

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Социологический факультет

УТВЕРЖДАЮ  
Декан социологического факультета,  
профессор  
\_\_\_\_\_/Н.Г. Осипова /  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Управление человеческими ресурсами**

**(Human Resource Management)**

Уровень высшего образования  
бакалавриат

Направление подготовки (специальность)  
**41.03.06 - Публичная политика и социальные науки**

Направленность (профиль) ОПОП:  
**Экспертная деятельность в управлении социально-политическими проектами**

Форма обучения:  
очная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена  
На заседании Ученого Совета факультета  
(протокол №\_\_ от \_\_\_\_\_ 2023 г.)

Москва – 2023

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 41.03.06 – Публичная политика и социальные науки (уровень бакалавриата), утверждённым приказом Министерства образования и науки РФ № 1001 от 13 августа 2020 г. (с изменениями и дополнениями от 26.11.2020г.)

Год (годы) приёма на обучение: 2021, 2022, 2023

**1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО:** относится к блоку вариативных дисциплин профессионального цикла и изучается студентами в 5-ом семестре.

**2. Входные требования для освоения дисциплины,** предварительные условия: дисциплина «Управление человеческими ресурсами», являясь дисциплиной вариативного модуля, логически связана с другими частями ОПОП подготовки бакалавра, она расширяет знания об управленческих технологиях и методах, полученных в ходе освоения дисциплин "Основы менеджмента", "Теория принятия решений", а также об инструментах и механизмах социальных изменений, полученных в ходе освоение дисциплины "Социальные процессы и изменения", на микро уровне, уровне организационных изменений.

**3. Результаты обучения по дисциплине (модулю),** соотнесённые с требуемыми компетенциями выпускников

| <b>Компетенции выпускников (коды)</b>  | <b>Индикаторы (показатели) достижения компетенций</b>   | <b>Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), сопряжённые с компетенциями</b>  |
|--|---|---|
| <b>УК-3.</b> Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде   | <b>Индикатор УК-3.1</b><br>Осуществляет социальные и профессиональные взаимодействия, реализует свою роль в команде, организует работу в команде для решения профессиональных задач   | <b>Уметь</b> реализовывать свою роль в команде при решении профессиональных задач   |
| <b>ОПК- 6</b> Способен участвовать в организационно-управленческой деятельности и исполнять управленческие решения по профилю деятельности | <b>Индикатор ОПК-6.1</b><br>Выполняет базовые функции (планирование, организация, мотивация, контроль, координация и др.) сотрудников младшего звена в органах государственной и муниципальной власти и управления, общественно-политических объединениях, бизнес-структурах, некоммерческих, профессиональных и иных организациях, СМИ | <b>Знать</b> ключевые функции управления и специфику управленческих процессов<br><b>Знать</b> основы управления человеческими ресурсами<br><b>Владеть</b> навыками использования управленческих теорий для решения стратегических и оперативных управленческих задач в области управления человеческими ресурсами |
|  | <b>Индикатор ОПК-6.2</b><br>Владеет методами/ приемами контроля и исполнения управленческих решений по профилю деятельности   | <b>Знать</b> основы принятия управленческих решений<br><b>Уметь</b> четко выстраивать приоритеты и временные рамки при выполнении управленческих решений  |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>ОПК-7</b> Способен составлять и оформлять документы и отчеты по результатам профессиональной деятельности</p>  | <p><b>Индикатор ОПК-7.1</b><br/>Осуществляет подготовку отчетной документации по профилю профессиональной деятельности в соответствии с установленными правилами и нормами</p>   | <p><b>Уметь</b> составлять отчеты, пояснительные записки по результатам профессиональной деятельности</p>   |
| <p><b>ПК-1</b> Способен осуществлять организационное, информационно-аналитическое обеспечение и исполнительское сопровождение деятельности руководителя в органах государственной и муниципальной власти и управления, общественно-политических объединениях, бизнес-структурах, некоммерческих, профессиональных и иных организациях, СМИ</p> | <p><b>Индикатор ПК-1.1</b><br/>Осуществляет организационное обеспечение и исполнительское сопровождение деятельности руководителя в органах государственной и муниципальной власти и управления, общественно-политических объединениях, бизнес-структурах, некоммерческих, профессиональных и иных организациях, СМИ</p> | <p><b>Знать</b> ключевые функции и специфику управленческих процессов (основы построения и реализации систем мотивации, обучения, развития персонала)<br/><b>Знать</b> принципы целеполагания, виды и методы планирования человеческих ресурсов<br/><b>Уметь</b> осуществлять отдельные этапы управленческих процессов в органах государственной власти и местного самоуправления, общественных, профессиональных, коммерческих и иных организациях, СМИ под руководство специалиста более высокой квалификации, в том числе уметь разрабатывать отдельные этапы проектов (программ, комплекса мероприятий) по рекрутированию и отбору, адаптации, мотивации и развитию персонала организаций</p> |
|  | <p><b>Индикатор ПК-1.3</b><br/>Готовит проекты служебных/внутренних документов (пояснительные и аналитические записки, доклады, презентации), в том числе материалов для размещения в СМИ</p>  | <p><b>Уметь</b> готовить проекты внутренних документов (пояснительные и аналитические записки, презентации), для обеспечения проектной, управленческой и информационно-маркетинговой деятельности в сфере управления человеческими ресурсами</p>  |

**4. Формат обучения:** очный.

**5. Объем дисциплины (модуля)** составляет 3 зачетных единицы, всего 108 часов, из которых 54 часа составляет контактная работа студента с преподавателем (36 часов *занятия лекционного типа* и 18 часов *занятия семинарского типа*), 54 часа составляет самостоятельная работа студента.

**6. Содержание дисциплины (модуля)**, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий:

| Наименование разделов и тем дисциплины,<br>форма промежуточной аттестации                                      | Всего<br>(часы) | В том числе              |                         | Самостоятель<br>ная работа<br>обучающегося<br>(часы) | Формы контроля<br>самостоятельной<br>работы  |
|--|-----------------|--------------------------|-------------------------|--|--|
|  |                 | Контактная работа (часы) |                         |  |  |
|  |                 | Лекции                   | Практические<br>занятия |  |  |
| <b>Раздел 1. Теоретические основы и эволюция управления человеческими ресурсами</b>                            |                 |                          |                         |  |  |
| Тема 1. Эволюция теории управления человеческими ресурсами: от "трудовых ресурсов" к "внутренним потребителям" | 6               | 2                        | -                       | 4  | аналитическая записка из заданий для самостоятельной работы тема семинара 1, подготовка реферата |
| Тема 2. Управленческие инновации и кадровый менеджмент   | 5               | 2                        | 1                       | 2  | задания для самостоятельной работы тема семинара 1   |
| Тема 3. Практика управления человеческими ресурсами: современное состояние и тенденции развития                | 5               | 2                        | 1                       | 2  | задания для самостоятельной работы тема семинара 1   |
| <b>Раздел 2. Рынок трудовых ресурсов как основа формирования человеческих ресурсов организации</b>             |                 |                          |                         |  |  |
| Тема 4. Рынок трудовых ресурсов: структура, особенности, тенденции развития                                    | 7               | 2                        | 1                       | 4  | задания для самостоятельной работы тема семинара 2   |
| Тема 5. HR-бренд как фактор конкурентоспособности организации на рынке труда                                   | 7               | 2                        | 1                       | 4  | задания для самостоятельной работы тема семинара 2   |
| Тема 6. Разработка стратегии подбора кадров. Рекрутирование кандидатов на вакантные должности                  | 8               | 2                        | 2                       | 4  | задания для самостоятельной работы тема семинара 3   |
| <b>Раздел 3. Функции управления человеческими ресурсами в современных организациях</b>                         |                 |                          |                         |  |  |
| Тема 7. Процесс отбора кадров  | 8               | 2                        | 2                       | 4  | задания для самостоятельной работы тема семинара 4   |

|   |            |           |           |           |   |
|---|------------|-----------|-----------|-----------|---|
| Тема 8. Социальная адаптация и профессиональная ориентация новых работников в коллективе          | 7          | 2         | 2         | 3         | задания для самостоятельной работы тема семинара 5  |
| Тема 9. Система мотивации сотрудников   | 11         | 4         | 2         | 5         | задания для самостоятельной работы тема семинара 6  |
| Тема 10. Участие сотрудников в принятии управленческих решений                                    | 6          | 2         | -         | 4         | Подготовка реферата   |
| Тема 11. Современные методы обучения и повышение квалификации кадров                              | 9          | 4         | 2         | 3         | задания для самостоятельной работы тема семинара 8  |
| Тема 12. Внутрифирменная трудовая мобильность. Планирование карьеры                               | 7          | 2         | 2         | 3         | задания для самостоятельной работы тема семинара 8  |
| <b>Раздел 4. Современные технологии управления человеческими ресурсами</b>                        |            |           |           |           |   |
| Тема 13. Геймификация как инструмент управления персоналом современной организацией               | 5          | 2         | -         | 3         | Индивидуальный проект тема семинар 3, задание для самостоятельной работы тема семинара 8, реферат |
| Тема 14. Управления изменениями в деловых организациях. Сопротивления изменениям.                 | 7          | 2         | 2         | 3         | задания для самостоятельной работы тема семинара 7  |
| Тема 15. Персонал как внутренний потребитель: формирование вовлеченности и лояльности сотрудников | 8          | 2         | -         | 6         | Итоговый проект   |
| Тема 16. Синдром «профессионального выгорания» работников и технологии стресс-менеджмента         | 2          | 2         | -         | -         | -   |
| <b>Итого</b>  | <b>108</b> | <b>36</b> | <b>18</b> | <b>54</b> |   |
| Промежуточная аттестация (зачет)  |            |           |           |           |   |

### Содержание дисциплины

## Раздел I. Теоретические основы и эволюция управления человеческими ресурсами

### Тема 1. Эволюция теории управления человеческими ресурсами: от "трудовых ресурсов" к "внутренним потребителям"

Вехи развития теории и практики управления людьми в организациях. Эволюция управленческих парадигм: Т.Дж.Питерс и Р.Х.Уотерман-мл.. Основные этапы развития УЧР.

Концепции управления персоналом начала XX века. Человеческие ресурсы в "научном менеджменте" Ф.У.Тейлора. Рационализм и предельный прагматизм классического понимания работников. Бюрократия как метод организации человеческих ресурсов у М.Вебера. Экономические основы отношения к работнику как всецело зависимому от материального вознаграждения. Исторические ограничения классических концепций.

Персонал в доктрине "человеческих отношений". Осознание значимости групп и неформальных отношений для работников. Гуманизация менеджмента. Усложнение труда как объективная основа изменения отношения к персоналу. Ограничения доктрины "человеческих отношений" в области управления трудовыми ресурсами.

Роль человеческих ресурсов во взаимодействии компании и рыночного окружения. Персонал в социо-технических системах. Изменение принципов воздействия на персонал. Переход от философски экзальтированных к ситуационным концепциям управления. Возрастание значения категорий культуры и ценностей в области теории управления человеческими ресурсами.

Современные тенденции в исследовании человеческих ресурсов. Персонал в условиях быстро меняющейся рыночной среды. Тенденции к демократизации управления персоналом, его включенности в принятие решений. Системность и интегративность современных воззрений на человеческие ресурсы.

Взаимосвязь теории УЧР с другими науками. Экономическая теория и управление человеческими ресурсами. Значение экономических факторов для объективной оценки персонала и методов управления им.

Психология и управление человеческими ресурсами. Значение экспериментов и теоретических взглядов К.Леви для становления прикладных психологических дисциплин.

Социология и управление человеческими ресурсами. Использование социологических методов: опроса, наблюдения, анализа документов в деятельности по управлению персоналом. Человек как часть макро- и микро-социальных систем. Влияние общей ситуации в обществе на выбор принципов и подходов к управлению человеческими ресурсами.

