пересмотр норм труда Эффективность обновления норм Организация нормирования труда и пути его совершенствования на предприятии.

## **Тема 11 Организация профессиональной подготовки рабочих кадров**

Кадровое планирование. Изучение морально-психологических аспектов создания работоспособного коллектива. Установление требований к руководителю. Выбор стиля руководства. Критериями оценки эффективности стиля деятельности менеджера: степень влияния на постоянное повышение результативности фирмы; его творческий уровень, нацеленность в будущее; влияние на проявление инициативы, развитие творчества, предприимчивости персонала фирмы; наличие программ действий относительно реализации целей деятельности фирмы, ибо отсутствие таких программ или плохие программы — признак плохого стиля менеджера и непригодности руководящего персонала. Тип руководителя: авторитарный, демократический, либеральный смешанный.

## **Тема 12. Дисциплина и мотивация труда**

Сущность оплаты труда, как главного мотивационного фактора в управлении персоналом предприятия. Организация и структура оплаты труда Заработная плата; номинальная заработная плата; реальная заработная плата; тарифная система; классификатор профессий; справочник квалификационных профессий работников; тарифная сетка; тарифная ставка; сдельная форма заработной платы; почасовая форма заработной платы. Формы и системы оплаты труда и их анализ система оплаты труда. Сдельная форма оплаты труда: сдельная, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, косвенную, сдельную, аккордную, коллективную. Повременная форма оплаты труда: прямая, повременная премиальная, коллективная повременная.

Налогообложение заработной платы. Реформирование и проблемы совершенствования оплаты труда

## **Тема 13. Организация труда отдельных категорий работников**

Особенности организации труда специалистов, их социально-экономическая природа, характер и содержание. Основные направления рациональной организации труда специалистов. Разделение и кооперация труда специалистов по технологическому и квалификационному признакам. Определение количественной оценки уровня организации труда специалистов. Факторы, влияющие на эффективность труда специалистов. В теории и практике менеджмента выделяют несколько видов разделения управленческого тру-

да. Функциональное разделение Иерархическое Технологическое  
Профессиональное управление Квалификационное

Должностное Специалисты — это работники, выполняющие определенные функции управления. Они анализируют собранную информацию и готовят варианты решений для руководителей соответствующего уровня. Служащие (технические исполнители) — работники, обслуживающие деятельность специалистов и руководителей, призваны выполнять информационно-технические операции, освобождая руководителей и специалистов от этой трудоемкой работы.

#### **Тема 14. Управление организацией труда на предприятии**

Сущность понятия "качество труда". Взаимосвязь организации труда с оценкой ее уровня. Коэффициенты, характеризующие уровень организации труда. Влияние уровня квалификации работников на технико-экономические показатели работы бригады, цеха, отдела, предприятия. Критерии оценки качества труда и его организации. Службы и подразделения предприятия, которые занимаются проблемами качества товаров и организацией их изготовления. Качество трудовой жизни определяется рядом следующих элементов: работа должна быть интересной, т. е. характеризоваться высшим уровнем организации, содержательности труда и включать творческие элементы; работники должны получать справедливое вознаграждение за труд и признание своего труда; работа должна осуществляться в безопасных и здоровых условиях труда; надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость; обеспечение возможности использования работниками социально-бытовой инфраструктуры предприятия; участие работников в принятии решений, затрагивающих их работу и интересы; обеспечение работнику гарантий работы (правовая защищенность), возможности профессионального роста и развития дружеских взаимоотношений с коллегами.

### **3. Содержание дисциплины «Нормирование труда»**

#### ***Тема 1. Сущность и значение нормирования труда***

Общественный характер и необходимость повышения эффективности производства при трансформировании экономики России в рыночную. Функция живого труда в производстве и ее связь с прошлым трудом. Нормирование труда как одна из наиболее важных составляющих организации труда.

Основные принципы нормирования труда на производстве, их сущность и обусловленность экономическими законами. Основные функции нормирования труда и их характеристика: организационная, техническая, плановая, управленческая, экономическая и социальная.

#### ***Тема 2. Объекты нормирования труда***

Технологический, трудовой процессы, их состав и взаимосвязь в производственном процессе. Кооперация и разделение общественного труда. Формы общественного разделения труда: общее, частичное и единичное. Виды разделения труда: технологический, функциональный, профессиональный, классификационный, кооперативный и предметный. Понятия - «профессия», «специальность», «квалификация» и их определение. Интенсивность труда, ее уровень и характеристика. Границы разделения труда: экономическая, психофизическая и социальная. Формы и виды кооперации труда: технологическая, предметная и организационная. Классификация рабочих мест: в зависимости от уровня технической вооруженности труда, от вида производства, в зависимости от вида производства, в зависимости от степени специализации, по типу производства, по количеству оборудования, по размещению в пространстве, по количеству исполнителей, по содержанию труда, по условиям труда, в зависимости от формы оплаты труда, по виду обслуживания. Требования к рабочим местам: технологические, организационные, физиологические. Условия труда как совокупность факторов производства.

Классификация условий труда. Влияние условий труда на трудоспособность человека и меру труда.

#### ***Тема 3. Анализ трудового процесса и затрат рабочего времени***

Состав производственного процесса и его сущность: технологический и трудовой процессы.

Классификация трудовых операций в зависимости от специфики производственного процесса и организации труда. Разделение трудовой операции в трудовом отношении. Типовая классификация трудовых движений. Принципы эффективности трудовых процессов. Классификация затрат рабочего времени относительно исполнителя, производственного процесса и оборудования. Классификация методов изучения рабочего времени: объекта наблюдения и формы организации труда на рабочем месте, от способа наблюдения и регистрации результатов, от способа и формы записи результатов наблюдений.

#### ***Тема 4. Методика проведения фотографии рабочего времени***

Фотография рабочего времени как метод исследования состава и очередности затрат времени. Цели фотографии рабочего времени. Классификация методов проведения фотографий рабочего времени: исполнителя, производственного процесса, работы и перерывов в работе оборудования. Этапы проведения фотографии рабочего времени исполнителя: подготовка к наблюдению, наблюдение с фиксацией замеров и обстоятельств, влияющих на состав и продолжительность операций, обработка результатов наблюдений, анализ наблюдений и выводы. Методы записи наблюдений при проведении фотографии рабочего времени исполнителя.

Анализ результатов наблюдений и его содержание: определение коэффициентов занятости работника на протяжении смены, коэффициента оперативной работы в смене, коэффициента затрат рабочего времени вследствие организационно-технических причин, коэффициента рабочего времени по вине работника, суммарного коэффициента затрат времени.

