

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни
**“УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
У БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ
КОМПАНІЯХ”**

(для спеціалістів, магістрів)

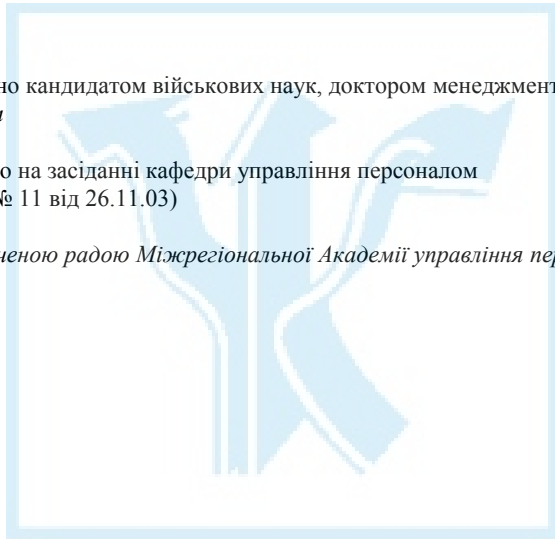
МАУП

Київ 2004

Підготовлено кандидатом військових наук, доктором менеджменту *В. М. Колпаковим*

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом (протокол № 11 від 26.11.03)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



Колпаков В. М. Навчальна програма дисципліни “Управління персоналом у багатонаціональних компаніях” (для спеціалістів, магістрів). — К.: МАУП, 2004. — 27 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, навчально-тематичний план, програмний матеріал до вивчення дисципліни “Управління персоналом у багатонаціональних компаніях”, теми контрольних робіт, контрольні питання, а також список рекомендованої літератури.

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2004

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програма запропонована для вивчення спеціального курсу “Управління персоналом у багатонаціональних компаніях” у вищих навчальних закладах, навчальних центрах та інститутах підготовки і підвищення кваліфікації кадрів. Реалізується на II і III рівнях акредитації вищої (у тому числі післядипломної) освіти на факультетах і відділеннях управлінських спеціальностей.

Мета вивчення дисципліни — формування знань, навичок і умінь, розвиток здібностей, що дозволить майбутнім менеджерам здійснювати управлінську, організаційну, методичну, діагностичну, інноваційну діяльність, спрямовану на розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу організацій.

Завдання вивчення дисципліни:

1. Сприяти розумінню:
 - сутності і соціальної значимості управління персоналом у сучасних умовах;
 - місця і ролі курсу в системі менеджменту і формуванні якостей менеджера.
2. Розвивати здібності щодо:
 - саморозвитку власних фахових якостей відповідно до службового статусу в ієрархії управління;
 - формування ефективної управлінської команди, яка високопрофесійно використовує людський потенціал у досягненні цілей організації.
3. Засвоїти методологічні основи управління персоналом, а також оволодіти навичками використання соціальних і психологічних технологій управління.
4. Ознайомити студентів, що самостійно вивчають курс “Управління персоналом у багатонаціональних компаніях”, з основними завданнями й змістом цієї дисципліни, літературою з теорії і практики управління персоналом на підприємствах.

У результаті вивчення дисципліни “Управління персоналом у багатонаціональних компаніях” випускник МАУП повинен *знати*:

- предмет, завдання і зміст дисципліни;
- теоретико-методологічні основи менеджменту персоналу;
- історію становлення і розвиток підходів у менеджменті персоналу і технологій управління кадрами, управління персоналом, управління людськими ресурсами;

- закономірності послідовних трансформацій різноманітних організаційних культур і детермінованість застосування передових способів менеджменту персоналу відповідно до ступеня зрілості національної і корпоративної культури;
- технології й методи управління персоналом;
- основи теорії організації й управління, планування і прогнозування кадрової роботи в організації, фахової орієнтації, якісного аналізу складу кадрів, організації і соціальної адаптації працівників, науково обгрунтованого добору і розстановки кадрів; організації діловодства в умовах використання електронно-обчислювальної техніки;
- основні форми і джерела комплектування штатів, оплати праці, матеріального і морального заохочування, шляхи їх удосконалювання;
- принципи кадрової політики, форми і методи планування й організації роботи з кадрами;
- систему фахового просування працівників, механізм професійно-кваліфікаційного росту керівників і спеціалістів;
- особливості національної ділової культури, її роль і місце в системі управління персоналом;
- психологічні і технологічні основи підбору і перевірки персоналу;
- зміст і послідовність дій менеджера в процесі розробки кадрової політики і стратегії підприємства, планування й організації управління персоналом;

вміти:

- керувати розробкою кадрової політики фірми, плануванням і прогнозуванням кадрової роботи, визначенням чисельності і складу працівників, задоволенням кадрових потреб;
- оцінювати кадри управління, працювати з резервом керівників, із фахівцями і майстрами, організовувати навчання персоналу, керувати діяльністю служб з управління персоналом щодо планування та реалізації ділової кар'єри персоналу організації;
- використовувати методи формування стабільного висококваліфікованого персоналу, оцінки стану плинності кадрів, розробки і впровадження заходів щодо підвищення стабільності кадрів, керування мобільністю персоналу на виробництві;

- координувати діяльність усіх служб і підрозділів організації у сфері ефективного управління людськими ресурсами з урахуванням людського фактора;
- здійснювати керівництво трудовою дисципліною, керувати науковою організацією праці, звільненням працівників і плінністю персоналу;
- формувати організаційну культуру підприємства і управління персоналом, використовуючи світовий досвід, особливості національної ділової культури і менталітету народу;
- планувати й організувати власну діяльність, поєднувати в ній головні принципи управління, застосовувати, залежно від ситуації, найдоцільніші і найефективніші стилі і методи роботи;

бути ознайомленим:

- із сучасними концепціями у сфері управління персоналу;
- з методами, техніками, технологіями, які використовуються передовими школами управління в галузі підготовки керівників кадрових служб і управління персоналом;
- з тенденціями розвитку і проблемами менеджменту персоналу.