Две парадигмы управления человеческими ресурсами: традиционная и гуманистическая. Традиционная парадигма. Противоречие интересов работников и предпринимателей, менеджеров. Принципиальная роль материального вознаграждения. Строгая рациональность поведения работников. Принцип: человек для работы. Гуманистическая парадигма. Единство работников и менеджеров, владельцев в организации. Акцент на косвенные, иррациональные факторы воздействия на работника. Работа для человека.

Необходимость понимания конкретной управленческой ситуации как единства элементов обеих парадигм. Управление персоналом как разумное комбинирование различных подходов. Управление персоналом как искусство.

### Тема 2. Управленческие инновации и кадровый менеджмент.

Понятие «управленческая инновация». Управленческие инновации и научные нововведения: различия, взаимосвязь.

Понятие «управленческая инновация». Управленческие инновации и научные нововведения: различия, взаимосвязь.

Управление человеческих ресурсов как рынок управленческих идей: методологические и прикладные аспекты. «Взлет» и «падение» управленческих инноваций: TQM, реинжиниринг бизнес процессов, идея «обучающей организации» и т.д. Переход от рынка внешних идей к формированию рынка внутренних управленческих идей.

Ключевые идеи по управлению человеческими ресурсами, вокруг которых строится рынок концепций УЧР: обновление иерархических структур vs развитие холакратических структур; функциональные навыки и умения (hard skills) vs "мягкие" навыки и умения (soft skills), построение HR бренда, офис как продолжение дома vs жёсткое разделение рабочего и личного времени сотрудника; наставничество vs коучинг и т.д.

### **Тема 3. Практика управления человеческими ресурсами: современное состояние и тенденции развития.**

Система управления персоналом. Роли и функции линейных руководителей. Методы руководства и управления. Менеджеры по персоналу. Организация отдела персонала. Содержание и инструменты менеджмента персонала. Философия, стратегия, политика кадрового управления.

Функции управления персоналом: кадровое планирование, набор, отбор, найм, адаптация, систематическая оценка, обучение и развитие, вознаграждение, перемещение, высвобождение. Информационно-аналитическое обеспечение процесса управления персоналом.

Тенденция к минимизации количества работников предприятия или подразделения. Малое предприятие как идеал экономической организации. Причины угасания интереса к крупным корпорациям классического типа. Зарождение и развитие тенденции к децентрализации производства.

Тенденция к совладению предприятиями. Совладение как объективная основа сотрудничества менеджеров и работников. Новые организационные формы распределения акций среди работников компании (ESOP и др.). Принцип обязательного владения акциями: достоинства и недостатки.

Становление гибких организационных структур. "Холмообразные" и сетевые структуры. Мобилизация неформальных связей в современных организациях. Проблема взаимозаменяемости работников и их приобщенности к целям организации. «Сетевые», «модульные» фирмы как ответ на постоянно изменяющееся внешнее окружение.

Новый виток развития самоуправляемых организаций. "Конституция" холакратии. Полифункциональность сотрудников. Формирование бирюзовой организации: диагностика, трансформация организационных процессов. Эффективность холакратических структур в российских социокультурных условиях.

Диджитализация HR- деятельности: изменения функционала HR-менеджера и практики управления персоналом. Платформы для performance-management, геймифицированные автоматизированные системы скрининга и рекрутмента, распространение платформ для HR-аналитики.

Поколенческий сдвиг и изменения практики управления человеческими ресурсами. Трудовые ценности поколения Y и Z и модернизация практики управления персоналом. Построение и продвижение бренда работодателя (HR-бренда) как ключевой элемент стратегии управления человеческими ресурсами.



## **Раздел II. Рынок трудовых ресурсов как основа формирования человеческих ресурсов организации**

### **Тема 4. Рынок трудовых ресурсов: структура, особенности, тенденции развития**

Экономическая активность, занятость и безработица: динамика и особенности в России. Занятость в формальном (корпоративном) и неформальном секторах. Система защиты от безработицы и её влияние на УЧР.

Характеристика современного рынка трудовых ресурсов, тенденции его развития. Конкурентная борьба на рынке трудовых ресурсов.

Деформализация российского рынка труда. Динамика рабочего времени. Мобильность рабочей силы. Экономические и социальные последствия функционирования российской модели рынка труда. Возможные сценарии модернизации. Развитие "экономики доступа" и "экономики участия" (sharing economy) и её влияние на модернизацию рабочих мест и требований к работникам. Современные платформенные предприятия.

Флексибилизация рынка труда. Краудвокеры, фрилансеры как новые формы занятости: проблемы включения в организации, регулирования и управления.

Прекаризация социально-трудовых отношений.

### **Тема 5. HR-бренд как фактор конкурентоспособности организации на рынке труда**

HR-бренда как набор функциональных, экономических и психологических преимуществ, обеспечиваемых менеджментом компании и идентифицируемых с компанией работодателем». Взаимосвязь HR-бренда с товарными и корпоративным брендом организации.

Важность социальной ответственности компании для формирования Уникальное ценностное предложение компании как работодателя (Employee Value Proposition (EVP)).

Этапы HR-брендинга. Внутренний и внешний фокус HR-бренда. Использование социологического инструментария для определения ценностных ориентаций потенциальных работников и основных требований к работодателю.

Стратегия продвижения HR-бренда. Привлечение существующих работников к созданию и продвижению контента о HR-бренде компании (кейсы S7, Вкус-вилл, Сбербанк, PwC, GE и др.).

Продвижение ценностей HR-бренда для представителей поколения Z.

### **Тема 6. Разработка стратегии подбора кадров. Рекрутирование кандидатов на вакантные должности**

Понятия анализа содержания работы. Методы анализа содержания работы: наблюдение экспертной оценки, моделирование, опрос. Создание "идеального типа" работника для каждой конкретной должности. Негативные аспекты анализа содержания работ: предельная формализация, механистический подход к подбору кадров.

Понятие должностной инструкции. Разделы должностной инструкции: основные виды деятельности, общие квалификационные требования, знания и умения, личные качества.

Разработка стратегии подбора кадров. Оценка необходимости "переманивания" работников из других организаций. Внутрифирменный подбор кандидатов: преимущества и недостатки. Краткосрочная и долгосрочная занятость – положительные и отрицательные стороны. Проблемы учёта личных рекомендаций в процессе подбора кадров.

Работа организации на рынке трудовых ресурсов. Анализ рынка рабочей силы. Разработка маркетинговых мероприятий по рекрутированию кандидатов на получение работы. Отличительные особенности рекрутирования в быстро растущих и стабильных компаниях.

Формирование реферальных систем как эффективной стратегии замещения вакантных должностей: опыт российских и зарубежных компаний. Развитие систем возвратности персонала: поддержание связи с бывшими сотрудниками (alumni club), краткосрочные контракты при возвращении в организацию после длительного профессионального перерыва в работе (returnship).

Посредники на рынке трудовых ресурсов. Контакты организаций с биржами труда, агентствами по трудоустройству, рекрутинговыми агентствами, средствами массовой информации и государственными учреждениями в процессе подбора кадров.

Информатизация рекрутмента: от рекрутмента 1.0 к индивидуализированному, мобильному рекрутменту 3.0 Социальные сети как эффективный инструмент рекрутирования сотрудников. Развитие краудрекрутинговых платформ.

### **Раздел III. Функции управления человеческими ресурсами в современных организациях**

#### **Тема 7. Процесс отбора кадров**

Понятие и этапы отбора кадров. Преимущества и недостатки субъективных и объективных методов отбора кадров. Зависимость процесса отбора кадров от специфики вакантных должностей.

Резюме. Процесс и принципы написания резюме. Стандартизированные и нестандартные резюме. Оценка резюме. Резюме и рекомендации.

Сопроводительное письмо (cover letter): основные требования к написанию и предоставлению.

Тесты и испытания. Испытания профессиональной пригодности кандидатов: сферы применения и оценка результатов. Психологические и социально-психологические тесты. Индивидуальные и групповые тесты. Использование консультационных фирм и центров оценки для проведения тестов.

Собеседование, интервью. Преимущества и недостатки структурированного и неструктурированного интервью при приёме на работу. Позитивные аспекты интервью: личный контакт с кандидатом, возможность комплексной оценки, возможность оценки сопутствующих качеств. Негативные моменты в интервью: феномен первого впечатления, "экзаменационный риск", преобладание "цепного сравнения". Методы преодоления негативных моментов. Процесс ведения интервью: создание комплекса структурных вопросов, установление взаимопонимания с кандидатом, концентрация на требованиях к работе, комплексная оценка результатов.

Стресс-интервью: правила, методика проведения, ограничения использования. Групповые стресс-интервью.

Нетрадиционные методы отбора персонала: маленькие логические задания (Brainteaser) – интервью, антропологические методы (физиогномика, френология, дактилоскопия), графология, соционика, интервью по определению базовых эмоций и др.: достоинства и недостатки использования.

Центры оценки (assessment center): методическое обеспечение, направления использования.

#### **Тема 8. Социальная адаптация и профессиональная ориентация новых работников в коллективе**

Понятие процесса социальной адаптации. Исследования ожиданий работника относительно его профессиональных задач, психологического климата, методов работы, степени ответственности на новом рабочем месте. Влияние прошлого опыта работы человека на

процесс социальной адаптации в коллективе.

Процесс обеспечения психологического комфорта вновь пришедшим работникам во время испытательного срока. Приобщение к нормам, ценностям и стереотипам организации. Приобщение к организационным целям.

Понятие профессиональной ориентации нового работника. Ориентационные сессии. Необходимость большей информированности новых работников относительно организационных структур и методов делопроизводства в фирме. Разделы ориентационной информации: история компании, тенденции и планы развития, уставные предписания, трудовая дисциплина, требования безопасности, принципы продвижения и переводов, дополнительные льготы и компенсации. Неформальная ориентация работника. Процесс вхождения в неформальные группы. Налаживание неформальных коммуникаций. Возможная помощь внутренних консультантов в этих процессах.

### **Тема 9. Система мотивации сотрудников**

Оценка труда как мотивирующий, информационный и административный процесс. Возможные методы оценки трудовой деятельности: процессуальные оценки, оценки результатов, шкалирование проявленных качеств. Объективность и субъективность оценки. Проблема повышения объективности. Критерии оценки. Конкретизация и детализация критериев как залог более объективной оценки.

Key performance indicators (KPI): методы разработки количественных и качественных показателей для различных подразделений и должностных позиций; отбор ключевых; связь с системой стимулирования.

Этапы разработки KPI. Принципы уравнивания (выбор приоритетов) KPI. Критика и достоинства ключевых показателей эффективности.

Аттестация персонала. Виды аттестации. Процедура аттестации персонала: основные этапы и мероприятия. Принятие решений по итогам оценки и аттестации. Обратная связь по итогам оценки.

Современные методы и инструменты материальной и нематериальной мотивации сотрудников. Система мотивации и грейдирование.

### **Тема 10. Участие сотрудников в принятии управленческих решений**

Понятие и классификация управленческих решений. Среда принятия решений: определенность, риск, неопределенность. Факторы, влияющие на процесс принятия решений в сфере управления персоналом.

Модели принятия управленческих решений: интуитивные решения, рациональные, ограниченно рациональные (Г. Саймон, Дж. Марч), модели нарастающего решения (Г. Минцберг, Мак Гилл), модель «мусорного» ящика (М. Коэн, Дж. Олсен). Методология принятия решения И. Адизеса. Формирование эффективной команды для принятия управленческих решений.

Причины невыполнения управленческих решений: непредвиденные явления, порок решения, вина исполнителя. Пути повышения результативности управленческих решений.

Взаимосвязь лидерства и эффективности принимаемых управленческих решений.

### **Тема 11. Современные методы обучения и повышение квалификации кадров**

Формирование программ обучения сотрудников: этапы, методы, бюджет. Цикл организационного обучения. Внутренние и внешние данные, необходимые для формирования бюджета обучения.

Разработка программ обучения. Факторы эффективности обучения. Понимание и усвоения информации. Конус Эдварда Дейла. Особенности организации каскадного обучения. Дистанционные, интерактивные формы обучения. Геймификационные инструменты в

обучении персонала. Корпоративное телевидение как инструмент организационного обучения.