Фотография рабочего процесса, его сущность и этапы проведения: подготовка к наблюдению, двухстороннее, параллельное наблюдение за технологическим процессом и за рабочим временем исполнителя, обработка результатов наблюдений за технологическим процессом, обработка результатов наблюдений за рабочим временем исполнителя, совмещение результатов обработки наблюдений, анализ и выводы.

#### ***Тема 5. Методика проведения хронометража рабочего времени***

Сущность, цель, содержание и способы проведения хронометража. Этапы проведения хронометража: подготовка к наблюдению, проведение наблюдения, обработка и анализ полученных материа-

лов. Способы проведения наблюдений: по отдельным отсчетам времени, по текущему времени. Коэффициент постоянства хронометражного ряда. Способ повышения постоянства хронометражного ряда. Фотохронометраж, его сущность и этапы проведения.

### ***Тема 6. Нормативные материалы для определения норм труда. Виды норм***

Нормативные материалы для определения норм труда. Классификация нормативов по труду: нормативы режимов работы оборудования, нормативы времени, нормативы обслуживания, нормативы численности, межотраслевые нормативы, отраслевые нормативы, местные нормативы.

Методические положения по разработке нормативов. Виды норм в зависимости от области нормирования труда: норма времени, норма выработки, норма численности. Виды норм в зависимости от области применения: региональные, государственные, межгосударственные, общепромышленные, отраслевые и межотраслевые, заводские. Виды норм в зависимости от метода и обоснования: технически обоснованные, опытно-статистические.

Виды норм в зависимости от построения и степени укрупнения: дифференцированные, укрупненные, типовые, комплексные, единые. Виды норм в зависимости от периода их действия: постоянные, сезонные, временные, одноразовые.

### ***Тема 7. Методы нормирования и способы установления норм труда. Нормы затрат труда***

Методы нормирования: аналитический, укрупненный, суммарный опытно-статистический.

Аналитический метод нормирования, его сущность и разновидность. Укрупненный метод нормирования, его сущность и разновидность. Суммарный опытно-статистический, его сущность и разновидность. Нормы затрат труда: норма времени, норма выработки, норма обслуживания, норма численности и их сущность. Способ определения нормы времени. Способ определения нормы выработки. Способ определения норм обслуживания. Способ норм численности.

### ***Тема 8. Нормирования труда работников основного производства, вспомогательных работников и служащих***

Нормирование труда основных рабочих: общие положения. Определение режимов обработки и основного (машинного) времени. Определение вспомогательного времени, нормы штучного и штучно-калькуляционного времени. Нормирований труда при многостаночном обслуживании. Нормирование заготовительных и слесарно-сборочных работ: нормирование литейных работ, нормирование кузнечно-штамповочных работ иковки, нормирование слесарно-сборочных работ. Особенности нормирования труда вспомогательных (обслуживающих) рабочих. Нормирование труда рабочих занятых наладкой и техническим обслуживанием производства: наладчики оборудования, контролеры станочных и слесарных работ, слесари и слесари-электрики по ремонту оборудования, уборщики производственных и служебно-бытовых помещений. Нормирование труда рабочих обеспечивающих рабочие места предметами труда и оснасткой: слесари по ремонту технологической оснастки, транспортные рабочие, распределители работ, кладовщики (комплектовщики). Особенности нормирования работников служб управления предприятий.

### ***Тема 9. Организация нормирования труда на предприятии***

Состав обязанностей работников отдела (бюро), осуществляющих нормирование труда. Состав и структура специалистов занятых нормированием труда на предприятии. Современные направления деятельности по обновлению технического нормирования в России.

#### **4. Содержание дисциплины «Управление персоналом»**

##### **Тема 1. Менеджмент персонала, как социальная система**

Место «Управления персоналом» в экономической науке. Эволюция подходов в управлении персоналом организации: концепция использования рабочей силы; концепция научного администрирования; концепция управления человеческими ресурсами; концепция управления человеком (персоналом). Гуманистическая концепция руководства сотрудниками. Трудовые ресурсы и рабочая сила как экономические категории. Понятие «Персонал организации». Личный потенциал сотрудника организации как совокупность его возможностей и способностей (психофизиологических, трудовых, инновационных). Трудовой потенциал как возможности человека принимать участие в трудовой деятельности коллектива. Определение «управления персоналом» Два аспекта управления персоналом. Менеджмент персонала как процесс системного, планомерно организованного действия на персонал организации, как форма взаимодействия индивида с окружающим миром. Функции управления персоналом: планирование, организация, руководство, контроль, регуляция. Три основных элемента эффективной работы организации. Взаимосвязь понятий «Трудовые ресурсы», «рабочая сила», «человеческий фактор», «персонал», «кадры организации», «сотрудники фирмы».

Общая характеристика предмета курса «Управления персоналом». Содержание и задание курсу. Теоретические и методологические основы курса. Методы управления персоналом. Глобальные цели дисциплины «Управления персоналом». Основная цель управления персоналом. Задание управления персоналом. Взаимосвязь субъекта и объекта управления персоналом. Субъект управления персоналом и его функции. Объект управления персоналом и его функции. Население и трудовые ресурсы. Влияние демографических и миграционных процессов на структуру и развитие трудовых ресурсов. Регуляция занятости населения в современных рыночных условиях. Государственная служба занятости. Формирование и обеспечение эффективности функционирования рынка труда. Механизм функционирования рынка труда. Открытый и скрытый рынки труда. Региональный аспект рынка. Отраслевой аспект рынка. Регуляция рынка труда и роль предприятий в регуляции ситуации на рынке труда. Соотношение спроса и предложения на рынке труда. Заключается отечественный рынок труда в современных рыночных условиях. Нормативное правовое обеспечение управле-

ния персоналом. Направления государственной регуляции рынка труда. Государственные и частные службы по трудоустройству в России. Кадровые агентства. Концепция кадрового управления. Принципы руководства сотрудниками фирмы: научность, плановость, непрерывность, единство распорядительства, сочетания единогласия и коллегиальности; линейное, функциональное и целевое управление; контроль выполнения решений; сменяемость кадров.

## **Тема 2. Ресурсное обеспечение менеджмента персонала**

Система управления трудовыми ресурсами. Понятие «Социальное управление». Социальная структура персонала. Классификация кадров по уровням управления, согласно должности, по специальности, по отраслям экономики, по участию в принятии и реализации решений. Руководители высшего, среднего и более низкого звена. Специалисты и технические исполнители. Социальная структура персонала в соответствии со штатным расписанием и классификатором профессий. Понятие «квалификация», «специальность», «профессия». Обеспечение маркетинга персонала человеческими ресурсами. Принципы маркетинга персонала. Этапы осуществления маркетинговой деятельности в области управления персоналом. Источники информации. Активные и пассивные пути покрытия потребности в персонале. Источники привлечения персонала. Преимущества и недостатки внутренних источников покрытия потребности в персонале. Преимущества и недостатки внешних источников покрытия потребности в персонале. Понятие «Социальная группа». Формальные и неформальные группы. Условия взаимодействия формальных и неформальных групп. Создание формальных групп. Методы влияния на неформальные группы. Поведение людей в группах. Лидерские функции руководителя. Понятие «Трудовой коллектив». Три стадии развития трудового коллектива. Взаимосвязь стадий жизненного цикла предприятия и стадий развития трудового коллектива. Корпоративная культура управления персоналом. Три уровня корпоративной культуры. Основные формы внедрения корпоративной культуры: ритуалы, церемонии, истории, символы, язык. Внешние и внутренние факторы, которые влияют на формирование ценностей. Типы корпоративных культур.