Для досягнення навчальної мети програми потребуються активізація мислення студентів, самостійне опрацювання ними рішень у галузі управління персоналом, постійна взаємодія суб'єктів навчання (студентів, слухачів, викладачів) за допомогою прямих і зворотних зв'язків, творчі підходи. Програма передбачає наявність базової освіти, тому у підготовці фахівців акцент робиться не на знання самі по собі, а на здатність мислити під час вирішення завдань, широко застосовувати набуті знання.

Це вимагає від викладачів уміння володіти складною технікою керування мисленням студентів, стимулювати їх пізнавальну активність, створювати проблемні ситуації.

Для вирішення завдань, передбачених програмою, визначені такі методи активного навчання: проблемні лекції, семінари і тематичні дискусії, контрольні і випускні роботи, імітаційні вправи, аналіз ситуацій, рольові та ділові ігри, оргдіяльнісні ігри.

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
вивчення дисципліни
“УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
У БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЯХ”

№ пор.	Назва розділу і теми
	<i>I. Теоретико-методологічні основи управління в багатонаціональній компанії</i>
1	Основні поняття і категорії
2	Управління персоналом у системі сучасного управління
3	Концепції управління персоналом
4	Методологія організації системи управління персоналом
	<i>II. Організація управлінської діяльності персоналу управління багатонаціональної компанії</i>
5	Кадрова політика багатонаціональної компанії
6	Система управління й організації роботи з персоналом
7	Планування роботи з персоналом у багатонаціональній компанії
8	Технології управління персоналом у багатонаціональній компанії
9	Управлінська діяльність персоналу в багатонаціональній компанії
10	Національно-культурні особливості персоналу міжнародної компанії Управління персоналом у міжнародній діяльності
11	Оцінка результатів діяльності персоналу служб управління
12	персоналом. Організація діловодства <i>III. Соціологічні, психологічні і психотехнологічні основи підбору і перевірки персоналу</i>
13	Психологічні основи підбору і перевірки персоналу
14	Психолого-акмеологічне забезпечення ефективності управління персоналом
15	Методика і технологічні елементи акмеологічного тренінгу

ПРОГРАМНИЙ МАТЕРІАЛ
до вивчення дисципліни
“УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
У БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЯХ”

Розділ I. Теоретико-методологічні основи управління
в багатонаціональній компанії

Тема 1. Основні поняття і категорії

Базові категорії, що характеризують управління кадрами, та основні категорії теорії управління. Поняття *закону, принципу, мети, функції, методу, технології, структури, форми, змісту*. Взаємозв'язок і взаємозалежність категорій теорії управління. Поняття система управління персоналу.

Методологія менеджменту персоналу організації. Концепції управління персоналу. Методологічні підходи в управлінні персоналом. Системний підхід у кадровому менеджменті.

Людський фактор як головний компонент продуктивних сил.

Основні аспекти і рівні вивчення людського фактора, врахування його в кадровому менеджменті. Людина як центр світобудови, головна цінність суспільства і людина як ресурс суспільства, засіб досягнення мети соціальної системи.

Різноманітність визначень управління персоналом. Цілі управління персоналом. Поняття економічної і соціальної ефективності. Ділова ефективність. Функції, суб'єкти і методи управління персоналом. Поняття: *управління кадрами, управління персоналом, управління людськими ресурсами*. Поняття: *кадри, робоча сила, трудові ресурси, персонал, людські ресурси*. Співвіднесеність понять *керівництво персоналом, управління персоналом, менеджмент персоналу* та ін.

Управління людиною і самоуправління. Необхідність самоуправління. Самоуправління саморозвитком людини, організації. Поняття *“Пулуючого менеджменту”*. “Синергетична парадигма” і управління людьми, організаційними системами. Взаємозв'язок і взаємозалежність системи управління з цілями організації, відповідність системи управління меті організації. Взаємозв'язок управління людьми з успішною діяльністю організації і майбутнім суспільства.

Література [2; 17; 55; 27; 49]

Тема 2. Управління персоналом у системі сучасного управління

Заняття 1. Парадигми управління персоналом у XX сторіччі

Місце і роль управління персоналом у системі соціального управління.

Основні віхи історії управління персоналом. Людина в тейлористській моделі управління. Неотейлористські погляди на персонал, обмеженість цих поглядів. Сучасний розвиток теорії організації.

Основні фактори підвищення ролі кадрового менеджменту в пост-індустріальному суспільстві. Зміни у змісті праці (застосування нової техніки, технологій, автоматизація). Зміна можливостей контролю за діяльністю персоналу (форм виконання контрольної функції), значимість самоконтролю. Макроекономічні фактори. Організація праці й особистість працівника. Розвиток демократії. Зростання вартості праці.

Доктрини наукового управління і людських стосунків.

Становлення форм організації спільної діяльності людей (спільнопо-
слідовної, спільновзаємодіючої, спільноіндивідуальної) та їх розвиток. Трансформації бюрократичної, органічної і підприємницьких культур. Послідовна генерація парадигм кадрової роботи в менеджменті капіталістичних країн.

Доктрина контрактації індивідуальної відповідальності, доктрина командного менеджменту як наслідок еволюції форм спільної діяльності, організаційних і національних культур.

Стратегічні концепції управління персоналом за кордоном.

Література [49; 48; 4]

Заняття 2. Історичний розвиток діяльності з управління персоналом

Тип організаційної культури (бюрократичної, органічної, підприємницької, партиципативної) як основа парадигми кадрового менеджменту і специфіки теорії і практики менеджменту персоналу.

Основні етапи еволюції управління персоналом. Особливості сучасного етапу в розвитку теорії і практики менеджменту персоналу. Головні моделі кадрового менеджменту (менеджер персоналу як опікун своїх працівників, фахівець з трудових договорів, архітектор кадрового потенціалу організації).