Методы подготовки и обучения персонала: лабораторные методы, классические образовательные методы, метод "обучение действием", внутрифирменное образование, деловые игры, переподготовка и образование в рамках программ развития трудовых ресурсов и организационного развития. Современные методы обучения: компетентностный марафон; методы «метафорической сказки», театральные постановки и т.д. Центры развития навыков ("образцовые фабрики") как способ массового повышения квалификации и переквалификации сотрудников. Стажировки и образовательные тренинговые программы как методы повышения квалификации. Взаимодействие с научными и консультационными центрами.

Мотивация к получению образования. Осознание необходимости участия в образовательных программах. Связь образования и производственного роста: проблемы и преимущества.

Коррекционное обучение: задачи, методы организации

### **Тема 12. Внутрифирменная трудовая мобильность. Планирование карьеры.**

Осознание необходимости обогащения труда и развития подчиненных. Потенциал и потребности человека как основа расстановки кадров. Экономические факторы, определяющие расстановку кадров. Функции руководителей структурных подразделений и менеджеров по персоналу в процессе оптимальной расстановки кадров.

Вертикальная мобильность в организации. Расстановка кадров и мотивация труда. Повышение по службе как мотивирующий фактор. Проблема расширения управленческих функций и ответственности. Парадигма вертикального роста. Перемещения внутри подразделения и перевод из одного подразделения в другое.

Горизонтальный рост. Продвижение без расширения управленческих функций. Проблема сохранения потенциала специалистов. Вопросы определения заработной платы, льгот и компенсаций в процессе применения доктрины горизонтального роста.

Стратегия расстановки кадров. Замещение вакантных должностей исключительно работниками фирмы. Внутриорганизационные конкурсы. Внутренние рынки труда.

Управление планированием карьеры как составная часть развития трудовых ресурсов фирмы. Теории карьеры: экономические, рационалистические, экзистенциальные, социологические, психологические и психоаналитические.

Планирование карьеры как консультационная функция менеджера по персоналу. Процесс планирования карьеры. Проблемы работников связанные с построением карьеры: отсутствие информации, плохая мотивация, конфликт между положением в семье и карьерой, неудовлетворённость служебным ростом. Этапы консультирования по планированию карьеры: исследование клиента, классификация информации, обсуждение проблем, составление плана действий.

Разработка карьерных линий в рамках планирования человеческих ресурсов. Виды карьерных линий. План построения карьеры как мотивирующий фактор. Преодоление организационных и межличностных противоречий на основе планирования карьеры.

## **Раздел IV. Современные технологии управления человеческими ресурсами**

### **Тема 13. Геймификация как инструмент управления персоналом современной организацией**

Геймификация и serious games; игры с определенной целью; поведенческие игры: общее и особенное. Основные теоретические подходы к определению геймификации: как частичное включение игровых элементов в создание интерактивной системы взаимодействия без полноценной игры в качестве конечного продукта; практико-ориентированный подход (Г.Зиккерман, Дж. Линдер, С. Дэйл, М.Бурке, Т.Хилтбранд и др.); геймификация как инструмент, дополняющий и повышающий эффективность брендинга организации; геймификация как игра мышления в практике (К.Вербах, Д.Хантер). Направления использования геймификации в бизнесе: как элемент программ по созданию/тестированию/ модификации товаров и услуг; как метод формирования «нового» типа поведения потребителя; как инструмент программ лояльности потребителей

Игровые техники в управлении персоналом: азартная игра, конкурсы, несерьезные советы, обратный отсчет и др. Геймификация рекрутинговой деятельности. Применение геймификации в программах адаптации/ преодоления дезадаптации сотрудников; мотивационных программах. Геймификационные проекты обучения персонала на рабочих местах. Геймификация как инструмент стимулирования инноваций и вовлечения персонала в работу организации.

Алгоритм разработки и внедрения геймификационных проектов.

#### **Тема 14. Управления изменениями в деловых организациях. Сопротивления изменениям.**

Цели организационных изменений. Процесс их разработки и трансляции на все уровни организации. Факторы, влияющие на успешность реализации изменений на уровне коммерческих организаций. Осознание необходимости и инициирование изменений. Этапы организационных изменений Коттер Д., Коэн Д., Фишер И., Фрайлингер К. Мониторинг организационных изменений. Управление изменениями: результативность и эффективность: проблема измерения.

Сопротивление изменениям: причины, методы диагностики. Основные подходы к систематизации причин сопротивления: М.Армстронг, Д.Гонсалвес, Дж. Гринберг, Р.Бэйрон, С.Розенберг, Дж. Моска. 3 уровня сопротивления изменениям: индивидуальный, групповой, организационный. «Противоборствующие убеждения» (Р. Киган, Л. Лэйхи) как фактор индивидуального сопротивления. 3-х ступенчатая диагностика «противоборствующих убеждений». Синдром «Island Nut»: групповая сплоченность как фактор сопротивления изменениям. Симптомы непродуктивных социальных взаимодействий и способы их преодоления в современных организациях. Сильная организационная культура как фактор сопротивления изменениям.

Технологии снижения сопротивления изменениям: обучение и предоставление информации, привлечение к участию, скрытые и явные инструменты принуждения. Развитие внутрифирменных коммуникаций как фактор снижения сопротивления организационным изменениям.

#### **Тема 15. Персонал как внутренний потребитель: формирование вовлеченности и лояльности сотрудников**

Вовлечение и участие работников в управлении организацией: М.Армстронг. Развитие взаимной приверженности, делегирования полномочий и прямых коммуникаций. Разработка стратегии приверженности персонала. Формы и уровни процессов вовлечения и участия работников. Участие в решении задач. Участие в консультациях и представительстве. Схемы участия работников в прибыли и акционерном капитале компании: Р.Лонг.

Использование знаний, существующих на разных уровнях организации. Механизмы вовлечения. Формальные и неформальные средства участия. Совместные консультативные комитеты, советы предприятий, директора от рабочих. Проблемы внедрения систем вовлечения и участия.

Краудсорсинг как современный инструмент вовлечения персонала организации в инновационный процесс. Роль краудсорсинга в формировании приверженности персонала. Особенности организации внутренних краудсорсинговых проектов.

### **Тема 16. Синдром «профессионального выгорания» работников и технологии стресс-менеджмента**

Понятие стресса. Психофизиология стресса. Четыре группы симптомов стресса. Стрессоустойчивость. Стресс в деятельности менеджера. Эмоциональный интеллект. Синдром профессионального выгорания: причины, методы диагностики.

Управление эмоциональным состоянием. Комплексный подход к управлению стрессами в профессиональной деятельности. Методы нейтрализации стрессов. Программа стрессозащиты.

Развитие программ эмоционального интеллекта в современных организациях как способа снижения стрессовости: опыт российских и зарубежных компаний и государственных структур. Применение деловых игр Lego для диагностики стресса сотрудников.

## **7. Фонд оценочных средств (ФОС) для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю).**

### **7.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости.**

#### **Темы курсовых работ**

Курсовая работа по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» не предусмотрена.

##### **7.1.1. Темы рефератов**

Эволюция теории управления человеческими ресурсами основные этапы, доминирующие тенденции и специфика исторических моментов.

Организационная подготовка работы компании на рынке трудовых ресурсов: финансовый и административные аспекты.

Геймификация управления персоналом: новые возможности для организаций.

Специфика маркетинговых мероприятий в области найма персонала: реклама, презентации, встреча с кандидатами.

Большие данные (Big data) в рекрутменте.

Совершенствование системы внутреннего документооборота на основе современных информационно-коммуникационных технологий.

Системы электронного документооборота (СЭД) и эффективность бизнес-процессов.

Современные технологии и инструменты оценки soft skills.

Нужно ли организации "растить" сотрудников: опыт зарубежных организаций по взаимодействию с поколением Z.

Профессионализация хобби.

Российский рынок трудовых ресурсов: тенденции занятости, специфика бирж труда и агентств по трудоустройству.

Современное состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке трудовых ресурсов.

Переподготовка кадров в современных организациях: зависимость от стратегических альтернатив развития.

Доктрина горизонтального роста: сущность и возможности применения в отечественных организациях.

Современные технологии формирования эффективной команды для принятия управленческих решений.

Патологии управленческих решений: способы диагностики и методы устранения.

Лидерство и принятие управленческих решений.

Горизонтальные карьеры: возможности и ограничения для работников и организаций.

Формирование резерва управленческих кадров: современные подходы и методы.

Возможности и ограничения дистантных форм обучения персонала.

Управление персоналом в рамках доктрины социально-ответственного маркетинга и менеджмента.

Эмоциональное отчуждение от труда: причины и методы снижения.

Лояльность персонала: способы оценки и развития.

Почему предельно рационально утроенные бюрократические организации порождают стрессы и синдром эмоционального выгорания?

### **7.1.2 Планы практических занятий с групповыми и индивидуальными заданиями, заданиями для самостоятельной подготовки.**

**Тема семинара 1. Теория и практика управления человеческими ресурсами**

**Форма занятия:** развернутая беседа, дискуссия, кейс, индивидуальный задание, подготовка докладов (сообщений)

**Контрольные вопросы:**

1. Специфика человеческого ресурса как объекта управления.
2. Профессиональные компетенции и личные качества менеджера по управлению человеческими ресурсами.
3. Могут ли быть на практике объединены традиционная и гуманитарная парадигма управления персоналом?
4. Какие управленческие идеи составляют ядро для формирования современных концепций УЧР
5. Последствия технологизации для HR практики.
6. Влияние смены трудовых поколений на модернизацию практики управления человеческими ресурсами.

**Задания для самостоятельной работы:**

Подготовка к **развернутой беседе «Есть ли будущее у профессии HR-менеджера».**

На основе самостоятельной работы, предполагающей анализ различного типа рекомендованных преподавателем российских и зарубежных публикаций, обзоров по модернизации требуемых навыков и умений в различных профессиональных группах (Всемирного экономического форума в Давосе "Future of Job", "Атласа профессий АИС и др.) каждый студент формирует свою точку зрения относительно будущего данной профессиональной группы; разрабатывает аргументацию своего выбора. Затем в ходе обсуждения на семинаре студенты выводят общее представление о наиболее значимых последствиях их развития. Результат развернутой беседы оформляется в виде сводной таблицы.

Концепция развернутой беседы: предполагает подготовку всех студентов по выдвинутой проблеме с единым для всех перечнем рекомендуемой обязательной и дополнительной литературы; выступления студентов (по их желанию или по вызову преподавателя) и их обсуждение; вступление и заключение преподавателя.

Ожидаемый (е) результат (ы): совершенствование навыков теоретического анализа, систематизации подходов; умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, уметь грамотно ставить вопросы, давать оценку ответам коллег.

**Практическое задание:** в ходе подготовки к семинару, студенты должны изучить существующие подходы к выделению специфических характеристик человеческого ресурса, по результатам анализа составить список специфических характеристик человеческого ресурса. Сформированные списки обсуждаются в ходе совместной работы в мини-группах на семинаре.

**Подготовка аналитической записки.** Студентам необходимо прочитать кейс «УЧР в действии», и сформулировать (в письменном виде) ответ на докладную записку Руководителя отдела разработки плана действий.

Вы работаете менеджером по персоналу в организации, являющейся крупным производителем электроники. У компании имеются многочисленные заводы по всему миру, в частности в США и на Дальнем Востоке. В течение следующего года вы будете работать специальным консультантом по персоналу в недавно созданном отделе разработки плана действия. Вы только что получили следующую докладную записку от руководителя отдела. Теперь вам необходимо написать достойный ответ.