### **Тема 3. Социально-психологический климат в коллективе**

Социальная среда фирмы как условия его существования, формирования и деятельности на работе, что окружают человека. Диагностирование социальной среды фирмы как процесс систематического и периодического исследования ее. Социальное развитие коллектива. Социальные приоритеты. План социального развития персонала. Основные разделы плана социального развития персонала. Психологическое восприятие человеком окружения. Отбор и систематизация информации. Факторы, которые влияют на восприятие. Способы восприятия, которые порождают ошибки. Восприятие человека. Характеристика воспринимаемого человека. Характеристика воспринимающего человека. Характеристика ситуации восприятия. Критериальная база поведения человека. Расположение. Удовлетворенность работой. Благосклонность организации. Ценности. Верование. Принципы. Индивидуальность человека. Слагаемые индивидуальности. Факторы формирования индивидуальности. Направления описания индивидуальности. Природа стресса и управления им. способы психологического действия: убеждение, внушение. Виды внушения: прямое и непряме. Беседа как способ языкового действия. Суть «сплоченности» коллектива. Взаимосвязь понятий «Моральный климат» и «корпоративная культура». Основные факторы сплоченности коллектива. Методы измерения сплоченности. Мероприятия повышения сплоченности коллектива.

### **Тема 4. Социальное партнерство в организации**

Профсоюз как добровольная неприбыльная общественная организация. Принципы профсоюзов. Условия создания профсоюзов. Организационные звенья профсоюзов: первичная профсоюзная организация; республиканская, региональная, областная, местная, другие организации профсоюза; профсоюзный орган; профсоюзный представитель; член профсоюза. Определение статуса профсоюзов. Легализация профсоюзов и их объединений. Прав и обязанности профсоюзов и их объединений. Прав: представлять и защищать права и интересы членов профсоюзов; право на ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений; полномочия, которые касаются защиты прав граждан на труд и осуществление общественного контроля за соблюдением законодательства о труде; обеспечение занятости населения; прав в области социального страхования и социального обеспечения;

управление предприятиями и при изменении форм собственности; на организацию забастовок и проведение других массовых мероприятий; на защиту жилищных прав граждан; право, которое касается привлечения к ответственности должностных лиц; право на создание своей собственности; право на хозяйственную и финансовую деятельность. Обязанности: что касается защиты прав и интересов своих членов; придерживаться Конституции России, законов и нормативно правовых актов, выполнять коллективные договоры и соглашения и взятые на себя обязательства. Устав как основное положение работы профсоюза. Коллективный договор как основное средство укрепления социального партнерства. Содержание коллективного договора. Порядок разработки и заключения коллективного договора. Действие коллективного договора. Трудовые конфликты. Жалобы. Трудовые споры и их проведения. Государство системе социального партнерства. Коллективное управление и его формы. Команда как основная форма коллективного управления. Принципы эффективности коллективного управления.

### **Тема 5. Кадровая политика организаций**

Понятие и цель кадровой политики. Стратегические и текущие задания кадровой политики. Средства реализации кадровой политики. Комплексный и системный подход в управлении персонала. Типы кадровой политики организаций. Пассивная, реактивная, превентивная, активная, авантюристская кадровая политика. Открыта и закрыта кадровая политика. Этапы создания кадровой политики. Нормирование труда, программирования, мониторинг персонала. Понятие «Стратегическое управление персоналом». Признаки стратегического управления. Признаки оперативного управления. Суть общей стратегии деятельности организации. Этапы стратегического управления. Анализ внешней и внутренней среды. Определение миссии и целей. Выбор стратегии организации. Выполнение стратегии, оценки и контроля выполнения стратегии. Виды стратегий управления персоналом. Стратегия предприятия. Стратегия динамического роста. Стратегия прибыли. Стратегия ликвидации. Стратегия изменения курса. Кадровые мероприятия в разных стратегиях организации. Условия разработки кадровой политики в системе коммерческой деятельности. Функции управления персоналом в фирмах развитых стран мира. Функции управления персоналом на отечественных предприятиях. История развития кадровых служб. Современная кадровая служба. Понятие «Кадровой

службы» Основные задания кадровой службы. Понятие организационной структуры кадровой службы. Принципы построения кадровых служб. Варианты организационных структур кадровых служб: кадровая служба структурно подчинена руководителю по администрированию; служба управления персоналом как штабной отдел структурно подчиненная общему руководству организации; служба управления персоналом организационно включена в руководство организацией; кадровая служба в сфере деятельности контроллинга. Этапы формирования ОС кадровой службы: структуризация целей системы управления персоналом; определение состава функций управления, которые позволяют реализовать целые системы; формирование состава подсистем оргструктуры; установление связей между подсистемами оргструктуры; определение право и ответственности подсистем; расчет трудоемкости функций и численности подсистем; построение конфигурации оргструктуры. Виды структурной связи: линейная, функциональное обслуживание. Функциональные подсистемы кадровой службы. Понятие кадровое обеспечение. Идеальный портрет руководителя кадровой службы. Требования к сотрудникам кадровой службы. Эффективность работы кадровой службы. Отдел кадров в управлении. Задание отделу кадров. Перечень функций отдела кадров. Прав и обязанности работников отдела кадров. Документообеспечение кадровой службы. Значение закона, постановления, распоряжения, решения, приказа в деятельности кадровой службы. Классификации документооборота кадровой службы: по происхождению, по месту возникновения, по срочности, по гласности, формой, по срокам хранения, по стадиям издания. Унифицированы системы документации: плановая, первичная учетная, отчетно-статистическая, по социальному обеспечению, организационно распорядительная. Кадровое делопроизводство. Основные реквизиты и грифы документов. Понятие «Экспертиза документов». Основные документы по учету личного состава. Порядок ведения трудовых книжек и личных дел.