Розбіжності понять: *управління кадрами, управління персоналом і управління людськими ресурсами.*

Управління людськими ресурсами як сучасна технологія в кадровому менеджменті. Раціоналістичний і гуманістичний підходи в управлінні людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами з позиції теорії і практики кадрового менеджменту. Управління людськими ресурсами і кадровою політикою.

Кадровий менеджмент: виклики XXI сторіччя. Револьюційні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі сучасної корпорації.

Стратегічні зміни в корпоративному управлінні на порозі нового тисячоліття та їх вплив на сучасний бізнес і організацію кадрової роботи. Тенденції еволюції управління людськими ресурсами. Ключові елементи передової кадрової стратегії (стратегічні наміри і стратегічні напрями). Необхідність заміни парадигми розвитку людства та управління суспільством.

Стратегічний кадровий менеджмент. Поняття стратегії. Зв'язок корпоративної, ділової й кадрової стратегії. Кадрова стратегія і кадрова політика.

Література [48; 27; 58]

Тема 3. Концепції управління персоналом

Основні підходи до управління персоналом (економічний, органічний, гуманістичний), їх вплив на теорію і практику управління особистісною (людською) стороною організації. Економічний підхід і концепція використання трудових ресурсів. Основні принципи концепції використання трудових ресурсів. Органічний підхід і концепція управління персоналом. Трансформація кадрової функції в рамках органічної парадигми.

Ототожнення організації з людською особистістю і погляд на організацію як сукупність складових, поєднаних лініями управління, комунікаціями; суб'єкт і об'єкт управління. Гуманістичний підхід і концепція управління людиною. Організаційна культура як інструмент управління, як об'єкт управлінської діяльності.

Теорія “людського і соціального капіталу”. Рекомендації щодо необхідності інвестицій у розвиток людини. Соціальний капітал як фактор ефективної діяльності організації. Концепція “аналіз людських ресурсів” і її вплив на практику роботи з персоналом. Завдання аналізу людських ресурсів. Вимір індивідуальної вартості працівника. Стохастична позиційна модель розрахунку витрат вкладів у людський капітал.

Тема 4. Методологія організації системи управління персоналом

Цілі, завдання і функції системи управління персоналом. Склад функціональних підсистем системи управління персоналом організації, їх цілі і головні функції.

Організаційна структура управління персоналом: елементарна, лінійна, функціональна, матрична. Особливості організаційних структур. Фактори впливу на вибір структур.

Врахування вимог об'єктивних законів управління в системах управління персоналом.

Принципи побудови системи управління персоналом організації. Принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом. Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом.

Методи побудови системи управління персоналом: аналіз, обґрунтування, впровадження.

Особливості розробки системи управління персоналом у багатонаціональній компанії.

Література [2; 25; 15; 49]

Розділ II. Організація управлінської діяльності персоналу управління багатонаціональної компанії

Тема 5. Кадрова політика багатонаціональної компанії

Сучасні вимоги до кадрової політики. Основні положення кадрової політики організації. Пасивна, реактивна, превентивна й активна кадрова політика. Раціональна й авантюристична кадрова політика. Відкрита і закрита кадрова політика: орієнтація на персонал всередині організації і поза нею.

Кадрова робота як засіб реалізації кадрової політики. Зміст і напрям кадрової політики. Етапи побудови кадрової політики.

Кадрові заходи і кадрова стратегія. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на кадрову політику, зміст і специфіка програм і кадрових заходів.

Цілі, норми і засоби здійснення кадрових заходів. Моніторинг персоналу як механізм підтримки адекватної кадрової політики.

Кадрова політика і філософія підприємства. Основи теорії і практики.

Особливості розробки і реалізації кадрової політики в багатонаціональній компанії.

Література [60; 49; 51; 16; 37]

Тема 6. Система управління й організації роботи з персоналом

Предмет, завдання і зміст управління персоналом, практична реалізація. Принципи і методи управління персоналом. Механізм управління персоналом.

Ринок праці, трудові ресурси, класифікація персоналу за категоріями. Аналіз концепцій управління персоналом. Взаємозв'язок підсистем роботи з персоналом. Особливості управління персоналом за кордоном. Людина, група як суб'єкт і об'єкт управління. Соціально-психологічні аспекти управління.

Цілі і функції системи управління персоналом. Організаційна структура системи управління персоналом. Функціональна структура. Соціальна структура. Рольова структура. Штатна структура.

Організація як система. Зв'язки внутрішні і зовнішні. Організація як процес.

Служби управління персоналом організацій як суб'єкти управління персоналом. Завдання служб управління персоналом. Функції служб управління персоналом. Структура служби управління персоналом. Особливості розвитку служб управління персоналом. Служби управління персоналом — засіб реалізації кадрової політики.

Стратегічне управління персоналом. Взаємозв'язок стратегії управління персоналом із розвитком організації.

Кадрове і діловодне, інформаційне і технічне, нормативно-методичне і правове забезпечення системи управління персоналом.

Особливості управління персоналом у багатонаціональній компанії.

Література [4; 12; 15; 25; 37; 44; 62]

Тема 7. Планування роботи з персоналом у багатонаціональній компанії

Сутність, цілі і завдання планування персоналу. Головні види планування: довгострокові і поточні. Схема планування потреби в персоналі. Джерела залучення персоналу. Оперативний план роботи з персоналом. Маркетинг персоналу. Зміст і завдання маркетингу. Принципи маркетингу.

нгу персоналу. Основи плану персонал-маркетингу, заходи щодо його реалізації. Фактори, які визначають напрям маркетингу персоналу. Шляхи задоволення потреби в персоналі. Джерела інформації для персонал-маркетингу. Визначення потреби в персоналі. Якісний і кількісний склад персоналу. Розрахунки потреб. Методи розрахунків кількісної потреби в персоналі. Планування й аналіз показників праці, витрат на персонал. Система показників праці: норма організації, загальноекономічні показники, кадрові показники, витрати на персонал, умови праці. Спільна характеристика показників. Методи планування продуктивності праці. Взаємозв'язок планування й аналізу. Види аналізу: попередній, поточний і ретроспективний. Нормування і врахування чисельності персоналу. Види норм: часу, виробітку, обслуговування, часу обслуговування, чисельності. Розрахунки норм. Напрями удосконалювання норм праці і розрахунки чисельності персоналу. Методи і прийоми нормування.