Докладная записка:

От: Руководитель отдела разработки плана действий

Кому: Специальному Консультанту по Персоналу

Я только что вернулся с конференции, посвященной стратегическому управлению человеческими ресурсами и достижению конкурентного преимущества. На этой конференции выступили несколько влиятельных специалистов из разных стран мира. Они представили весьма убедительные доказательства того, что мы должны произвести фундаментальные изменения в методах управления людьми на нашем предприятии в Великобритании. Приведенные ими доводы были настолько убедительны, что я решил рекомендовать нашему совету директоров осуществить их идеи как можно быстрее. Я уверен в том, что я знаю, что нам необходимо, и я уже разработал план основных изменений, которые необходимо осуществить. Однако, прежде чем обратиться в совет директоров, я подумал, что мне необходимо поделиться моими идеями с вами, как с экспертом по персоналу, в частности потому, что вы получили большое количество полезных знаний в ходе обучения в рамках программы MBA. Я привожу свои идеи ниже. Пожалуйста, сообщите мне, что вы думаете.

УЧР является ключом к более эффективному использованию человеческих ресурсов и представляет собой значительно усовершенствованную форму традиционного подхода к управлению персоналом. Поэтому, нам в первую очередь необходимо ликвидировать существующие отделы кадров, сократить работающих в них сотрудников и принять на работу экспертов по УЧР. Нам понадобится лишь один или двое новых сотрудников, поскольку согласно теории УЧР, большая часть работы по персоналу теперь будет возложена на линейных руководителей. Выступавшие на семинаре специалисты утверждали, что традиционное управление персоналом не является достаточно стратегическим, но мне кажется, что мы можем быть исключением в этом, поскольку до сих пор нам удавалось достаточно успешно



реагировать на кризисы. В настоящее время я разрабатываю бизнес-стратегию для наших офисов в Великобритании. Я передам эту стратегию экспертам по УЧР для того, чтобы они могли осуществить то, что необходимо с точки зрения человеческих ресурсов. Кстати, я не думаю, что мы должны применять так называемый «мягкий» подход к УЧР – если работники поймут, что мы являемся сторонниками «мягких» методов, они сядут нам на голову!

Кроме того, нам, скорее всего, понадобится изменить организационную культуру. Как я понимаю, сделать это будет достаточно просто. Возможно, вы сами сможете этим заняться и организовать соответствующий курс для работников. Как я понимаю, сделать это будет достаточно просто. Возможно, вы сами сможете этим заняться и организовать соответствующий курс для работников. Помимо этого, нам больше не понадобится нанимать дорогостоящих консультантов по организационному поведению, поскольку их идеи становятся устаревшими в наше время, когда УЧР выходит на передний план. В любом случае, если мы собираемся принять стратегический подход к УЧР, нам придется использовать абсолютно новые подходы ко всему, что мы делаем, а не ограничиваться постепенным внедрением новых идей. После успешной организации и осуществления новой системы, мы сможем предложить использование УЧР нашим коллегам в США и на Дальнем Востоке.

**Индивидуальное задание. "Вырастить персонал – возможно и необходимо ли это современным организациям?"**

На основе изучения обзоров, посвященных трудовым ценностям и установкам представителей поколения Y и Z, а также проанализировав кадровый состав конкретной организации (в качестве объекта можете использовать организацию, где работаете в настоящий момент/ работали ранее/ проходили практику), методы работы с персоналом, студенту необходимо ответить на следующие вопросы:

-необходимо ли данной организации уже сейчас начать перестраивать методы и технологии управления персонала в связи со сменой поколений и их трудовых установок? Если да, то с чего бы организация должна сделать в первую очередь;

-может/ должна ли организация работать с представителя поколения Z?.Если да, то какие инструменты/формы работы с представителями данного поколения, она может использовать.

**Подготовка докладов на темы:** "Управление человеческими ресурсами в предприятиях платформенного типа", "Свобода и автономность работников и/или контроль – что важнее для современных организаций", "Нужны ли современному HR-менеджеру маркетинговые и социологические знания и умения?"

Ожидаемый (е) результат (ы): развитие творческого мышления; совершенствования навыка изложения и структурирования информации; совершенствование умения выделять причинно-следственные связи; иллюстрировать выводы соответствующими примерами из практики; умения аргументировать выводы.

**Тема семинара 2. Рынок труда и формирование человеческих ресурсов организации. Роль HR-бренда в повышении привлечении и удержании сотрудников.**

**Форма занятия:** групповое практическое задание, индивидуальное задание, мозговой штурм, групповой проект

**Контрольные вопросы:**

1. Новые формы занятости в постиндустриальном обществе (дистанционная работа, проектная/ портфельная работа/ лизинг персонала и т.д.). Социальные преимущества и проблемы новых форм занятости.

2. Портфельный и проектный работник: общее и особенное.
3. Бренд-работадателя (HR-бренд): основные подходы к определению.
4. Этапы разработки HR-бренда.

#### **Задания для самостоятельной работы:**

**Практическое задание (мини-группы):** сформулируйте и обоснуйте, в каких отраслях экономики и сферах жизнедеятельности стандартные и новые формы занятости конкурируют друг с другом в мире? В России? Проведите контент-анализ интернет-ресурсов, предлагающих удаленную работу и работу для фрилансеров в Москве, и выявите тенденции в этой области (какие вакансии наиболее популярны, в каких сферах; насколько быстро они закрываются и т.д.).

**Практическое задание (индивидуальное).** Определите собственный «портфель работ». Составьте подробный ежедневный план работ на ближайшую неделю. Проанализируйте, насколько рационально Вы распределяете время между различными типами работ в Вашем портфеле.

**Подготовка к мозговому штурму "HR-бренд: ключевые факторы формирования в российских условиях".** Студенты в ходе самостоятельной работы изучают сайты российских и зарубежных компаний, имеющих HR-бренд, читают академические статьи и мнение практиков о разработке бренда работодателя, факторах, влияющих на разработку ценностного предложения. В ходе практического занятия студенты должны сначала высказать индивидуальные мнения, а затем обобщить их и выработать единую точку зрения по следующим вопросам: В каких индустриях/ для каких типов организаций формирование HR бренда необходимо в текущих условиях? Какие должны быть учтены при формировании бренда работодателя в России?

Концепция мозгового штурма: сначала каждый участник дискуссии кратко презентует свою позицию по поставленным вопросам, модератор без обсуждения фиксирует на доске, затем объединяет повторяющиеся точки зрения, за которым следует этап общего обсуждения, студенты вырабатывают коллективную позицию по поставленным вопросам.

Ожидаемый (е) результат (ы): умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение вести дискуссию, уметь грамотно ставить вопросы, давать оценку ответам коллег.

**Групповой проект "HR-бренд организации".** Студенты выбирают конкретную организацию (в качестве объекта можно использовать организацию, где проходили практику), проводят анализ сильных и слабых стороны организации как работодателя, сравнивают с компаниями-конкурентами. Опираясь на данные обзоров по ключевым факторам, которые ждут работники от компаний, а также на основе анализа, студенты выделяют характеристики, которые могут стать основой для ценностного предложения компании как работодателя на рынке труда. Разрабатывают систему информационного продвижения HR бренда в социальных сетях.

Результат оформляется в виде мультимедийной презентации.

Ожидаемый (е) результат (ы): совершенствование навыков системного анализа социальной информации; проектной работы; умение аргументировать и обосновывать позицию; умения отбирать инструменты в соответствии с профилем организации, существующим кадровым составом и ценностями и характеристиками потенциальных работников, разрабатывать предложения и рекомендации по совершенствованию деятельности организации на рынке труда.

### **Тема семинара 3. Рекрутирование кандидатов на вакантные должности.**

**Форма занятия:** индивидуальный проект, аналитическая записка, практическое задание, дискуссия, кейс

#### **Контрольные вопросы:**

1. Методы рекрутирования кандидатов. Достоинства и ограничения существующих методов рекрутирования.
2. Возможности и ограничение анонимных систем скрининга кандидатов на занятие вакантных должностей.
3. Требования к формулировке вакансии и способам её размещения.
4. Правила оформления резюме и сопроводительного письма.

#### **Задания для самостоятельной работы:**

**Индивидуальный проект.** Необходимо выбрать метод рекрутирования кандидатов и разработать систему привлечения кандидатов с элементами геймификации. Описание вакансий предлагается преподавателем.

**Задание. Подготовка аналитической записки.** «Анонимные системы отбора и скрининга кандидатов на занятие вакантных должностей как метод борьбы с дискриминацией на рынке труда».

Для подготовки к занятию необходимо изучить опыт Швеции и Германии по организации анонимных систем отбора и скрининга персонала. Необходимо письменно изложить возможности и ограничения введения анонимной системы отбора и скрининга в России.

**Задание:** каждый студент должен написать сопроводительное письмо для одной из открытых вакансий (вакансии представляются преподавателем). На семинаре создаются мини-группы, которые просматривают сопроводительные письма, находят ошибки.

**Практическое задание.** Студентом предлагается несколько вариантов креативных резюме (видео-ролики, с использованием инфографики и др.). Разбившись на мини-группы студенты должны обосновать достоинства и недостатки предложенных резюме. Выработать консолидированную позицию для каких типов должностей, профессий можно использовать такие типы резюме.

Подготовка к дискуссии «**Достоинства и недостатки использования социальных сетей в рекрутинговой деятельности**». Обучающимся предлагается собрать кейсы о текущей практике применения социальных сетей в рекрутменте и отборе в российских и иностранных компаниях. На базе анализа литературы и кейсов, необходимо сформулировать позицию по следующим вопросам: какие этические дилеммы могут возникать у рекрутера при детальном анализе соискателя с использованием социальных сетей? Предложить возможные способы их решения. Определить наиболее эффективные способы использования социальных сетей различных типов для решения задач по привлечению работников в организацию, повышению привлекательности бренда работодателя.

#### **Кейс «Особенности рекрутмента компании Zappos» (выполняется студентами письменно в ходе подготовки к семинару).**

Общие сведения о компании. Обувной онлайн-ритейлер Zappos – крупнейший американский онлайн-магазин в области продажи обуви, был создан Тони Шеем в 1999 г. и в 2008 г. продан за \$1,2 млрд компании Amazon. Сегодня магазин торгует не только обувью, но и одеждой, являясь одним из самых успешных проектов в этой области в мире. Zappos отличается не только масштаб бизнеса, но и уникальная корпоративная культура, которая уже несколько лет позволяет ей являться одним из самых желанных работодателей в Америке.

Основное правило привлечения в компанию: «Нанимайте людей умнее себя». Все знают это правило. Но как много компаний вы видели, где интеллектуальный потенциал концентрировался бы внизу? В Zappos это именно так – люди, занимающие рядовые позиции, являются высококлассными специалистами. Вообще внутри организации очень интересная атмосфера – люди видят, что ты внешний человек,

новенький, но все здороваются с тобой, стараются что-то показать интересное или подсказать (начиная с повара в столовой или специалиста в call-центре и заканчивая заместителем директора).

Попасть на работу можно только через Skype и ассесмент-центр. Невозможно попасть в Zappos, миновав систему ассесмента этой компании, даже если ты друг Тони Шея и тебя по профессиональным показателям утвердил руководитель. Тут считается, что культура человека и его способность работать в коллективе важнее. Квалифицированному кандидату предстоит пройти процесс найма в три этапа: (1) скрининг через систему [take.theinterview.com](http://take.theinterview.com) (это сервис видеointервью, похожий на Skype, только с возможностью записи и хранения), которая проверяет ценностные ориентации кандидата, а также определяет уровень его профессиональных знаний; (2) интервью по Skype, во время которого вам задают самые неожиданные вопросы, например, «Если бы про Вас снимали фильм, какая голливудская звезда должна была бы Вас сыграть?» (так проверяется реакция, креативность, открытость); (3) очное интервью в два этапа в самой компании.

Очное интервью может занять почти весь день. Оценка со стороны HR-менеджеров абсолютно субъективна – нет никакой системы: просто определяют, «есть ли голова на плечах», чувство юмора и т.п. Неожиданности могут начаться еще до визита в офис – водитель такси, которое вам пришлют от компании, будет HR-специалистом, и он вас протестирует гораздо быстрее, чем это происходит в формальной обстановке. Затем кандидату устраивают экскурсию по офису Zappos. Цель экскурсии – дать возможность кандидату соприкоснуться с физической средой компании и получить представление о ее истории и корпоративной культуре. В ходе экскурсии рекрутеры отмечают те вопросы, которые задает кандидат, проявляет ли он интерес к тому, что видит.