## **Тема 6. Мотивация и стимулирование персонала**

Мотивация как совокупность побуждающих внутренних и внешних движущих сил. Внутренняя регуляция трудового поведения; расположение; удовлетворенность работой; благосклонность фирме; ценности; принципы. Система мотивации труда. Использование теории мотивации в управлении персоналом. Содержательные Теории мотивации. Иерархия потребностей по А. Маслоу. Физио-

логичные потребности. Потребности в безопасности. Потребность в принадлежности к социальной группе. Потребность в почете. Потребность в самоуважении. Модель приобретенных потребностей Д. Макклелланда. Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости. Комплексная процессуальная теория мотивации Портера — Лоулера. Суть мотивации труда. Процесс мотивации: потребности, целеустремленное поведение, удовлетворение потребностей. Психофизиологические особенности человека. Материальная мотивация. Моральная мотивация. Разработка эффективных поощрительных систем. Краткосрочные и долгосрочные поощрения. Надбавки как поощрения. Награждение ведущих сотрудников. Проблемы разработки систем поощрения. Участие сотрудников в принятии решений и в управлении. Современные теории трудовой мотивации. Значение трудовой мотивации для действия на трудовое поведение людей. Виды трудовых мотивов: эмоциональные и рациональные. Основные типы трудовой мотивации. Структура расходов на рабочую силу по международным стандартам. Прямая заработная плата. Дополнительная заработная плата. Премии и вознаграждения. Расходы работодателя на социальное обеспечение. Механизм регуляции уровня и дифференциации заработной платы. Зарубежный опыт материального и морального стимулирования персонала. Экономические методы мотивации и неэкономические методы мотивации.

### **Тема 7. Планирование и формирование персонала**

Кадровое планирование как составная часть планирования на предприятии. Этапы кадрового планирования: информационный; разработка проектов кадрового плана; понятие решений; определение необходимых расходов; кадровый контроль. Начальные данные для планирования: расстановочный состав персонала; явочный состав персонала; учетный состав персонала. Планирование потребности фирмы в персонале: разработка прогноза общей потребности в персонале в плановом периоде; прогноз имеющегося обеспечения кадров; расчет плановой дополнительной потребности в персонале. Планирование численности рабочих по трудозатратам (трудоемкости) и по выработке. Расчет численности инженерно-технических работников и служащих. Начальные данные для определения численности работников. Общая потребность в специалистах и служащих. Дополнительная потребность в кадрах.

Создание базы данных квалифицированных кандидатов для отбора. Взаимодействие менеджера по персоналу с линейными менеджерами организаций. Методы привлечения кандидатов на работу. Внутренний конкурс. Сочетание профессий. Набор с помощью сотрудников предприятия. Использование средств массовой информации при вербовке кандидатов для работы. Набор через систему высшей школы. Использование государственных и частных служб по трудоустройству. Самопроявившиеся кандидаты. Агитация в учебных заведениях. Предыдущая подготовка в вузах. Развитие и использование банка данных. Процесс отбора кандидатов. Первичный отбор. Собеседование с представителем отдела кадров предприятия. Подготовка справки о кандидате. Собеседование с руководителем подразделения (цеха, отдела, службы и так далее). Решение о найме. Способы отбора кандидатов. Исследование биографии и проверка рекомендаций. Тестирование как способ отбора и его основные принципы. Тесту рабочие задания и имитации. Интервьюирование кандидатов: принципы, этапы, типы. Испытание и его виды. Коэффициент отбора. Этические и юридические вопросы тестирования. Виды тестов. Понятие «конкурс». Преимущества и недостатки конкурсного отбора. Этапы конкурса. Порядок принятия на работу согласно законодательству РФ.

### **Тема 8. Управление процессом развития персонала**

Суть процесса развития персонала. Цели и задания профессионального развития персоналу. Факторы, которые влияют на формирование политики в области развития персонала. Методы развития персонала. Понятие «профориентация». Элементы профориентации: профинформация, профконсультации, профотбор. Понятие «профобучение». Этапы профобучения. Классификация целей профобучения. Принципы учебы взрослых людей. Концепция непрерывной и опережающей учебы. Первичная учеба как формирование знаний и навыков. Вторичная учеба как переквалификация. Формы учебы: учеба как переквалификация. Формы учебы: учеба на рабочем месте; учеба вне работы. Виды и основные методы профессиональной учебы кадров на предприятии: ученичество; предыдущая учеба; репетиторство и обсуждение; переподготовка; переводы и ротация. Использование интенсивных технологий учебы в повышении квалификации персонала: кейс-метод, деловые игры, проблемная учеба. Способы поведения проблемных занятий: способ конференции; групповой способ; игровой способ; способ выступ-

ления; способ воссоздания; способ инцидента; способ выявления эмоций; способ параллельной дискуссии. Методы теоретической подготовки: семинары; курсы по повышению квалификации; программная учеба; дистанционная учеба; учеба за рубежом. Тренинги и моделируемая учеба.

### **Тема 9. Оценивание и аттестация персонала.**

Суть понятия «оценка» персонала. Способы оценки персонала: оценка потенциала работника, оценка индивидуального вклада, аттестация кадров. Целые системы оценки персонала. Начальные данные для оценки персонала. Основные задания оценки персоналу. Показатели оценки персонала: выполнение норм выработки; производительность труда; эффективность труда; качество выполняемой работы; трудозатрат по количеству отработанных человеко-часов; дополнительные показатели. Виды оценки конкурентоспособности человеческих ресурсов: психологическая, социальная, профессиональная. Методы оценок: анкетный, аппаратный, тестовый. Критерии оценки сотрудников фирмы: фактические данные (внешний вид, одежда, поведение, манеры, происхождения, образование, квалификация); интеллект; занятия в свободное время; соответствие требованиям организации; мотивация стремления к выполнению работы; старательность, энтузиазм. Определение индивидуальной значимости работников. Нормирование труда. Сроки осуществления оценки персонала: ежедневно, периодически. Основные недостатки процесса оценки персонала. Традиционная аттестация. Порядок и этапы поведения аттестации менеджеров и специалистов. Подготовка руководителя и сотрудника к аттестации. Виды аттестации: непериодическая аттестация, периодическая текущая аттестация, периодическая итоговая аттестация. Аттестация персонала методом построения делового портрета. Методы оценки персонала – это метод сравнительных оценок и метод управления с помощью установки целей. Нетрадиционные подходы к оценке персонала. Модель оценки профессионализма управленческого персонала. Методика оценки профессионально функционального состояния управленческого персонала (тестирование, экспертиза, школы характеристик). Нетрадиционные подходы к оценке персонала: 360 аттестация, игровое моделирование; альтернативное ранжирование; попарное сравнение.