Соціальне планування. Планування прогресивних змін структури колективу, підвищення матеріального добробуту і культурно-технічного рівня працівників, удосконалювання характеру утримання трудової діяльності. Система управління соціальним розвитком колективу; її функції щодо забезпечення реалізації методів і головних напрямів плану соціального розвитку.

Прогнозування в управлінні персоналом. Головні етапи і процедури прогнозування. Головні методи прогнозування.

Особливості планування персоналу в багатонаціональній компанії.

Література [58; 48; 32; 37; 15]

Тема 8. Технології управління персоналом у багатонаціональній компанії

Підбір працівника згідно з функціональним запитом діяльності організації, відбір відповідно до критеріїв функціональної діяльності за рівнем професіоналізму працівника, визначення посади (функціонального місця працівника в системі діяльності організації), оформлення найму на роботу. Технологія найму, підбору, прийому і розстановки персоналу. Ділова оцінка персоналу. Сутність контрактної системи найму. Порядок найму і звільнення працівників. Використання персоналу.

Організація системи навчання персоналу. Виникнення й зміст концепції неперервної освіти. Неперервне навчання управлінських працівників і спеціалістів. Неперервна освіта працівників. Організація і методологічне забезпечення системи неперервного навчання кадрів. Методика

розрахунків витрат на підвищення кваліфікації. Організація внутрішньофірмового навчання.

Поняття й етапи ділової кар'єри персоналу. Управління діловою кар'єрою. Система службово-професійного просування. Робота з кадровим резервом.

Звільнення персоналу. Відмінність технології управління персоналом від технології управління людськими ресурсами.

Досвід профорієнтації в США і Канаді, Західній Європі та Японії. Використання персоналу. Організація системи навчання персоналу.

Особливості технології управління персоналом у багатонаціональній компанії.

Література [23; 25; 32; 48; 56; 62]

Тема 9. Управлінська діяльність персоналу в багатонаціональній компанії

Заняття 1. Управління поведінкою персоналу організації

Сутність та особливості управлінської діяльності.

Управління соціальним розвитком організації. Теорія поведінки особистості. Поведінка людини в групі. Організаційна поведінка. Технологія самовизначення в організаційній поведінці. Норми, зміст, критерії організаційної поведінки. Особистість, група, колектив як суб'єкти організаційної поведінки. Організація як суб'єкт спільноти (професійної, територіальної, національної). Мотивація трудової діяльності персоналу.

Управління нововведеннями в кадрових системах. Етика ділових відносин. Управління конфліктами і стресами. Управління безпекою. Організація праці персоналу управління.

Особливості організаційного поведіння в міжнародній компанії.

Література [3; 4; 12–14; 18; 49; 62]

Заняття 2. Управління стабілізацією колективу

Аналіз плинності кадрів. Оцінка стану плинності кадрів на підприємстві. Розробка і впровадження заходів щодо зниження плинності кадрів. Управління мобільністю кадрів на виробництві. Система професійного просування працівників. Управління професійно-кваліфікаційним ростом керівників і спеціалістів. Організація управління трудовою дисципліною. Організація обліку ефективного використання робочого часу. Управління плинністю кадрів і трудовою мотивацією працівників у зарубіжних фірмах. Управління трудовими конфліктами в колективі.

Особливості управління стабілізацією колективу в багатонаціональній компанії.

Література [3; 4; 6; 12; 28; 19; 47; 51; 62]

Заняття 3. Управління організаційною культурою в міжнародній компанії

Фактори, що впливають на кадрову політику (культурні, комунікаційні бар'єри у співробітництві); розбіжності у стилях керування різних країн; розбіжності в постановці і вирішенні проблем; потенційні конфлікти через розбіжності в мотивації праці; розбіжності в соціокультурній компетенції і розвитку персоналу.

Етика бізнесу і діловий етикет як моральний портрет міжнародної компанії. Особливості формування корпоративної культури. Культурна адаптація персоналу компанії до зовнішніх умов.

Ринкова, бюрократична і технічна культура в міжнародних компаніях. Культурні аспекти організації: ієрархічна градація (використання керівником своєї влади); уникнення невизначеності; індивідуалізм — колективізм; маскулінізм — фемінізм). Інструменти формування і розвитку культури міжнародної компанії (обряди, церемонії, ритуали, міфи, легенди, розповіді і т. д.).

Особливості добору персоналу. Основні підходи до добору персоналу: етноцентризм (зі своїх), поліцентризм (із країни перебування), регіоцентризм (фахівці регіону), геоцентризм (визначає кваліфікація).

Література [3; 6; 12; 25; 27; 44; 51; 56]

Тема 10. Національно-культурні особливості персоналу міжнародної компанії

Заняття 1. Управління персоналом і національна культура

Особливості національної ділової культури. Вплив “м'яких” факторів (ставлення до роботи, формування ділової культури) на управління персоналом. Рівень культури в бізнесі: національна культура, організаційна культура (даної організації), управлінська культура (стиль керівника). Взаємозалежність культур.

Кластерна форма організації бізнес-структур. Колективізм, індивідуалізм, їх прояв в організаціях. Роль керівника і специфіка його роботи. Особливості мотивації персоналу і відповідальності. Інституціональна культура бізнесу. Прищеплювання іноземних культур управління персоналом. Вікові межі засвоєння людиною іншої культури. Система управління персоналом і зміна навичок (звичок) людей.

Значення історії національної культури, її цінностей і зразків поведінки людей у сфері управління персоналом. Національна культура як специфічна сукупність засобів взаємодії людей у певному суспільстві із зовнішнім і внутрішнім середовищем. Внутрішньокультурні відносини в системі державного управління і менеджменту горизонтальних ринкових структур.