Вечеринки как часть работы. После собеседования соискатель должен посетить вместе с коллегами клуб или побывать на вечеринке – и только потом принимается решение о назначении. Компании не нужны просто профессионалы – Zappos нужны профессионалы, которым приятно и комфортно быть вместе, для получения синергетического эффекта. В неформальной обстановке, под воздействием алкоголя замкнутые люди начинают вести себя, исходя из истинных целей и намерений – в Zappos часто сталкиваются с кандидатами, мимикрирующими под ценности компании, а такая технология позволяет вывести их на чистую воду.

Готовы ли вы работать в лучших условиях, но за более низкую зарплату? Верный способ провалить собеседование в Zappos – сказать, что вы просто хотите больше зарабатывать. Конформисты тут не нужны. В компании даже есть стресс-тест – в конце беседы вас предупреждают, что сделают предложение, только если вы согласитесь зарабатывать меньше, чем на прежнем месте. И действительно в Zappos есть много людей, которые пришли сюда на меньшую зарплату, но условия труда и перспективы развития сделали их более счастливыми, чем зарплата в момент приема на работу.

Все данные о кандидатах фиксируются и хранятся в базе данных компании. Все поступающие заявки от кандидатов хранятся в HR-CRM-системе JobVite – компания помнит вас, когда бы вы к нам не обращались и независимо от запрашиваемой позиции. Компания сама практически не ищет персонал – у нее самостоятельный входящий поток резюме.

Социальная сеть Zappos Insiders. В 2013 г. в Zappos была разработана социальная сеть под названием Zappos Insiders. Человек, который хочет работать в компании, должен обязательно присоединиться к этой сети. Там ему необходимо будет общаться с уже работающими в Zappos специалистами, демонстрировать свое желание работать и лояльность к компании, и в некоторых случаях публично. Так рекрутер пытается решить актуальную для многих компаний проблему сделать процесс найма более быстрым и простым, имея перечень лояльных и

способных кандидатов. Это особенно важно при очень жестком отборе: из тысяч присланных резюме в компанию отбирают только порядка 1,5%. В команде рекрутеров Zappos всего семь человек, и социальная сеть позволяет сделать их работу максимально эффективной.

**Вопросы по кейсу:**

В чем, на Ваш взгляд, состоят преимущества, а возможно и недостатки системы рекрутинга и адаптации в Zappos?

Как Вам кажется, являются ли данные инструменты рекрутинга универсальными или должны использоваться только предприятиями определенной сферы бизнеса?

Возможно ли внедрение такой системы рекрутинга и адаптации персонала или отдельных элементов на российских предприятиях?

**Тема семинара 4. Отбор персонала.**

**Форма занятия:** практические задания, работа в малых полемических группах, ролевая игра, деловая игра

**Контрольные вопросы:**

1. Профессиограмма как основной инструмент профессионального отбора. Правила разработки профессиограммы.
2. Правила организации и проведения индивидуального и группового интервью при приеме на работу.
3. Стресс-интервью: достоинства и недостатки, ограничения использования.
4. Brainteasers и стресс-вопросы: ограничения и направления использования в HR –практике.

**Задания для самостоятельной работы:**

**Задание:** Ознакомьтесь с должностными обязанностями и суммой знаний, необходимых менеджеру по персоналу в соответствии с квалификационным справочником, и определите:

- должностные обязанности менеджера, которые возможно алгоритмизировать для их последующего профессиографического анализа;
- содержание психогаммы менеджера, специализирующегося на отборе персонала;
- методы проверки знаний менеджера; составьте инструментарий для проверки этих знаний.

**Подготовка к работе в малых полемических группах «Достоинства и недостатки деловых игр при отборе кандидатов на управленческие должности».**

Предварительно студенты в ходе самостоятельной работы подбирают статьи, примеры из практики организаций, касающиеся доводов за и против использования деловых игр при отборе кандидатов, вырабатывают и аргументируют свою позицию по поставленному вопросу, а затем в ходе проведения семинара обмениваются точками зрения, критикуют аргументацию друг друга, вырабатывают консолидированную точку зрения по поставленному вопросу.

**Подготовка к деловой игре «Отборочная комиссия».** Концепция деловой игры: студенты предварительно в ходе самостоятельной работы изучают особенности написания резюме и сопроводительных писем, выявляют и систематизируют типичные ошибки. На семинаре

студенты разбиваются на мини-группы, которым достается определенный тип вакансии (реально существующая вакансия и профессионаграмма выдается преподавателем) и набор резюме и сопроводительных писем соискателей на данную позицию, преподаватель формулирует задачу – отборочные комиссии должны просмотреть все резюме, выделить в них ошибки, затем отобрать кандидатов, которых бы они пригласили на собеседование и обосновать свой выбор. После небольшого обсуждения воспроизводится имитация рабочего процесса (рабочее совещание в HR-подразделении).

Ожидаемый (е) результат (ы): совершенствование профессиональных управленческих навыков участников; развитие аналитического мышления у магистрантов; совершенствования навыков принятия решений; коммуникативных навыков и компетенций.

**Подготовка к ролевой игре "Стресс-интервью при приеме на работу ("Продай "X")".** Концепция ролевой игры: студенты предварительно знакомятся с особенностями проведения стресс-интервью, выявляют ограничения данного метода, затем на занятии делятся на следующие роли: соискатели вакантной должности, которым надо продать несуществующий предмет, группа, выполняющая роль потребителей, группа (HR и руководителей), осуществляющих отбор кандидата. Далее по предложенному преподавателем сценарию – воспроизводится имитация стресс-интервью.

Ожидаемый (е) результат (ы): совершенствование коммуникационных навыков участников; развитие аналитического и критического мышления у студентов; совершенствования навыков принятия решений, понимание ограничения используемых приемов стресс-интервью.

**Практическое задание:** студентом предлагается взять на себя роль консультантов по процедуре прохождения собеседований для соискателей вакантных должностей. В ходе самостоятельной работе им необходимо собрать комплекс рекомендаций для соискателей, что никогда не говорить рекрутеру; какие типичные ошибки при прохождении собеседования Вы бы выделили и порекомендовали бы не совершать.

**Практическое задание:** студентам выдается преподавателем brainteasers и стресс вопросов, необходимо собрать аргументируйте свою точку зрения по следующим вопросам: необходимо их использовать; что они оценивают; как бы Вы рекомендовали соискателям отвечать на поставленные вопросы.

## **Тема семинара 5. Адаптация персонала.**

**Форма занятия:** индивидуальные и групповые задания, кейс, подготовка рефератов

### **Контрольные вопросы:**

1. Адаптация сотрудника: этапы, факторы.
2. Коучинг, менторинг (наставничество), командирование как методы адаптации: их сущность, достоинства и недостатки, возможности применения в российских условиях.
3. Механизмы профессиональной адаптации. Сходство и различие программ для трудовой адаптации топ-менеджера, менеджера среднего звена и линейного менеджера.
4. Понятие дезадаптации, причины её появления и методики преодоления.

### **Задания для самостоятельной работы:**

**Групповой проект (в мини-группах):** разработайте систему адаптации студентов 1 курса направления подготовки – Публичная политика и социальные науки, набора 2021. Необходимо, используя опыт адаптации новых сотрудников, наработанный в рамках коммерческих организаций, попытаться переложить на решение специфической задачи – адаптации студентов к образовательной среде университета. Для этого необходимо вспомнить, свой опыт адаптации к студенческой группе, к обучению в Университете, возникавшие сложности, собрать информацию о современных методах адаптации, которые применяются в коммерческих организациях для адаптации новых сотрудников, о сложности и формах первичных заданий для новичков, длине адаптационного периода и сформировать комплекс мероприятий (составить тайминг, распределить мероприятия по времени, определить методы измерения успешности проводимых мероприятий). Результат самостоятельной работы оформляется в виде программы адаптации.

**Задание.** Проанализируйте себя по предлагаемой методике на предмет степени дезадаптации к обучению в Вашей студенческой группе. Предложите список мероприятий по преодолению негативных тенденций в вашей адаптивности к группе.

**Кейс (индивидуально, письменно).** На основе материала кейса «Формально-рациональный подход к управлению адаптацией» ознакомьтесь с системой адаптации персонала в одной из компаний и возникшими затруднениями в ее реализации. **Ответьте на следующие вопросы.**

- Действительно ли не прав линейный руководитель, отказавшийся подготовить адаптационные листы для новых сотрудников?
- В чем заключается здесь управленческая проблема?
- Как, по-вашему, может развиваться ситуация? Какие меры, скорее всего, будут приняты в данной компании по отношению к линейному руководителю?
- Подумайте об альтернативном подходе к управлению адаптацией. В чем еще может заключаться помощь новым работникам со стороны линейного менеджмента и службы персонала?

#### Формально-рациональный подход к управлению адаптацией

В одной из компаний была разработана система адаптации персонала, основанная на стандартизации адаптационных процедур. Система предполагала использование локальных нормативных актов, регулирующих процесс адаптации: «Положения об адаптации новых сотрудников», «Положения о прохождении испытательного срока», «Положения о наставничестве», а также «Адаптационного листа нового сотрудника» как инструмента управления индивидуальным процессом адаптации.

Адаптационный лист составляется линейным руководителем и подписывается новым сотрудником в первый день его работы вместе с должностной инструкцией. Адаптационный лист имеет следующую структуру.

1. Задачи на испытательный срок. Задачи определяются руководителем и касаются этапов освоения должности (трудовых операций). При постановке задач используется методика, позволяющая измерить результат их решения в любой «контрольной точке» (допустим, через месяц после начала работы) в процентах выполнения от запланированного.

2. Мероприятия по адаптации. Перечень мероприятий, проводимых с новым сотрудником службой персонала и руководством подразделения, включает: название мероприятий; дату и время их проведения, фамилию, должность и телефон ответственного лица; место сбора (в случае необходимости).

3. Мероприятия к исполнению. Это обязательства нового сотрудника перед компанией, среди которых можно выделить: оформление документов в отделе кадров; проверку на знание характеристик продукции/услуг компании; промежуточные (один раз в месяц) и итоговый отчеты перед руководителем по результатам испытательного срока и т.п.

4. Проверка выполнения. Здесь указываются виды и даты контроля процесса адаптации, а также фамилия и должность ответственного лица. Последнему предоставляется возможность записывать в адаптационном листе свои комментарии, рекомендации и замечания. Оценку выполнения поставленных перед новым сотрудником задач рекомендуется осуществлять в ходе его встреч с непосредственным руководителем один раз в две недели или в месяц.

Служба персонала компании подготовила все вышеуказанные документы, содержащие основные нормы в области адаптации, и ознакомила с ними всех ключевых лиц. Затем документы были введены в действие приказом первого лица компании. Ожидалось, что после этого линейные руководители будут следовать положениям системы адаптации новых сотрудников. Однако при внедрении адаптационных инструментов в корпоративную практику руководитель службы персонала столкнулся с сопротивлением одного из линейных руководителей. Последний отказался составлять Адаптационные листы для новых сотрудников, аргументируя это тем, что «это лишний объем бумажной работы» и что «он всегда обходился без этого, и все было хорошо».

**Подготовка рефератов:** "Наставничество как метод адаптации: опыт советского периода и современные практики"; "Дезадаптация сотрудников: методы выявления и способы устранения", "Стресс во время адаптации и пути его преодоления".