## **Тема 10. Управление рабочим временем работника**

Рабочее время как основа определения потребности в персонале. Варианты использования рабочего времени: сверхурочная работа, переменная работа, работа в режиме гибкого рабочего времени, работа на условиях лизинга персонала, временная работа, бригадная работа, неполное рабочее время, домашняя работа. Преимущества и недостатки вариантов использования рабочего времени. Определение фонда рабочего времени; среднегодовая численность рабочих; количество отработанных дней и часов за год одним рабочим. Основные факторы планирования рабочего времени. Классификация расходов рабочего времени по отношению к трем элементам производственного процесса: предмету труда, работникам и оборудованию. Целодневные и внутрисменческие потери рабочего времени. Непродуктивные расходы рабочего времени и их сокращения. Методы учета рабочего времени: хронометраж; фотография рабочего времени; фотохронометраж. Методы планирования рабочего времени: принцип Парето, анализ ABC, принцип Эйзенхауэра. Деление расходов времени на тех, которые перекрываются и не перекрываются. Проблема нормирования труда в управлении. Нормируемые и ненормируемые расходы рабочего времени. Режимы труда и отдыха. Индивидуальный подход к организации отдыха. Биологические ритмы жизни и труда управления ими. Типичных ошибок в организации труда: перенесение принятия решения проблемы на завтра; выполнение работы не до конца; стремление сделать все сразу; стремление сделать все самому; неумение правильно размежевать функции между подчиненными; желание в случае неудачи перевести вину подчиненных; полное пренебрежение вопросами организации и планирования личной работы.

## **Тема 11. Формирование благоприятных условий труда**

Адаптация как процесс взаимного приспособления работника и организации. Аспекты адаптации: психофизиологический; социально психологический; профессиональный; организационный. Этапы адаптации и интеграции: ознакомительный; ассимиляция; переход к самостоятельной деятельности; полная самостоятельность; идентификация. Модель взаимодействия человека и организационного окружения. Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения. Учеба при вхождении в организацию. Влияние организации на процесс вхождения. Задание организации на этапе вхождения нового работника в организаци-

онное окружение: разрушить его старые поведенческие нормы; заинтересовать его в работе организации; привить ему новые нормы поведения. Развитие ощущения ответственности перед организацией. Завершение процесса включения нового человека в организацию. Усвоение норм и ценностей организации новым сотрудником. Понятие «Организация труда». Обеспечение безопасных условий труда. Классификация условий труда: производственные; санитарно-гигиенические; психофизиологические; эстетичные; социальные. Фазы работоспособности человека: становление; развитие; расцвет; загибание; прекращение. Степени потери работоспособности: временная; стойкая; полная. Основные факторы производственной среды: физическое усилие; нервное напряжение; темп работы; рабочее положение; монотонность; температура, влажность, излучение; загрязненность воздуха, шум, вибрация, освещенность. Интегральная оценка условий труда. Психологические и физиологические пределы факторов производственной среды. Направления улучшения условий труда: технические, технологическое, организационное, психофизиологическое, санитарно-гигиеническое, социальное. Методы укрепления дисциплины труда: административное; организационное; материальные; моральные. Охрана и безопасность труда. Производственный травматизм и его последствия. Гигиеническая классификация условий труда: оптимальные, допустимые, вредные, опасные (экстремальные) условия труда. Конфликты и управления ими. Внутриличностный, межличностный и межгрупповые конфликты. Группы причин конфликта: трудовые процессы; психология человека; личное своеобразие. Причины возникновения конфликтов в организациях. Предупреждение конфликта. Меры разрешения конфликта. Виды выхода из конфликта. Конфликтная ситуация. Стадии конфликта имеет: завязку, развитие, кульминацию и развязку.

## **Тема 12. Управление мобильностью кадров, трудовая карьера.**

Управление движением персонала: повышение (понижение) на должности; перевод внутри организации, освобождения. Деловая карьера как индивидуально осознаны позиции поведения сотрудника организации. Виды деловой карьеры: профессиональная и внутриорганизационная. Направления карьеры: вертикальное; горизонтальное и центростремительное. Основные карьерные процессы: прогрессивный, регрессивный, линейный, нелинейный, по

спирали, стагнация (застой). Модели карьеры: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье». Факторы, которые влияют на развитие карьеры. Факторы торможения. Этапы карьеры и этапы жизни. Выбор карьеры. Принципы карьерного процесса. Карьерная стратегия и карьерная тактика. Планирование и развитие карьеры в современной организации. Ключевые моменты карьеры: техникофункциональный; управленческий; творчески инициативный автономный; спонтанный. Модель партнерства по планированию и развитию карьеры. Оценка эффективности плана развития карьеры. Составление карьерограмм. Планирование и подготовка резерва руководителей. Начальные данные для формирования резерва: профессиональный отбор; модели рабочих мест; философия предприятия; кадровые дела сотрудников; штатное расписание. Процесс планирования и подготовки резерва руководителей: определение ключевых должностей; определение требований к руководителям; подбор кандидатов в резерв; определение потребностей развития; подготовка индивидуальных планов развития; реализация планов развития. Выявление и развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом. Технология карьерного роста.

### **Тема 13. Управление процессом высвобождения персонала.**

Трудовой договор, как основной документ процесса управления персоналом. Понятие «правосубъектность». Контракт, как форма трудового договора. Сроки трудового договора. Виды трудового договора: бессрочным, на определенный срок, установленный по согласованию сторон, которое заключается на время выполнения определенной работы. Прав и обязанности владельца по трудовому договору. Прав и обязанности работника по трудовому договору. Обязательные условия контракта: срок его действия; прав и обязанности сторон; ответственность сторон. Гарантии при выводе, изменении и прекращении трудового договора. Понятие «Необоснован отказ». Процедура заключения трудового договора. Особенности заключения трудового договора с физическим лицом. Регистрация трудового договора. Суть и функции коллективного договора. Сферы заключения коллективного договора. Стороны коллективного договора. Содержание коллективного договора. Коллективные переговоры, разработка и заключение коллективного договора, ответственность за его выполнение. Процедура вывода и регистрации коллективных договоров. Сроки коллективного договора. Контроль и отчетность о выполнении условий коллективного договора. Процедура освобождения сотруд-

ников. Основания прекращения трудового договора: соглашение сторон; окончание срока; призыв или поступление работника на военную службу; расторжение трудового договора по инициативе работника; по инициативе владельца или уполномоченного им органа; по требованию профсоюзного или другого уполномоченного на представительство трудовым коллективом органа; перевод работника; отказ работника от перевода на работу в другую местность; вступление в законную силу приговора суда; основания, предусмотренные контрактом. Процедура оформления документов при освобождении сотрудника.