Ставлення людини до влади. Моделі участі в управлінні. Західна і Східна культури, їх специфічні особливості, порівняльні характеристики, необхідність урахування в кадровому менеджменті.

Дослідження українських вчених у галузі управління людьми на засадах національної культури. Елементи демократичної й авторитарної, відкритої і закритої, ринкової і етатичної культур у національній культурі українського народу. Теорія “жорсткого менеджменту” й обґрунтування необхідності його впровадження у сферу управління персоналом в умовах України.

Література [3; 6; 8; 12; 21; 26; 41; 44; 60]

Заняття 2. Особливості національного характеру деяких народів

Національні особливості як причина конфліктних ситуацій в компаніях. Урахування національних особливостей у механізмі взаємодії персоналу — умова системного (синергетичного) ефекту. Вплив релігії і культури на специфіку керування персоналом міжнародної компанії.

Регіональні особливості формування національного характеру. Загальна характеристика особливостей національного характеру народів: Далекого Сходу (японці, китайці), Близького Сходу (араби), Північної Америки (американці), Західної Європи (італійці, французи, іспанці, норвежці, шведи, німці, англійці), Африки. Врахування національних особливостей при плануванні і проведенні ділових зустрічей. Етнопсихологічні аспекти ведення ділових переговорів (ставлення до партнера, системи цінностей різних етнічних груп, психологічні фактори). Урахування етнічних особливостей (реалізації цілей, культури, стилю ведення переговорів, особливостей вербальної і невербальної комунікації, національних традицій партнерів).

Прогнозування відносин із представниками етнічних груп.

Література [3; 6; 25; 30; 42; 44; 45; 53]

Тема 11. Управління персоналом у міжнародній діяльності

Міжнародний характер діяльності. Особливості добору, орієнтації, оплати праці, оподаткування. Необхідність зміни методів і технологій керування персоналом. Особливість керування персоналом у багатонаціональних організаціях. Різносистемна оплата праці, різна система пільг у представників різних держав.

Особливості формування корпоративної культури в умовах міжнародної діяльності. Додаткові функції для служб керування персоналом: оподаткування, орієнтація персоналу на особливості життєдіяльності в країні проживання, організація адміністративних послуг (організація переїзду на нове місце роботи, оформлення дозволів на роботу, віз тощо), організація охорони здоров'я, організація відпочинку. Особливості адаптації персоналу після повернення на Батьківщину.

Добір працівників для участі в міжнародних програмах Типові характеристики для потенційних працівників за рубежом: розумні чекання, відкритість (новим ідеям, культурі, іншому способу поведінки), витримка, інтерес до міжособистісного спілкування, сімейні стосунки, володіння мовами. Ключові фактори, що визначають оплату праці. Загальні параметри оплати праці: премії, компенсації за важкі умови, відрахування на вирівнювання рівня життя.

Література [3; 12; 16; 25; 31; 36; 63]

Тема 12. Оцінка результатів діяльності персоналу служб управління персоналом. Організація діловодства

Оцінка результатів праці як функція управління персоналом. Фактори, що впливають на ефективність управління персоналом. Класифікація чинників, які враховуються під час оцінювання результативності праці. Результати праці керівника. Результати праці спеціалістів. Умови ефективної оцінки результативності праці. Основні методи оцінки результативності праці управлінських працівників. Показники результативної діяльності. Оцінка результатів діяльності.

Оцінка діяльності підрозділів управління персоналом. Показники оцінки ефективності діяльності. Оцінка результатів діяльності підрозділів управління персоналом. Оцінка економічної ефективності проєктів удосконалення управління персоналом. Порядок розрахунку. Розрахунок витрат на удосконалення системи управління персоналом. Функціонально-кошторисний аналіз, його можливості та сфера використання.

Основні вимоги до організації діловодства кадрових служб. Документаційне забезпечення управління персоналом. Організація обліку і звітності по кадрах. Система банку даних. Системи кадрової інформації. Експе-

рtnі системи. Інтерактивна концепція застосування ЕОМ у кадровому господарстві. Документи та реєстраційні форми з діловодства.

Література [23; 48–51; 54; 62]

Розділ III. Соціологічні, психологічні і психотехнологічні основи підбору і перевірки персоналу

Тема 13. Психологічні основи підбору і перевірки персоналу

Основні вимоги до персоналу і класифікація методів оцінки. Науково-методичні принципи підбору персоналу. Психологічні особливості роботи кадрових органів на етапах оголошення конкурсу і співбесіди. Психологічне тестування, його переваги й недоліки. Психодіагностика в доборі кадрів. Основні тести: увага і пам'ять, психофізіологічні характеристики, особистісні характеристики, соціально-психологічні характеристики, ділові якості.

Сутність методів управління персоналом. Діагностична система оцінки: самовизначення, самоуявлення і самовизначення. Діагностичні ігри. Тести на стиль керівництва Автоматизована оцінка знань. Тести на інтелект. Самовираження і самоствердження. Вибір партнерів і лідера. Співбесіда в експертній комісії.

Сучасні технології ефективних комунікацій, їх можливості в сфері управління персоналом. Психологія і менеджмент людських ресурсів. Психофізіологічні технології у сфері управління персоналом. Етапи ефективного менеджменту управління персоналом. Необхідні умови ефективного менеджменту персоналу.

Література [3; 6; 21; 22; 36; 25; 41; 56]

Тема 14. Психолого-акмеологічне забезпечення ефективності управління персоналом

Соціально-психологічний супровід менеджменту: аналіз, формування, розвиток і корекція всіх суб'єктів праці і життя. Акмеологічні, психологічні, педагогічні, організаційні і необхідні передумови як основа акмеологічного супроводу професійної діяльності, підвищення професіоналізму персоналу.