## **Тема семинара 6. Мотивация и стимулирование труда. Разработка ключевых показателей эффективности (KPI).**

**Форма занятия:** индивидуальные и групповые задания, кейс

**Контрольные вопросы:**

1. Теории процесса и содержания мотивации. Модели мотивации.
2. Виды и способы самомотивации.
3. Концепция компенсаторных отношений между мотивами. Для определения собственной компенсаторной модели ответьте на следующие вопросы:
  - что может компенсировать Вам недостаточный уровень оплаты труда?
  - что может компенсировать Вам отсутствие карьерных перспектив?
  - что может компенсировать Вам плохие условия труда?
  - что может компенсировать Вам отсутствие самостоятельности, мелочный контроль со стороны вышестоящего руководства?
  - что может компенсировать Вам удаленность работы (учебы) от места жительства?
  - что может компенсировать Вам отсутствие взаимопонимания с руководством?
4. Особенности формирования программ по стимулированию и мотивированию работников в современной России.
5. Основные методы оценки труда: ранжирование, грейдинг.
6. Key performance indicators (KPI): методы разработки количественных и качественных показателей для различных подразделений и должностных позиций; отбор ключевых; связь с системой стимулирования.



### **Задания для самостоятельной работы:**

**Задание.** Проанализируйте и опишите, какими мотивами руководствуетесь лично Вы в процессе обучения и взаимодействия как представитель студенческой группы. Понаблюдайте за поведением Ваших друзей (студентов). Представьте, что Вам предоставлена роль руководителя студенческой группы и перед вами поставлена цель – стать лучшей группой по успеваемости среди своего курса. Как бы Вы мотивировали и стимулировали деятельность, входящих в группу студентов для достижения этой цели. Перед выполнением задания ознакомьтесь с основными теориями содержания и процесса мотивации.

(Для определения структуры мотивов можете использовать тесты МакКлелланда, Маслоу– прилагаются к заданию).

**Задание.** Выделите 4-5 способов самомотивации, которые Вы обычно используете, например, для повышения уровня своей мотивации к выполнению работы, которая Вами уже не раз откладывалась на потом. В ходе обсуждения на семинаре отобранных способов, студенты обмениваются способами, обсуждают возможность развития навыков самомотивации у современных работников, способы стимулирования этой деятельности со стороны руководителей организации.

### **Практическое задание. Разработка библиотеки KPI ( выполняется в мини-группах):**

Разработайте наиболее полную систему возможных показателей эффективности работника (KPI), которые могут использовать компании для оценки работы сотрудников, выполняющих данные профессиональные задачи (типы задач выдаются преподавателем).

В ходе выполнения задания необходимо:

- сформулировать показатели;
- предложить способы их расчёта, веса;
- разработать методы оценки.

### **Кейс по разработке KPI «История одного безумия»**

Как-то раз «мой хороший знакомый», руководитель студии, загорелся идеей внедрить очень справедливую оплату труда, где бы учитывались куча параметров. Естественно, к делу подошли с размахом. Написали целую кучу критериев, как то:

- ежемесячный план по отработанным человеко-часам и фактически отработанному времени;
- ежеквартальный план по сбыту;
- количество подопечных и их зарплаты;
- количество позитивной коммуникации от клиентов (удовлетворённость);
- количество повторных обращений клиента с новыми проектами;
- награды на профильных конкурсах;
- отрицательная коммуникация с клиентом;
- количество багов, найденных QA;
- рост дебиторской задолженности;
- количество багов, найденных клиентом после старта проекта;
- чтение книг, написание статей.

И ещё штук 20.

Все это было сведено в одну систему. Естественно, систему нужно было сбалансировать. Поэтому в первые несколько месяцев было решено откалибровать её на виртуальных «фантиках». Была изобретена большая доска, на которой нарисовали список сотрудников. На доске вывешивались разные «фантики» — сразу же, как только поступал платёж, заканчивался проект или происходило какое-то хорошее (или плохое) событие, которое бы в будущем влияло на зарплату.

Буквально в течение 1 часа лица сотрудников сделались сильно-сильно хмурыми. Через пару дней начались вопросы: «а почему мне меньше фантиков?» или «а почему мне не дали фантик — я же Васе помогал?».

Настроение становилось тревожным. Через неделю на оценку проектов стало уходить в 4 раза больше времени, чем уходило раньше, и каждая оценка превращалась в бесконечный спор между разработчиком и руководителем проектов. К концу месяца мало кто хотел помогать товарищу — объясняли тем, что «своей работы хватает». Вскрылось бесконечное количество ситуаций, которые невозможно было формализовать. Многие фантики выдавались по субъективным ощущениям.

Мало кто хотел работать без фантиков, напряжение росло. Производительность и мотивация — падала. Еще через месяц программу свернули. Еще через пару месяцев пропала тревожность.

В качестве вывода:

Разные метрики стоит измерять и думать-думать-думать, как на них влиять. Но не переносить высокоуровневые метрики напрямую на разработчиков и дизайнеров. И ещё. «Разработчик состоит из четырёх компонентов: тело, сердце, разум и душа.

1. Телу необходимы деньги и безопасность.
2. Сердцу — любовь и признание.
3. Разуму — развитие и самосовершенствование.
4. Душе — самореализация».

Уважайте других людей и давайте им возможность делать то, что им нравится.

#### **Вопросы для обсуждения:**

Надо ли разрабатывать KPI для творческих профессий? Если да, то, какие показатели (индикаторы) можно выделить. Если нет, то, какие методы оценки работы представителей таких профессий использовать.

**Групповое задание:** «Разработка плана беседы с сотрудниками по результатам аттестации». Студентом предлагается ситуация из деятельности конкретной организации, дается описание должности, ключевые показатели эффективности, требуемые от сотрудника, результаты работы за аттестационный период. В составе мини-групп студенты должны разработать инструментарий для проведения беседы с сотрудником.

#### **Тема семинара 7. Методология организационных изменений. Сопротивление организационным изменениям.**

**Форма занятия:** решение проблемной ситуации, разработка карты, практические задания, деловая игра

#### **Контрольные вопросы:**

1. Сравнительный анализ существующих моделей организационных изменений (К. Левина, Дж. Коттера, Бекхарда и Харриса и др.).
2. Способы организация команд по управлению изменениями: возможности и ограничения. Управленческие решения об организационных изменениях.
3. Причины сопротивления изменениям на организационном уровне и способы их диагностики и преодоления.
4. Программа изменений: этапы, ключевые показатели контроля.

#### **Задания для самостоятельной работы:**

**Задание:** студенты должны прочитайте сказку Дж.Коттера, Х.Ратгебера «Наш айсберг тает» и провести формальный анализ ситуации:

- 1) проблема, с которой столкнулись пингвины; 2) как пингвины реагировали на сложившуюся проблему и почему; 3) как они поступили.

#### **Решение проблемной ситуации «Причины сопротивления изменениям».**

Преподавателем выдаются несколько вариантов проблемных ситуаций, связанных с организационными изменениями. На основе их анализа, студенты должны:

1. Опишите тип изменения, внедрению которого сопротивлялся персонал организации.
2. Проанализировать причины сопротивления, в чем выразилось сопротивление.
3. Сформировать список мер, мероприятий, которые необходимо использовать руководству организации, чтобы нейтрализовать/снизить уровень сопротивления данному изменению.

Результат оформляется в виде аналитической записки.

**Задание:** вспомните из других курсов ("Основы менеджмента", "Технологии принятия решений") рекомендации И.Адизеса по разработке стратегии и реализации организационных изменений.

Сформулируйте позицию по следующим вопросам:

- согласны ли Вы с позицией, что принятия решений об изменениях и реализация изменений – это разные управленческие процессы, требующие разных стилей управления?
- согласны ли Вы с тезисом И.Адизеса о необходимости обязательного формирования команды (людей с разными стилями управления) для принятия решения об изменениях;
- со всеми ли рекомендациями по формированию эффективной команды, изложенными в его книгах, на сайте, в блогах, Вы согласны.

**Разработка карты.** Используя методологию изменений Дж. Коттера, И.Адизеса, К.Левина и других специалистов попробуйте сформировать собственный алгоритм (ключевых шагов, действий), которые необходимо предпринимать для успешной реализации изменений. Результаты анализа оформляются в виде карты.

#### **Подготовка к деловой игре «Разработка и принятие управленческого решения».**

Цель: развитие практических навыков самостоятельной работы по принятию управленческого решения с использованием кейс-метода.

Общая схема анализа ситуаций:

1. Краткое изложение событий
2. Проблема (краткая формулировка задач)

3. Характеристика действующих лиц (описание их достоинств и недостатков)
4. Конфликт
5. Варианты решения проблемы (достоинства и недостатки каждого из предложенных вариантов)
6. Рекомендации
7. План по осуществлению выбранного варианта действий

Ситуация.

Вы руководите образовательным учреждением (школой, детским садом). Все педагогические работники получают примерно одинаковую зарплату. Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы вам необходимо уволить одного из работников. Квалификационные характеристики на каждого из них представлены в Таб.1 Квалификационные характеристики работников.

| Характеристика работника | Мария   | Дмитрий   | Пелагея               | Николай                                       |
|--------------------------|---|---|-----------------------|---|
| Возраст, лет             | 34  | 27  | 21                    | 40  |
| Семейное положение       | Разведена   | Холост  | Помолвлена            | Женат   |
| Иждивенцы                | Двое детей  | Мать  | -                     | Жена и 18-летний сын                          |
| Образование              | Высшее  | Среднее профессиональное, обучается заочно                        | Обучается в институте | Высшее, получает второе высшее                |
| Состояние здоровья       | В прошлом имела тяжелое заболевание, вылечилась, и это не влияет на ее работу | Имеет хроническое заболевание, но это не отражается на его работе | Отличное              | Отличное                                      |
| Стаж работы              | 8   | 5   | 2                     | 6   |
| Другие характеристики    | Работает медленно, ладит со всеми, иногда                                     | Хороший работник, ладит с коллегами,                              | Средний работник,     | Хороший работник, не очень ладит с коллегами, |

|                  |   |   |  |   |
|------------------|---|---|--|---|
|                  | опаздывает, подвержена перепадам настроения, честна | иногда опаздывает, приятен в общении, всегда готов помочь | коллеги относятся к ней хорошо, иногда опаздывает, приятна в общении | никогда не опаздывает, спокоен                          |
| Планы на будущее | Хотела бы сохранить прежнюю должность               | Хотел бы получить повышение                               | Ее дядя хотел бы, чтобы она училась бизнесу                          | Возможно, поменяет свою профессию, когда закончит учебу |

### Тема семинара 8. Обучение и развитие персонала.

**Форма занятия:** индивидуальные и групповые задания, деловая игра

#### Контрольные вопросы:

1. Подходы к развитию персонала: традиционный и современный.
2. Определение потребности в обучении. Разработка планов и программ обучения.
3. Возможности и ограничения онлайн-методов обучения персонала
4. Геймификация в обучении персонала.
5. Понятие «карьера». Виды карьеры. Подходы к управлению карьерой.
6. Карьерный менеджмент: технологии диагностики карьерных компетенций, технологии самопрезентации, карьерного продвижения.

#### Задания для самостоятельной работы:

**Задание «Карьера молодого специалиста».** Изучите современные методы самопрезентации и планирования карьеры. Оцените внутренние и внешние ресурсы для построения собственной карьеры.

Используя предлагаемую форму (табл.), спланируйте свою карьеру на ближайшие пять лет.

*Таблица*

### План карьеры

| <b>ДОЛЖНОСТ<br/>И И СРОКИ<br/>ИХ ЗАНЯТИЯ</b> | <b>НЕОБХОДИМ<br/>БЕ<br/>ОБРАЗОВАНИ<br/>Е И<br/>ПРОФЕССИО<br/>НАЛЬНЫЕ<br/>КАЧЕСТВА</b> | <b>НЕОБХОДИМ<br/>БЕ<br/>ЛИЧНОСТНЫ<br/>Е И ДЕЛОВЫЕ<br/>КАЧЕСТВА</b> | <b>ЗАДАЧИ ПО<br/>РЕАЛИЗАЦИ<br/>И ПЛАНА И<br/>СРОКИ ИХ<br/>РЕШЕНИЯ</b> | <b>ДЕЙСТВИЯ<br/>ПО<br/>РЕШЕНИЮ<br/>ЗАДАЧ</b> |
|--|---|--|---|--|
|--|---|--|---|--|

**Задание:** в ходе самостоятельной работы студенты находят и систематизируют положительные и негативные примеры применения различных онлайн-методов во внутриорганизационном обучении. Основная задача – вывести ограничения их применения, определить наиболее перспективные для современной российской ситуации направления их использования.