Современные методологические подходы к определению эффективности менеджмента персонала организаций: экономической эффективности, социальной и организационной. Показатели экономической эффективности функционирования комплексной системы руководства. Методики оценки: экономической, социальной и организационной. Методика оценки комплексной эффективности. Основные критерии оценки эффективности работы службы управлением персоналом. Функциональные проблемы управления персоналом: отбор и расстановка персонала, улучшения использования персонала, усовершенствования организации работы управленческого персонала, улучшения структуры аппарата управления, повышения уровня квалификации персонала. Анализ качественного состава персонала организации. Текучесть кадров, недовольство, жалобы. Анализ текучести кадров. Коэффициенты стабильности и текучести кадров. Управление текучестью и трудовой мотивацией работников в фирмах и компаниях. Изменение результатов деятельности службы управления персоналом. Основные результаты развития и оценка учебы управленческого персонала. Связь системы управления персоналом с целями организации. Целостность системы управления персоналом. Стратегия развития предприятия и эффективность менеджмента персонала. Участие руководства организации в процессе управления персоналом. Субъективные и объективные критерии оценки эффективности персонала.

## **5. Содержание дисциплины «Мотивация персонала»**

### **Тема 1. Мотивация труда как составляющая рыночных отношений.**

Мотивация как деятельность по активизации трудового коллектива. Мотивация как совокупность внутренних и внешних движущих сил. Процесс индивидуальной мотивации. Методы мотивации: принуждение, вознаграждение, солидарность, приспособление. Материальные и нематериальные стимулы. Мотивация труда как стремление удовлетворять свои потребности. Мотивированность работников к обучению и самообучению.

Три компонента расположения: взаимодействующая часть, знания, намерение. Удовлетворенность работой. Приверженность фирме. Ценностная система человека. Верования как устойчивые представления о явлении, процессе, человеке. Принципы. Характеристика индивидуальности человека. Факторы, влияющие на формирование индивидуальности человека. Характеристики индивидуальности человека: Любовь и вера в людей; чувствительность и милосердие; стабильность в поведении; самооценка, догматизм; комплексность осознания явлений; сфера контроля.

Виды потребностей: первичные, вторичные, личные, коллективные, общественные. Интерес как осознанная потребность. Мотив как состояние предрасположенности, готовности и склонности сотрудника. Виды мотивов: эмоциональные и рациональные. Мотивационное ядро. Виды трудового поведения: ориентирующее, смыслообразующее, опосредствующее, мобилизующее, оправдательное. Типы трудовой мотивации россиян: люмпенизированный, инструментальный, профессиональный, патриотический, тип хозяина. Потребности предпринимателей: выживания, гедонистические, в социальном самоутверждении, в самом труде.

### **Тема 2. Содержательные теории мотивации труда.**

Иерархия потребностей А. Маслоу. Теория человеческой мотивации. Первичные и вторичные потребности. Физиологические потребности. Безопасность и защищенность. Социальные потребности. Потребности в уважении. Самовыражение. Пирамида «Маслоу Плюс». Индивидуальные, субъективные и личностные проявления человека в деятельности. Система оптимальной мотивации труда. Иерархия потребностей Альдерфера: потребности существования, потребности связи, потребности роста. Типология факторов мотивации.

вации (потребности, мотивы, системы ожидания, ценностные установки, внешние условия и стимулы).

Теория «Х» и «У» МакГрегора. Теория «Z» Оучи. Теория потребностей МакКлеланда. Потребности в достижении, присоединение к власти как фактор поведения на работе. Факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию: многообразие предъявляемых работой требований к мастерству; ясность содержания задачи и передаваемое ею чувство отождествления с работой, представление о значении задачи для организации, обратная связь, самостоятельность. Факторы для поддержания мотивации: горизонтальное и вертикальное продвижение по службе, обогащение содержанием работы и повышение качества трудовой жизни, активное структурное планирование организации и совершенствование организации труда, мероприятия по обеспечению собственной мотивации к жизни и работе.

Двух факторная теория удовлетворенности работой (теория Герцберга). Гигиенические факторы: политика формы и администрации, условия работы, заработок, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля над работой. Факторы мотивации: успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности, возможности творческого и делового роста. Теория постановки целей Локка.

### **Тема 3. Процессуальные теории мотивации труда.**

Теория трудовой мотивации Аткинсона. Поведение работника как результат взаимодействия индивидуальных качеств личности, ситуации и ее восприятия. Основные рекомендации теории справедливости Адамса. Процесс сравнения по теории справедливости. Теория усиления мотивации Скиннера. Зависимость мотивации от прошлого опыта людей. Практические советы Хамнера менеджерам. Теория подкрепления. избежание и уклонение, угасание, наказание.

Теория «ожидания-валентность» Врума. Ожидания в отношении затрат труда – результатов. Ожидания в отношении результатов – вознаграждений. Валентность как устойчивость предпочтений человека относительно конкретного результата. Определение силы мотивации. Концепция партисипативного управления. Реализация концепции партисипативного управления на практике. Когнитивные теории мотивации. Теория атрибуции. Роль самоэффективности в атрибуции.

Модель Портера-Лоулера как синтез теории ожиданий и справедливости. Пять переменных модели Портера-Лоулера: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

#### **Тема 4. Материальная, трудовая и статусная мотивация труда.**

Сущность материальной мотивации персонала. Основные показатели повышения (понижения) материальной мотивации. Взаимосвязь заработной платы, эффективности и доходов. Влияние дифференциации доходов работников на мотивацию трудовой деятельности. Показатели оценки дифференциации доходов работников: коэффициент Джини, децильный коэффициент, кривая Лоренца. Взаимосвязь мотивации трудовой деятельности со структурой доходов работников.

Содержание трудовой мотивации: трудовое отличие, почетное звание, представление к награде, уверенность и обеспечение работой, учет убеждений, стремлений, индивидуальных особенностей, возможность внести вклад в стабилизацию и развитие предприятия, интеллектуальность труда, возможность принимать решения, влиять на других людей, идентификация с предприятием. Содержание статусной мотивации: наличие власти, престиж должности, возможность самореализации и самовыражения, признание лидерства, расширение круга общения. Приобщение к «высшей» элитной социальной прослойке общества, возможность карьерного роста.

Мотивация труда ученых. Мотивационные аспекты инновационной деятельности персонала предприятий. Стимулирование труда исследователей и разработчиков нововведений. Инновационное развитие общества на основе интеллектуального капитала.

Основные составляющие зарубежного опыта стимулирования персонала. Формы стимулирования персонала за рубежом. Формы и системы заработной платы в промышленности отдельных стран. Мотивация применительно к организации и управлению сбытом.

#### **Тема 5. Заработная плата, ее место в мотивационном механизме.**

Сущность и функции заработной платы в рыночной экономике. Воспроизводственная функция заработной платы: воспроизводство рабочей силы, обеспечение состояния нормальной жизнедеятельности, оценка стоимости услуг рабочей силы, физиологические и

социальные критерии обеспечения простого и расширенного воспроизводства. Мотивационная функция заработной платы: стимулирование количества, качества и результатов труда, дифференциация уровня оплаты труда, оптимизация элементов организации заработной платы, установление непосредственной зависимости зарплаты от качества, количества и результатов труда. Регулирующая функция зарплаты: регулирование рынка труда, сегментация уровня оплаты труда. Социальная функция зарплаты: солидаризация заработной платы; единство государственного и договорного регулирования.