Психодіагностика — основа та мистецтво “проникливості” менеджера. Психодіагностика як сукупність тестів, наука (розробка психологічного діагнозу), особлива форма мислення менеджера. Рівні дослідження персоналу організації: психофізіологічний, психологічний, соціально-

психологічний; їх характеристика. Методи психологічного дослідження: спостереження (порівняльний, генетичний); організаційне (порівняльний, лонгнітивний, комплексний); емпіричне (обсерваційний, експериментальний, психодіагностичний), праксиметричне, моделювання, біографічне; обробки експериментальних даних (кількісний, якісний); інтерпретація даних (генетичний, структурний).

Література [2; 10; 11; 36; 40; 41; 56]

Тема 15. Методика і технологічні елементи акмеологічного тренінгу

(Планується з урахуванням рівня підготовки студентів).

ТЕМИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

1. Управління персоналом як навчальна дисципліна: шляхи вдосконалення, тенденції становлення і розвитку.
2. Порівняльний аналіз технологій управління персоналом: управління кадрами, управління персоналом, управління людськими ресурсами.
3. Роль і місце керівника в системі кадрового менеджменту.
4. Концепція управління персоналом, еволюція розвитку підходів до управління персоналом.
5. Організація і структурування кадрових служб в Україні (з урахуванням передового зарубіжного досвіду).
6. Планування трудових ресурсів регіону, підприємства.
7. Проблеми роботи кадрових служб в умовах формування ринку.
8. Особливості добору менеджерів в умовах України.
9. Організаційний розвиток кадрових служб в умовах України.
10. Розробка кадрової політики організації в умовах України.
11. Особливості розробки і реалізації кадрової політики в багатонаціональній компанії.
12. Функціонально-кошторисний аналіз діяльності управлінського персоналу.
13. Організаційне проектування системи управління персоналом.
14. Теоретико-методологічні проблеми управління персоналом.
15. Системи управління персоналом, що використовуються в США, Західній і Східній Європі, Японії, Китаї, і можливості використання цього досвіду відповідно до національних особливостей України.
16. Методологічні основи оцінки ефективності роботи служб управління персоналом.

17. Концепція “людського капіталу”, проблеми теорії і практики, її використання в управлінні персоналом.
18. Психологічні аспекти добору і перевірки персоналу.
19. Проблеми реалізації службової кар’єри.
20. Конфлікт як інструмент розвитку організації.
21. Специфічні особливості управління персоналом у XXI столітті.
22. Акмеологічні проблеми управління персоналом.
23. Психофізіологічні технології та їх використання в управлінні персоналом.
24. Соціокультурні технології та їх використання в управлінні персоналом.
25. Людський фактор трудової діяльності, врахування його в управлінській діяльності.
26. Тенденції розвитку центрів управління персоналом у країнах Західної Європи, США і Японії.
27. Санкції юридичної відповідальності в роботі служб управління персоналом.
28. Соціально-економічні основи управління персоналом в умовах формування ринку.
29. Основні напрями перебудови роботи служб управління персоналом у сучасних умовах.
30. Професійна діагностика й оцінка керівника.
31. Безпека і здоров’я як умова розвитку персоналу організації.
32. Психолого-акмеологічне забезпечення ефективності управління персоналом.
33. Оцінка результатів діяльності управлінського персоналу.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Основні категорії управління, їх взаємозв’язок.
2. Поняття: *закон, принцип, мета, функція, технологія, структура*; їх використання в управлінні персоналом. Поняття: *кадри, робоча сила, трудові ресурси, персонал, людські ресурси*.
3. Натуралістичні і діяльнісні методологічні підходи в управлінні персоналом.
4. Системний підхід у системі управління персоналом.
5. Цілі, завдання і функції служби управління персоналом.
6. Людський фактор як основний компонент продуктивних сил.
7. Основні аспекти і рівні вивчення людського фактора.

8. Людина в тейлористській моделі управління. Неотейлористські погляди на персонал.
9. Основні фактори підвищення ролі персоналу в постіндустріальному суспільстві.
10. Результати досліджень українських вчених у галузі національної культури, їх використання в управлінні персоналом.
11. Результати послідовної трансформації організаційних культур.
12. Генерація парадигм кадрової роботи в менеджменті капіталістичних країн.
13. Основні підходи (технології) управління персоналом, сформовані в процесі історичного розвитку.
14. Управління людськими ресурсами як технологія в діяльності персоналу управління.
15. Раціоналістичний і гуманістичний підходи в управлінні людськими ресурсами.
16. Кадровий менеджмент і виклики XXI століття. Вимоги часу до системи управління персоналом.
17. Стратегічні зміни в корпоративному управлінні та їх вплив на сучасний бізнес.
18. Об'єкт і предмет дослідження дисципліни “Управління персоналом”.
19. Особливості управління персоналом у державній, матеріальній і духовній сферах.
20. Структура знань системи управління та її практична значимість.
21. Методи, техніки, технології, які використовуються в діяльності з управління персоналом.
22. Поняття соціальної, фахової, методичної і тимчасової компетентності.
23. Охарактеризувати компетенцію як об'єкт стратегічного управління.
24. Підвищення ролі кадрових служб в управлінні організаціями.
25. Основні підходи до управління персоналом, їх вплив на теорію і практику організації.
26. Особливості становлення і розвитку теорії і практики управління персоналом в Україні.
27. Теорія людського капіталу та її рекомендації щодо необхідності інвестицій у розвиток людини.
28. Концепція “аналіз людських ресурсів”, її вплив на практику роботи з персоналом.
29. Характеристика вимірів індивідуальної вартості працівника.