**Задание:** в ходе самостоятельной работы студенты проводят анализ существующих геймификационных проектов в обучении персонала российских организаций, собирают и систематизируют основные барьеры их внедрения. Результат анализа оформляется в виде отчета.

**Самостоятельная работа студентов под контролем преподавателя.**

**Деловая игра «Организация обучения персонала».**

Концепция деловой игры: фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

Работник 1 (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармапрепаратов, приобрёл навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава. Однако работник, специализировавшийся только на одном

направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

Работник 2 (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

Работник 3 (40 лет). Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании – 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции – лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

Работник 4 (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Работник 5 (37 лет). Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера – в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнитель. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются неловкие разговоры с руководителем.

Работник 6 (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

#### **Постановка задачи:**

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

#### **Методические указания**

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

1. работники и их руководители;
2. зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;
3. менеджеры по персоналу отдела обучения;

4. директор и его первый заместитель.

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению:

Работники и их руководители: определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала. (результат работы оформляется в виде заявки).

Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения: проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

Менеджеры по персоналу отдела обучения: проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, полученные знания; во-вторых, эффективность преподавания.

Директор и его первый заместитель: сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

### **Пример итогового группового проекта.**

**Проект** (выполняется в малых группах): **«Анализ системы управления человеческими ресурсами организации».**

Студенты по согласованию с преподавателем отбирают российскую или зарубежную компанию в качестве объекта исследования. По результатам выполнения проекта должен быть предоставлен отчет и презентация. Отчет должен включать:

1. Информацию об объекте исследования (организации) (в том числе, год образования, направления деятельности, положение на рынке, основные стратегические цели и задачи, общая численность персонала, основные стратегические цели и задачи в области управления человеческими ресурсами).
2. Характеристику функций системы управления человеческими ресурсами организации по следующим направлениям:
  - планирование и набор персонала (в том числе, рекрутирование, порядок и процедуры отбора);
  - адаптация персонала в организации (этапы, основные методы, программы);
  - система стимулирования персонала (в том числе, структура компенсационного пакета, социальный пакет, нематериальное стимулирование);



- развитие персонала (в том числе, обучение, управление карьерой, наличие кадрового резерва и т.д.);
- оценка персонала (в том числе, периодичность, процедура и методы проведения);
- особенности корпоративной культуры (ценности, традиции, стандарты, негласные правила, каналы коммуникаций, и т.д.).

3. Выводы и рекомендации (анализ функциональных направлений системы управления человеческими ресурсами организации, выявление их достоинств (плюсов) и недостатков (проблем), анализ соответствия реализуемых в организации технологий и мероприятий по управлению человеческими ресурсами стратегии и политике УЧР, а также общей стратегии организации. Разработка рекомендаций по решению выявленных в ходе анализа проблем).

## **7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации.**

### **Вопросы для подготовки к зачёту:**

1. Эволюция теории управления человеческими ресурсами основные этапы, доминирующие тенденции и специфика исторических моментов.
2. Основные парадигмы и подходы в сфере управления человеческими ресурсами рыночных организаций.
3. Российский рынок трудовых ресурсов: тенденции занятости.
4. Анализ содержания работ в рамках планирования персонала и подбора персонала на вакантные должности.
5. Профессиограмма: понятие, структура, способы формирования.
6. Стратегия подбора кадров в рыночных организациях.
7. Рекрутинг: основные подходы к определению, этапы.
8. Технологии рекрутинга.
9. Внутренние и внешние источники найма персонала.
10. Геймификация в управлении человеческими ресурсами: направления использования.
11. HR-бренд (employer brand): понятие, способы формирования и инструменты продвижения
12. Практика формирования HR-брендов в российских и зарубежных компаниях
13. Этапы и принципы отбора кадров: зависимость от колебания спроса и предложения рабочей силы, специфики вакантных должностей.
14. Методы отбора персонала.
15. Реферальные системы: опыт российских и зарубежных компаний в отборе и рекрутировании персонала.
16. Резюме как метод подбора кандидатов на вакантные должности. Требования к резюме в современных российских и зарубежных компаниях.
17. Сопроводительное письмо как инструмент отбора: правила написания, продвижения.
18. Стресс-интервью как метод отбора персонала: способы организации, требования к проведению.
19. Социальная адаптация нового работника в коллективе: проблемы и задачи внутреннего консультирования.
20. Внутрифирменная профессиональная ориентация нового работника.
21. Современные методы трудовой адаптации. Критерии оценки трудовой адаптации.

22. Внутрифирменные формы подготовки и переподготовки кадров в современных организациях.
23. Формирование программ обучения сотрудников: этапы, методы, бюджет.
24. Факторы эффективности обучения.
25. Современные методы обучения персонала.
26. Стратегическое планирование и программы подготовки образования персонала.
27. Формирование резерва управленческих кадров: современные подходы и методы.
28. Формы и задачи оценки менеджером результатов трудовой деятельности подчиненных.
29. Модели управленческих решений.
30. Формирование команд по разработке и внедрению организационных изменений.
31. Проблемы оценки труда интеллектуальных работников.
32. Мотивация персонала: теории процесса и содержания мотивации.
33. Современные методы стимулирование персонала
34. Key performance indicators (KPI): методы разработки количественных и качественных показателей для различных подразделений и должностных позиций; отбор ключевых; связь с системой стимулирования.
35. Центры оценки: технология создания и направления использования в современной практике управления человеческими ресурсами.
36. Стресс в организации: факторы формирования, методы диагностирования.
37. Эмоциональное выгорание работников как следствие профессиональных стрессов: причины возникновения и методы преодоления.
38. Современные направления стресс- менеджмента.
39. Соппротивление изменениям: причины и способы диагностики.
40. Лидерство и командообразование в современных организациях.

#### **Критерии оценки ответов на зачёте:**

|            |  |
|------------|--|
| Зачтено    | Ответ логически выстроен и излагается на хорошем научном языке. Студент хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе специализированную лексику, даёт хорошие ответы на основной и дополнительные вопросы. |
| Не зачтено | В ответе полностью отсутствует явная логика. Студент не владеет в полной мере даже основными источниками, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, даёт неудовлетворительные ответы на дополнительные и основные вопросы.          |

#### **Шкала и критерии оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю).**

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <b>ШКАЛА И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ результатов обучения (РО) по дисциплине (модулю)</b> |  |
|--|---|--|

| Индикатор   | Оценка  | 2                   | 3  | 4  | 5                                     | Виды оценочных средств  |
|---|---|---------------------|--|--|---------------------------------------|---|
|   | Результаты обучения   |                     |  |  |                                       |   |
| <b>Индикатор УК-3.1</b><br>Осуществляет социальные и профессиональные взаимодействия, реализует свою роль в команде, организывает команду для решения профессиональных задач  | <b>Уметь</b><br>реализовывать свою роль в команде при решении профессиональных задач  | Отсутствие умений   | В целом успешное, но не систематическое умение   | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности не принципиального характера)   | Успешное и систематическое умение     | Групповые проекты, дискуссии, ролевые и деловые игры (см. задания к семинарам)  |
| <b>Индикатор ОПК-6.1</b><br>Выполняет базовые функции (планирование, организация, мотивация, контроль, координация и др.) сотрудников младшего звена в органах государственной и муниципальной власти и управления, общественно-политических объединениях, бизнес-структурах, некоммерческих, профессиональных и иных организациях, СМИ | <b>Владеть</b><br>навыками использования управленческих теорий для решения стратегических и оперативных управленческих задач в области управления человеческими ресурсами | Отсутствие владения | В целом успешное, но не систематическое владение | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владение (допускает неточности не принципиального характера) | Успешное и систематическое владений   | Индивидуальное задание (тема сем.1); групповые проекты (темы сем.2,5); индивидуальный проект (тема сем.3); задания (тема сем.6); деловые игры (темы сем.7,8); итоговый групповой проект |
|   | <b>Знать</b><br>ключевые функции управления и специфику управленческих процессов  | Отсутствие знаний   | Фрагментарные знания                             | Общие, но не структурированные знания  | Сформированные систематические знания | Устный опрос по лекционному материалу и темам, вынесенным на семинары; итоговый групповой проект  |
|   | <b>Знать</b><br>основы управления человеческими ресурсами   | Отсутствие знаний   | Фрагментарные знания                             | Общие, но не структурированные знания  | Сформированные систематические знания | Устный опрос по лекционному материалу и темам, вынесенным на семинары, развернутая беседа и доклады (тема сем.1); задания для самостоятельной подготовки                                |

|   |   |                      |   |   |   |  |
|---|---|----------------------|---|---|---|--|
| <b>Индикатор ОПК-6.2</b><br>Владеет методами/<br>приемами контроля и<br>исполнения<br>управленческих решений<br>по профилю деятельности   | <b>Знать</b><br>основы принятия<br>управленческих решений   | Отсутствие<br>знаний | Фрагментарные<br>знания                                 | Общие, но не<br>структурированные<br>знания   | Сформированные<br>систематические<br>знания | Устный опрос по<br>лекционному<br>материалу и<br>вопросам,<br>вынесенным на<br>семинар тема 7,<br>задание к семинару<br>тема 7.  |
|   | <b>Уметь</b><br>чётко выстраивать<br>приоритеты и временные<br>рамки при выполнении<br>управленческих решений   | Отсутствие<br>умений | В целом<br>успешное, но не<br>систематическое<br>умение | В целом успешное,<br>но содержащее<br>отдельные пробелы<br>умение (допускает<br>неточности<br>непринципиального<br>характера) | Успешное и<br>систематическое<br>умение     | Деловая игра (тема<br>сем.7,8), групповой<br>проект (тема сем.5);<br>практическое задание<br>(тема сем.6)  |
| <b>Индикатор ОПК-7.1</b><br>Осуществляет подготовку<br>отчетной документации<br>по профилю<br>профессиональной<br>деятельности в<br>соответствии с<br>установленными<br>правилами и нормами   | <b>Уметь</b><br>составлять отчеты,<br>пояснительные записки по<br>результатам<br>профессиональной<br>деятельности   | Отсутствие<br>умений | В целом<br>успешное, но не<br>систематическое<br>умение | В целом успешное,<br>но содержащее<br>отдельные пробелы<br>умение (допускает<br>неточности<br>непринципиального<br>характера) | Успешное и<br>систематическое<br>умение     | Аналитические<br>записки, отчеты,<br>оформление<br>результатов<br>индивидуальной и<br>групповой работы по<br>всем темам  |
| <b>Индикатор ПК-1.1</b><br>Осуществляет<br>организационное<br>обеспечение и<br>исполнительское<br>сопровождение<br>деятельности<br>руководителя в органах<br>государственной и<br>муниципальной власти и<br>управления, общественно-<br>политических<br>объединениях, бизнес-<br>структурах,<br>некоммерческих, | <b>Знать</b><br>ключевые функции и<br>специфику управленческих<br>процессов (основы<br>построения и реализации<br>систем мотивации,<br>обучения, развития<br>персонала) | Отсутствие<br>знаний | Фрагментарные<br>знания                                 | Общие, но не<br>структурированные<br>знания   | Сформированные<br>систематические<br>знания | Устный опрос по<br>лекционному<br>материалу и темам 6<br>и 8; вынесенным на<br>семинары, задания<br>для самостоятельной<br>подготовки;<br>итоговый групповой<br>проект |
|   | <b>Знать</b><br>принципы целеполагания,<br>виды и методы<br>планирования человеческих<br>ресурсов   | Отсутствие<br>знаний | Фрагментарные<br>знания                                 | Общие, но не<br>структурированные<br>знания   | Сформированные<br>систематические<br>знания | Аналитическая<br>записка (темы<br>сем.1,3); мозговой<br>штурм (тема сем.2);<br>практическое задание<br>(тема сем.2);   |

|  |   |                   |  |   |                                   |  |
|--|---|-------------------|--|---|-----------------------------------|--|
| профессиональных и иных организациях, СМИ  |   |                   |  |   |                                   | дискуссия (тема сем.3); практическое задание (тема сем.4)  |
|  | <p><b>Уметь</b><br/>осуществлять отдельные этапы управленческих процессов в органах государственной власти и местного самоуправления, общественных, профессиональных, коммерческих и иных организациях, СМИ под руководство специалиста более высокой квалификации, в том числе уметь разрабатывать отдельные этапы проектов (программ, комплекса мероприятий) по рекрутированию и отбору, адаптации, мотивации и развитию персонала коммерческих организаций</p> | Отсутствие умений | В целом успешное, но не систематическое умение | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера) | Успешное и систематическое умение | Групповые проекты (темы сем.2,5); индивид. проект (тема сем.3); деловые игры (темы сем.7,8); итоговый групповой проект |
| <p><b>Индикатор ПК-1.3.</b><br/>Готовит проекты служебных/внутренних документов (пояснительные и аналитические записки, доклады, презентации), в том числе материалов для размещения в СМИ</p> | <p><b>Уметь</b><br/>готовить проекты внутренних документов (пояснительные и аналитические записки, презентации), для обеспечения проектной, управленческой и информационно-маркетинговой деятельности в сфере управления человеческими ресурсами</p>  | Отсутствие умений | В целом успешное, но не систематическое умение | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера) | Успешное и систематическое умение | Аналитические записки, отчеты, оформление результатов индивидуальной и групповой работы по всем темам, итоговый проект |