Основные составляющие организации заработной платы в современных условиях: государственное регулирование, договорное регулирование, механизм определения индивидуальной заработной платы на уровне предприятия, рыночное саморегулирование, включая конъюнктуру рынка труда. Рыночная конъюнктура как регулятор заработной платы. Формирование фонда заработной платы.

Тарифная система: сущность, основные положения, функции. Порядок определения минимальной тарифной ставки. Общие основы традиционного формирования тарифных условий оплаты труда. Дифференциация тарифных ставок первого разряда для оплаты труда работников. Дифференциация тарифных ставок работников по сложности труда. Дифференциация должностных окладов руководителей, профессионалов, специалистов и технических работников по сложности труда. Гибкий тариф: должностные положения, сфер применения, преимущества. Бестарифная (паевая) система оплаты труда. Единая гибкая тарифная система.

Нормирование труда как способ оптимизации меры труда и его оплаты. Организационно-экономический механизм усовершенствования нормирования труда.

## **Тема 6. Мотивационная роль систем оплаты труда. Организация премирования персонала.**

Система оплаты труда на предприятии как организационно-экономический механизм. Установление зависимости заработной платы от качества, количества труда и его результатов. Связь между системами и формами оплаты труда. Условия целесообразности использования подрядной и почасовой форм оплаты труда. Основные классификационные признаки систем оплаты труда. Индивидуальная и коллективная системы оплаты труда. Характери-

стика работ, требующих коллективную систему оплаты труда. Сущность поощрительных, гарантирующих и принудительных систем оплаты труда. Характеристика простых и сложных систем оплаты труда: простая почасовая, прямая подрядная, подрядно-прогрессивная, подрядно-регрессивная, аккордная, почасово-премиальная, подрядно-премиальная.

Требования к разработке системы премирования персонала предприятия. Организация премирования работников за основные результаты деятельности. Построение шкал дифференциации размеров премий работников. Условия и показатели премирования служащих за основные результаты деятельности. Организация премирования персонала за снижение трудоемкости и работу по прогрессивным нормам. Одноразовые премии и вознаграждения: назначение, структура, особенности премирования в современных условиях.

#### **Тема 7. Доплаты и надбавки к заработной плате.**

Доплаты и надбавки к заработной плате как составляющие тарифной системы. Отличия доплат и надбавок от тарифа. Характеристика надбавок за: высокое профессиональное мастерство, высокие достижения в труде, выслугу лет, выполнение особо важной и срочной работы, знание и использование в работе иностранных языков. Характеристика доплат стимулирующего и компенсационного характера. Компенсационные доплаты за условия труда. Доплаты за сезонность, отдаленность, неопределенность объекта работы. Отличие доплат от надбавок.

Применение доплат и надбавок при новых экономических условиях. Размеры надбавок работникам за профессиональное мастерство в зависимости от квалификации и освоения смежных профессий или операций. Направления усовершенствования практики применения стимулирующих доплат и надбавок. Показатели, обуславливающие повышение роли надбавок и доплат специалистам и работникам за высокие достижения в труде. Варианты усовершенствования практики установления доплаты за работу в тяжелых и вредных условиях труда.

Направления оценки величины доплат и надбавок: рассмотрение требований трудового коллектива к оценке деятельности каждого работника, увязка заработной платы с финансовым положением предприятия; формирование систем дополнительных выплат и социальных гарантий.

## **Тема 8. Контрактная форма найма и оплаты труда. Нетрадиционные методы материального стимулирования.**

Контракт как особая форма трудового договора. Условия найма и оплаты труда в соответствии с классическим договором и контрактом. Законодательные акты России, регламентирующие сферу применения контракта.

Виды трудовых договоров. Обязательство владельца или уполномоченного им органа проинструктировать работника и определить ему рабочее место. Порядок назначения главы правления открытого акционерного общества (ОАО). Порядок составления контракта с главой правления ОАО; содержание контракта. Трудовые контракты с работниками организаций. Условия работы по совместительству. Трудовая дисциплина и дисциплинарное влияние. Взыскания за нарушения трудовой дисциплины. Процедура увольнения персонала. Основания для расторжения трудового договора. Подготовка и оформление приказов.

Нетрадиционные методы материального стимулирования: индивидуальные и групповые комиссионные с объемов продаж и за вклад в общую прибыль; премии за досрочное завершение работы и за сверхурочную работу; вознаграждение за долевое участие.

## **Тема 9. Методы нематериальной мотивации трудовой деятельности.**

Гуманизация труда как существенное звено нематериальной мотивации трудовой деятельности. Состояние классической программы гуманизации труда. Направления развития производственной демократии в мировой практике. Классификация существующих форм развития производственной демократии. Характерные черты развития производственной демократии в американских и европейских фирмах. Деятельность «кружков качества». Социально-экономические последствия владения персоналом акциями своего предприятия.

Сущность понятия карьеры работника. Типы карьерного процесса: прогрессивный, регрессивный, линейный, нелинейный, по спирали, стагнация. Внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие карьеры и условия жизни. Этапы карьеры и этапы жизни. Выбор карьеры. Планирование карьеры как показатель мотивации. Принципы карьерного процесса: непрерывности; осмысления; быстроты; маневренности; заметность. Первые трудности в развитии карьеры и пути их преодоления. Новые требования к этапам карьеры

еры. Технология управления карьерой. Факторы, которые необходимо учитывать при первом назначении на должность. Принятие решения о повышении. Горизонтальное продвижение по службе. Помощь работникам в самореализации. Факторы успеха в развитии карьеры. Достижения успеха в организационной деятельности менеджера.

### **Тема 10. Оценка персонала и ее мотивирующая роль.**

Оценка персонала: сущность, виды, функции, принципы. Содержание, задачи и основные подходы к оценке работы персонала. Этапы оценки процесса работы персонала. Основные составляющие оценки работы персонала: оценка личностных качеств, оценка труда, оценка результатов труда. Критерии выбора персонала: профессиональные, деловые, морально-психологические, интегральные. Качества оценки специалистов организации. Оценочные качества менеджеров. Оценочные качества руководителей, осуществляющих административные функции. Поведение руководителей в процессе оценки персонала.