30. Стохастична позиційна модель розрахунку витрат вкладів у людський капітал.
31. Особливості розробки і реалізації кадрової політики в багатонаціональній компанії.
32. Типи кадрових політик, їх стисла характеристика.
33. Етапи побудови кадрової політики
34. Урахування зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на організацію в кадровій політиці.
35. Моніторинг персоналу як механізм підтримки адекватної кадрової політики.
36. Цілі, норми і засоби здійснення кадрових заходів під час реалізації кадрової політики.
37. Цілі і функції системи управління персоналом, їх характеристика.
38. Кадрове і діловодне забезпечення в управлінні персоналом.
39. Інформаційне і механічне забезпечення в управлінні персоналом.
40. Нормативно-методичне забезпечення в управлінні персоналом.
41. Правове забезпечення в управлінні персоналом.
42. Принципи побудови системи управління персоналом.
43. Методи побудови системи управління персоналом.
44. Стадії й етапи організаційного проектування, їх характеристики.
45. Оцінка економічної ефективності проектування системи управління персоналом.
46. Завдання, функції кадрових служб, їх характеристика.
47. Структура кадрової служби організації, характеристика її елементів.
48. Зміст і послідовність дій щодо оцінювання персоналу.
49. Зміст і послідовність дій під час набору робочої сили.
50. Зміст і послідовність дій при прогнозуванні і плануванні потреби в кадрах.
51. Сутність, цілі і завдання кадрового планування.
52. Оперативний план роботи з персоналом, особливості його розробки.
53. Маркетинг персоналу, його роль, місце в управлінні персоналом.
54. Зміст і послідовність дій при визначенні потреби в персоналі.
55. Планування й аналіз показників праці, витрат на персонал.
56. Нормування і врахування чисельності персоналу організації.
57. Сутність поняття зайнятості, управління зайнятістю.
58. Загальна характеристика роботи кадрових служб при реалізації політики зайнятості населення.
59. Основні і додаткові джерела кадрового забезпечення.
60. Наймання, добір і прийом персоналу, характеристика етапів.

61. Сутність контрактної системи найму. Порядок найму і звільнення працівників.
62. Зміст і послідовність ділового оцінювання персоналу.
63. Досвід профорієнтації в Західній Європі та Японії, можливість його використання в Україні.
64. Зміст роботи персоналу управління у процесі організації системи навчання персоналу.
65. Сутність концепції неперервного навчання.
66. Поняття й етапи ділової кар'єри персоналу.
67. Зміст роботи кадрового органу в управлінні діловою кар'єрою.
68. Система службового і професійного просування персоналу.
69. Особливості управління персоналом в управлінні кадровим резервом.
70. Особливості управління персоналом в управлінні соціальним розвитком організації.
71. Суть теорії поведінки особистості, використання її рекомендацій на практиці.
72. Специфічні особливості поведінки людини в групі, врахування їх у процесі управління.
73. Особливості управління персоналом у процесі мотивації персоналу.
74. Суть управління нововведеннями в кадрових системах.
75. Сутність етики ділових відносин, рекомендації щодо використання їх на практиці.
76. Управління мобільністю кадрів на виробництві.
77. Організація управління трудовою дисципліною на підприємстві.
78. Особливості управління персоналом в управлінні конфліктами і стресами.
79. Зміст роботи персоналу управління в управлінні безпекою.
80. Зміст роботи персоналу управління щодо наукової організації праці.
81. Аналіз і оцінка стану плинності кадрів на підприємствах.
82. Сутність і можливості функціонально-кошторисного аналізу діяльності управлінського персоналу.
83. Загальна характеристика особливостей національної ділової культури українців.
84. Професійна орієнтація. Розвиток кадрового потенціалу.
85. Значення національної культури, її цінностей, зразків поведінки людей у сфері управління персоналом.
86. Елементи інших культур в культурі українського народу, формування ділової культури.

87. Теорія “жорсткого менеджменту” й обґрунтування необхідності його впровадження у сферу управління персоналом на теренах України.
88. Загальна характеристика психологічних прийомів, технік, які використовуються при доборі і перевірці персоналу.
89. Психофізіологічні технології, їх можливості у сфері управління персоналом.
90. Соціокультурні технології комунікацій, їх використання у сфері управління персоналом.
91. Оцінка результатів діяльності персоналу управління.
92. Організація кадрового діловодства на підприємстві.

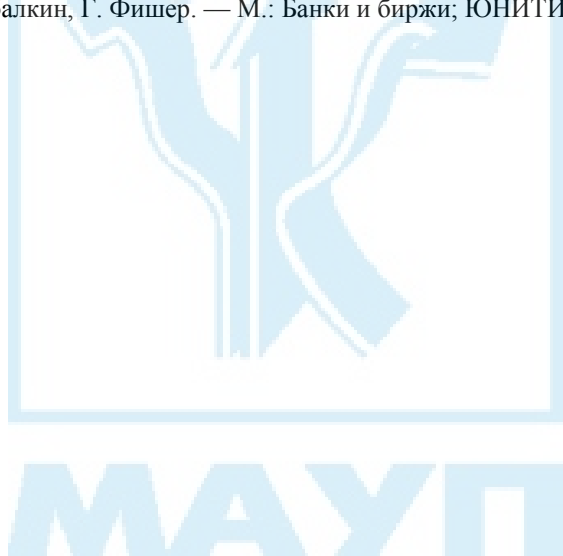
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Азарян Е. М.* Международный маркетинг: Учеб.-практ. пособие. — К.: ИСМО МО Украины; НВФ “Студцентр”, 1998.
2. *Анисимов О. С.* Методология: функция, сущность, становление. — М.: РАГС, 1996.
3. *Баронин А. С.* Этническая психология. — К.: Тандем, 2000.
4. *Борман Д., Воронина А., Федерман Р.* Менеджмент. — Гамбург; К., 1992.
5. *Внешнеэкономическая деятельность предприятий:* Учеб. для вузов / Л. Е. Стровский, С. К. Казанцев, Е. А. Паршина и др.; Под ред. проф. Л. Е. Стровского. — М.: ЮНИТИ, 1999.
6. *Вундт Вильгельм.* Проблемы психологии народов. — СПб.: Питер, 1991.
7. *Герчикова И. Н.* Менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1995.
8. *Гіденс Ентоні.* Соціологія / Пер. з англ. В. Шовкуна, А. Олійника. — К.: Основи, 1999.
9. *Гуревич П. С.* Культурология: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: УИЦ “Гадарико”, 1999.
10. *Деркач А. А.* Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. — М.: РАГС, 2000. — Кн. 2.
11. *Деркач А. А., Огнев А. С.* Акмеологические основы профессионального становления государственных служащих. — Воронеж, 1998.
12. *Джуел Линда.* Индустриально-организационная психология. — СПб.: Питер, 2001.
13. *Дмитренко Г. А.* Жесткий менеджмент в микроэкономике // Персонал. — 1998. — № 4.