## 8. Ресурсное обеспечение:

## **Перечень основной и дополнительной учебной литературы:**

### **а) Основная литература**

- Армстронг М., Бэрн А. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии/ Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2011. Режим доступа: <https://dlib.rsl.ru/01004273623>
- Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание. - СПб.: Питер, 2013. <https://dlib.rsl.ru/01004273623>
- Барков С. А., Зубков В.И. Социология организаций. М.: ЮРАЙТ, 2018.
- Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. – М.: Проспект, 2015.
- Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Магистр, Инфра-М, 2016, 2014.
- Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: Теория, отечественная и зарубежная практика / А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 2015.
- Ламбен Ж-Ж. Шулинг И., Чумпитас Р. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб: Питер, 2011, 2014, 2017.
- Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента/ Пер.с англ. – СПб.: ПИТЕР. 2011.
- Пугачев В.П. Планирование персонала организации. М.: Изд-во Московского университета, 2011.
- Управление человеческими ресурсами. В 2-х ч. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Л.Н. Амозова, С.А. Барков, Г.Б. Бороздина и др. — М.: Юрайт, 2018.
- Peetz D. The Realities and Futures of Work. Published by: ANU Press, 2019. Режим доступа: <https://www.jstor.org/stable/j.ctvq4c16w>
- Tobias M. Scholz Big Data in Organizations and the Role of Human Resource Management: A Complex Systems Theory-Based Conceptualization Published by: Peter Lang AG, 2017. Режим доступа: <https://www.jstor.org/stable/j.ctv9hj9z6>

### **б) Дополнительная литература**

- Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Паблишер, 2013.
- Андреева Т. В. Адаптация сотрудников на рабочем месте // Управление персоналом. – 2011. – № 4. – С. 33–35.
- Барков С.А. Организация и рынок: противоборство или согласие? М.: Изд-во Московского университета, 2008.
- Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / К. Бланшар; [пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой]. - СПб.: Питер, 2011 режим доступа: [https://rusneb.ru/catalog/000199\\_000009\\_004905020/](https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_004905020/)
- Боковня А. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами. Теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании М., Инфра М, 2015. Режим доступа: <https://dlib.rsl.ru/01004881756>
- Болмэн Ли Дж., ДилТ.Е. Рефрейминг организаций: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм. М., Альпина Паблишер, 2017
- Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008
- Гурова И. М., Евдокимова С. Ш. Теория поколений как инструмент анализа, формирования и развития трудового потенциала // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 3. С. 150–159. doi: 10.18184/2079-4665.2016.7.3.150.159

Дафт Р. Менеджмент. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2015, 2017

Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами [Текст]: теория и практика: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент". – М.: Аспект, 2015. Режим доступа: <https://dlib.rsl.ru/01008063840>

Денисова А. В. Механизм внедрения системы наставничества в компании // Управление персоналом. – 2011. – № 19. – С. 50–56.

Друкер П.Ф Эффективный руководитель/Пер. с англ. М.:Пер. с англ. М.:Манна, Иванов и Фербер», 2012,2017, 2018. Режим доступа: <https://dlib.rsl.ru/01007496635>

Дудина Е.А. Содержание наставничества в системе непрерывного профессионального развития педагогических кадров в Великобритании//Вестник новосибирского государственного педагогического университета. 2017. Т.7. № 1. С.49-62. DOI: 10.15293/2226-3365.1701.04

Дымарская О.Я. Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ представлений заинтересованных сторон. Организационная психология, 2014. 4(2): 6–28 режим доступа: <http://orgpsyjournal.hse.ru/>

Кравченко,А.И.История менеджмента: учеб.пособие для студентов вузов. / А.И.Кравченко; Моск.гос.ун-т им.М.В.Ломоносова. - М. : Акад. проект: Трикта, 2009, Кнорус, 2010

Кристенсен Р. Стратегическое управление человеческими ресурсами: дорожная карта: от великой идеи к деловой практике / Ральф Кристенсен; [предисл. Д. Ульриха]; [пер. с англ. А. Столярова]. М.:Олимп-Бизнес, 2011 режим доступа: <https://dlib.rsl.ru/01004992121>

Кудрявцева, Е.И. (2018). Организационные карьерные сценарии для талантливых работников. Российский журнал менеджмента, 16(2), 205–230. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.203>

Куинн К. Позитивная организация. Освобождение от стереотипов, принуждения, консерватизма. – М.: Олимп-бизнес, 2017

Лалу,Ф. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу ; [пер. с англ. В. Кулябиной]. - М.: Сбербанк: Манн, Иванов и Фербер, 2016, 2017

Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело РАНХиГС,2015

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2011, 2013.

Мондрус О.В. Теоретические и практические дилеммы управления талантами в организации. Вестник Омского университета. Серия Экономика. 2016, (3): 115–124.

Поздеева С.И. Наставничество как деятельностное сопровождение молодого специалиста: модели и типы наставничества//Научно-педагогическое обозрение. 2017. № 2(16). С. 87-91 DOI 10.23951/2307-6127-2017-2-87-91

Правкина Я.Ю. Социологический анализ дистанционного труда как инновационной формы занятости современной молодежи // Современные научные исследования и инновации, 2012. №4. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2012/04/11168>

Ребров, А.В., Черкасов, А.Ю. Геймификация и автоматизация по KPI: очередная управленческая мода или новые методы стимулирования?. Российский журнал менеджмента. 2017, 15(3), 303–326. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2017.303>

Стребков Д.О., Шевчук А.В. Трудовые траектории самозанятых профессионалов (фрилансеров) // Мир России. 2015. Т. 24. № 1. С. 72-100.

Стребков Д.О., Шевчук А.В. Фрилансеры на российском рынке труда//Социологические исследования. № 2. 2010, стр.45-55//  
[http://www.isras.ru/files/File/Socis/2010-2/Strebkov\\_Shevchuk.pdf](http://www.isras.ru/files/File/Socis/2010-2/Strebkov_Shevchuk.pdf)

Тулган Б. Люди на букву Y: вся правда о самом необычном поколении в истории человечества // Harvard Business Review.18.04.2017  
режим доступа: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/p20171>

Фей, К.Ф., Павловская, А.Г., Танг, Н. Универсальны ли методы управления человеческими ресурсами? Сравнение России, Китая и Финляндии. Российский журнал менеджмента, 2004, 2(1), 53–70. Режим доступа: <https://rjm.spbu.ru/article/view/727>

Форум АСИ "Наставник 2018" режим доступа: <https://asi.ru/nastavniki/forum/>

Чеглакова Л. М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология, 2011, Т.12 № 2 С. 80–98 [https://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1259552522/ecsoc\\_t12\\_n2.pdf#page=80](https://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1259552522/ecsoc_t12_n2.pdf#page=80)

Эсаулова И. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний//Стратегии бизнеса. 2017. 6(38). С.8-13 <https://www.strategybusiness.ru/jour/article/view/329>

Эфендиев, А.Г. о., Балабанова, Е.С., Ребров, А.В. Управление человеческими ресурсами и эффективность компаний: есть ли связь?. Российский журнал менеджмента. 2014, 12(1), 39–68. Режим доступа: <https://rjm.spbu.ru/article/view/219/207>

Яшкова Е.В., Синяева Н.Л., Плесковских Г.А. Исследование системы наставничества на предприятиях в новых экономических условиях //Иновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 1(27). С.191-196

Aslund O., Skans O.N. Do Anonymous Job Application Procedures Level the Playing Field? // Working Paper, 2007. URL: <http://www.ifau.se/upload/pdf/se/2007/wp07-31.pdf>

Krause A., Rinne U., Zimmermann K.F. Anonymous job applications in Europe // IZA Journal of European Labor Studies, 2012. Vol.1. №5. URL: <http://www.izajournals.com/content/pdf/2193-9012-1-5.pdf>

Scott, E. Ethics and Human Resource Management//Practicing Professional Ethics in Economics and Public Policy, 2016, pp. 215-220 режим доступа: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-94-017-7306-5>

### **Перечень лицензионного программного обеспечения**

Обязательное программное обеспечение – MS Office.

### **Перечень профессиональных баз данных, информационных справочных систем. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

#### **а) Перечень баз данных и информационных справочных систем**

1. Федеральная служба государственной статистики <http://www.gks.ru/>
2. ВЦИОМ <https://wciom.ru>
3. PwC исследования <https://www.pwc.ru/ru/publications.html>



4. Отчеты консалтинговой компании MCKinsey <http://www.mckinsey.com/>
5. отчеты консалтинговой компании AC Nielsen <http://www.nielsen.com/>
6. Портал, посвященный технологиям управления The Balance Careers <https://www.thebalancecareers.com/>
7. HR-portal <https://hr.toolbox.com/>
8. проект RuGeneration <https://rugenations.ru/category/%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%b5%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82/>
9. EBSCOhost <http://search.ebscohost.com/>
10. JSTOR <https://www.jstor.org/>

#### **б) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Журнал «Социс. Социологические исследования» <http://www.nir.ru/socio/skipubl/socis.htm> -
2. Журнал «Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология» <http://www.vestnik.socio.msu.ru/>
3. Российская государственная библиотека <http://www.rsl.ru/>
4. Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8 Менеджмент <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/>
5. Российский журнал менеджмента <https://rjm.spbu.ru/>
6. Журнал «Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество)» [http://www.spa.msu.ru/page\\_162.html](http://www.spa.msu.ru/page_162.html)
7. Государственное управление. Электронный вестник <http://e-journal.spa.msu.ru/>
8. Российский журнал менеджмента <http://www.rjm.ru>
9. Журнал "Экономическая социология" <https://ecsoc.hse.ru/>
10. Журнал "Harvard Business Review. Россия" <https://hbr-russia.ru/>
11. Журнал «Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент" <http://mgubs.ru/about-2/bulletin/>
12. Журнал «Управление персоналом». <http://www.top-personal.ru/>
13. Журнал «Работа с персоналом». <http://www.hr-journal.ru/>

### **Описание материально-технического обеспечения:**

Для проведения образовательного процесса требуется аудитория с трансформируемым пространством, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций.

#### **9. Язык преподавания**

Русский.

#### **10. Преподаватель.**

Маркеева А.В., к.с.н., доцент

#### **11. Разработчик программы.**

Маркеева А.В., к.с.н., доцент