Предпосылки самооценки и самомотивации; связь мотивации, времени и ожиданий. Внутренняя демотивация персонала. Основные факторы демотивации: нарушение негласного «контракта»; не использование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит; игнорирование идей и инициативы; отсутствие чувства причастности к компании; отсутствие ощущения достижения результатов личного профессионального роста; отсутствие признания достижений со стороны руководства и коллег. Демотивации: универсального происхождения; несоответствия уровня работы и квалификации; непрофессионального управления; деструктивного происхождения.

Комплексная оценка персонала на основе применения системы баллов: специфические составляющие оценки работников; особенности комплексной оценки руководителей и специалистов. Оценка персонала в соответствии с достижение поставленных целей (оценка по целям). Социально-психологическая оценка руководителей и специалистов. Работа с резервом менеджерского персонала. Функции работников организации по созданию резерва менеджеров. Подготовка резерва менеджерского персонала на выдвижение. Назначение на должность.

## **Тема 11. Методы оценки персонала.**

Метод заданного выбора. Универсальный бланк актуальной оценки персонала: общие данные; критерии; шкала оценок и обобщающий показатель; выводы; подписи аттестованных. Описательный метод оценки. Комментарии работника (для заполнения самим работником): основные достижения, необходимая поддержка, основная отраслевая ответственность, факторы результативности труда, интерес к карьере. Метод оценки по решающей ситуации. Метод шкалы поведенческих установок. Проведение беседы по оценке труда персонала: при повышении по службе; без повышения по службе; для корректировки плана.

Сообщение работнику о результатах оценок. Методы проведение бесед по оценке персонала. Определение индивидуальной стоимости работника. Оценка удовлетворенности персонала. Этапы самооценки: определение миссии и целей, планирование, осуществление самооценки, анализ и обобщение, разработка плана улучшений. Модель самооценки трудового процесса. Проведение самооценки в организации.

Аттестация руководителей и специалистов как метод их оценки. Этапы поведения аттестации и выполнения аттестационных процедур: подготовительный, проведения аттестации; подведения итогов аттестации; выполнения рекомендаций аттестационной комиссии. Аттестация персонала методом построения делового портрета.

## ЛИТЕРАТУРА

3. Лутовинов П.П. Организация и нормирование труда: Учеб. пособие. – Челябинск: УрСЭИ АТиСО, 2004.
4. Шелофаст Л.Н. Организация и оплата труда: Учеб. пособие. – Иркутск: БГУЭП, 2004.
5. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. – М.: МЦФЭР, 2005.
6. Алкснис В.А. Поощрительные системы оплаты труда: Учеб. пособие для студентов. – М.: МИИТ, 2004.
7. Антонов А.Н. Основы современной организации производства: Учеб. для студентов высш. и сред. специальных учеб. заведений. – М.: Дело и сервис (ДИС), 2004.
8. Буданова М.А. Социальное партнерство в системе социально-трудовых отношений. – М.: ПРОМЕТЕЙ, 2003.
9. Гагаринская Г.П. Экономика и социология труда: Учеб. пособие. – Самара: СГТУ, 2004.
10. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учеб. для вузов. – М.: НОРМА, 2003.
11. Саядян Н.М. Организация труда персонала: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 2004.
12. Армстронг Майкл, Стивенс Тина Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала; Баланс Бизнес Букс - Москва, 2007. - 512 с.
13. Бабурин В. А., Бабурин Н. В., Бутов А. С., Буянова Л. Н. Техничко-технологическое нормирование на водном транспорте; Мирь - Москва, 2006. - 112 с.
14. Битнер В. И., Попов Г. Н. Нормирование качества телекоммуникационных услуг; Горячая Линия - Телеком -, 2009. - 312 с.
15. Бухалков М. И. Организация и нормирование труда; Инфра-М -, 2013. - 384 с.
16. Вешнякова Т. С. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях сферы обслуживания; Академия - Москва, 2006. - 224 с.
17. Гасилов В. В., Овсянников А. С. Ценообразование и сметное нормирование в строительстве; Академия - Москва, 2011. - 320 с.
18. Гейц И. В. Нормирование труда и регламентация рабочего времени; Дело и Сервис -, 2007. - 352 с.
19. Генкин Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях; Норма - Москва, 2008. - 480 с.

20. Глубокий С. В., Борисевич И. В. Организация и нормирование труда в современном производственном менеджменте; Издательство Гревцова - Москва, 2008. - 320 с.
21. Евдокимов, Д.К.; Покараев, Г.М. Нормирование материальных ресурсов. Словарь-справочник; М.: Экономика - Москва, 1988. - 199 с.
22. Зайцев Г. Н., Любомудров С. А., Федюкин В. К. Нормирование точности геометрических параметров машин; Академия - Москва, 2008. - 368 с.
23. Краснова Л. Н., Гинзбург М. Ю. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях нефтяной и газовой промышленности; КноРус - Москва, 2011. - 352 с.
24. Кузьмин Н. А. Техническая эксплуатация автомобилей. Нормирование и управление; Форум - Москва, 2011. - 224 с.
25. Либерман И. А. Техническое нормирование, оплата труда и проектно-сметное дело в строительстве; Инфра-М - , 2010. - 400 с.
26. Любомудров С. А., Смирнов А. А., Тарасов С. Б. Метрология, стандартизация и сертификация. Нормирование точности; Инфра-М - , 2013. - 208 с.
27. Марков Н. Н., Осипов В. В., Шабалина М. Б. Нормирование точности в машиностроении; Высшая школа, Академия - Москва, 2001. - 336 с.
28. Пашуто В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии; КноРус - Москва, 2012. - 320 с.
29. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова, П. В. Кутелев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 215 с.
30. Мусийчук С. В. Мотивация трудовой деятельности / С. В. Мусийчук. - М.: Финансы, 2004. - 312 с.
31. Макаренков Н. Л. Управление персоналом организаций / Н. Л. Макаренков, Н. Н. Косаренко. - М.: Проспект, 2005. - 345 с.
32. Одегов Ю. Г. Козлов В. В., Сидорова В. Н. Организационное поведение в структурно-логических схемах: учебное пособие. - М.: Изд-во «Альфа-пресс», 2007. - 360 с.
33. Остапенко Ю. М. Экономика труда: Учеб. пособие, - 2-е изд., - М.: ИНФРА - М, 2007. - 272 с.
34. Ричард Л. Дафт Менеджмент. 6-е изд./ Пер. - Питер, 2008. - 864 с.
35. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 638 с.
36. Савицкая Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности:

Учеб. пособие. — М: ИНФРА-М, 2007. — 288 с.

37. Самоукина Н. В, Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. - М.: Вершина, 2008. - 224 с.

38. Чечевицина Л. Н. Экономика предприятия: учебное пособие / Л. Е. Чечевицина, - Изд.. 8-е, дополн. и перер. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. - 378 с.

Рассмотрено и одобрено на  
заседании кафедры

Протокол № \_\_\_ от \_\_\_ \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ г.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_