14. *Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т.* Управление персоналом. — М.: Приор, 1998.
15. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород, 1999.
16. *Иванцевич Дж., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.
17. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
18. *Кибанов А. Я., Мамед-Заде Г. А., Родкина Т. А.* Управление персоналом. Регламентация труда. — М., 2000.
19. *Красовский Ю. Д.* Организационное поведение. — М., 1995.
20. *Кузьмин И. А.* Психотехнологии и эффективный менеджмент. — М.: ТШБ, 1992.
21. *Культурология: Учеб. для студ. техн. вузов / Кол. авт.; Под ред. Н. Г. Багдасарьян.* — М.: Высш. шк., 1998.
22. *Культурология: Учеб. пособие для студ. вузов.* — Ростов н/Д: Феникс, 1999.
23. *Магура М. И., Курбатова М. Б.* Современные персонал-технологии. — М., 2001.
24. *Маркова А. К.* Психология профессионализма. — М., 1996.
25. *Международный менеджмент: Учеб. для вузов / Под ред. С. Э. Пивоварова, Д. И. Баркана, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля.* — СПб.: Питер, 2000.
26. *Менеджмент / Под ред. Ф. М. Русинова, М. Л. Разу.* — М.: ФБК-Пресс, 1998.
27. *Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений / Ф. М. Русинов и др.* — М.: ИНФРА-М, 1996.
28. *Ментальность россиян.* — М.: Акад. образование, 1997.
29. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995.
30. *Нельга О. В.* Теория этносу. — К.: Тандем, 1997.
31. *Новицкий В. Е.* Внешнеэкономическая деятельность и международный маркетинг. — К.: Либра, 1994.
32. *Одегов Ю. Г., Журавлев П. В.* Управление персоналом. — М.: Финстатинформ, 1997.
33. *Организация работы с документами.* — М.: ИНФРА-М, 1998.
34. *Палеха Ю. И.* Документаційне забезпечення управління. — К.: МАУП, 1997.
35. *Печникова Т. В., Печникова А. В.* Практика работы с документами в организации. — М., 2000.

36. *Психологические* аспекты подбора и проверки персонала / Сост. Литвинова. — М., 1997.
37. *Пугачев В. П.* Руководство персоналом организации. — М.: Ас. Пресс, 1998.
38. *Родченко В. В.* Международный менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2002.
39. *Рофе А. И.* Научная организация труда. — М.: Мик, 1998.
40. *Ситников А. П.* Акмеологический тренинг. — М.: ТШБ, 1996.
41. *Скопылатов И. А., Ефремов Р. Ю.* Управление персоналом, СПб., 2000.
42. *Служебная* карьера / Под ред. Е. В. Охотного. — М.: Экономика, 1998.
43. *Соціологія: Підруч. для студ. вищ. навч. закл.* / За ред. В. Г. Городяненка. — К.: Вид. центр “Академія”, 2002.
44. *Спивак В. А.* Корпоративная культура. — СПб.: Питер, 2001.
45. *Спивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом. — СПб., 2000.
46. *Сухарев В. А., Сухарев М. В.* Психология народов и наций. — Д.: Сталкер, 1997.
47. *Травин В. В., Дятлов В. А.* Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995.
48. *Управление* персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997.
49. *Управление* персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ереми-на. — М.: ЮНИТИ, 1998.
50. *Филиппов А. В.* Управление кадрами на предприятии. — М.: Знамя, 1987.
51. *Хентце Иоахим.* Теория управления кадрами в рыночной экономике. — М., 1997.
52. *Шаховой В. А.* Кадровый потенциал системы управления. — М.: Мысль, 1985.
53. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации. — М.: Бизнес-школа, 1998.
54. *Шкатулла В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: ИНФРА-М, 1998.
55. *Щедровицкий Г. П.* Философия, наука, методология. — М.: Шк. культ. политики, 1997.
56. *Щёкин Г. В.* Психологические методы работы с людьми. — К.: Знамя, 1989.

57. *Щёкин Г. В.* Управление персоналом: Словарь-справочник. — К.: ВЗУУП, 1991.
58. *Щёкин Г. В.* Планирование и организация работы с персоналом. — К.: МЗУУП, 1993.
59. *Щёкин Г. В.* Теория социального управления. — К.: МАУП, 1996.
60. *Щёкин Г. В.* Теория кадровой политики. — К.: МАУП, 1997.
61. *Щёкин Г. В.* Теория и практика управления персоналом. — К.: МАУП, 1998.
62. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 4-е изд., испр. — К.: МАУП, 2002.
63. *Щербанин Ю. А.* Международные экономические отношения. Интеграция: Учеб. пособие для вузов / Ю. А. Щербанин, К. Л. Рожков, В. Е. Рыбалкин, Г. Фишер. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997.



ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Навчально-тематичний план вивчення дисципліни “Управління персоналом у багатонаціональних компаніях”	6
Програмний матеріал до вивчення дисципліни “Управління персоналом у багатонаціональних компаніях”	7
Теми контрольних робіт.....	18
Контрольні питання.....	19
Список рекомендованої літератури.....	23

Відповідальний за випуск
Редактор
Комп’ютерне верстання

Н. В. Медведєва
Т. М. Тележенко
Т. Г. Замура

МАУП

Зам. № ВКЦ-1576

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП