

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Социологический факультет  
Магистерская программа «Социальные технологии современного управления»

**УТВЕРЖДАЮ**

(декан)

\_\_\_\_\_/Н.Г. Осипова/

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г.

### **Рабочая программа дисциплины**

**«Актуальные проблемы и инструменты управления человеческими ресурсами»**

**«Human Resource management: contemporary problems and tools»**

**Уровень высшего образования:**

**Магистратура**

**Направление подготовки (специальность):**

39.04.01 СОЦИОЛОГИЯ

Форма обучения:

Очная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена

На заседании Учёного Совета факультета

(протокол № 3 от 17 марта 2022 г.)

Москва 2022

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки 39.04.01 Социология (уровень магистратуры) в редакции приказа МГУ от 11 сентября 2019 года № 1109.

Год приёма на обучение: 2022.

**1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО:** относится к профессиональному циклу вариативной части (обязательная дисциплина направленности), 2 семестр.

**2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля),** предварительные условия: дисциплина «Актуальные проблемы и инструменты управления человеческими ресурсами», являясь обязательной дисциплиной направленности, логически связана с другими частями ОПОП подготовки магистра по программе "Социальные технологии современного управления", она базируется на знаниях, полученных в ходе общепрофессиональной подготовки ("Современные социологические теории и школы", "Теоретические подходы к конструированию социологического исследования") и расширяет знания о направлениях использования социальных технологий для решения управленческих задач, получаемых в ходе освоения других дисциплин обязательной части магистерской программы «Социальные технологии в управлении обществом», «Современные проблемы социального управления».

**3. Результаты обучения по дисциплине (модулю):**

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы (показатели) достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), сопряжённые с компетенциями
<b>Компетенция УК-7 (УК-12)</b> <b>Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы её совершенствования на основе самооценки, формировать приоритеты личностного и профессионального развития</b>	УК-7.М (УК-12.М). Определяет и реализует приоритеты собственной деятельности и способы её совершенствования на основе самооценки, формирует приоритеты личностного и профессионального развития	<b>УМЕТЬ:</b> формировать траекторию профессионального развития <b>УМЕТЬ:</b> определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы её совершенствования на основе самооценки
<b>ОПК 1 Способен обоснованно отбирать и использовать современные информационно-коммуникационные технологии для решения профессиональных задач</b>	ОПК-1.2. Применяет современные информационно-коммуникационные технологии для решения профессиональных задач	<b>Знать</b> современные информационно-коммуникационные технологии, применяемые в сфере управления человеческими ресурсами, возможности и ограничения их применения <b>Уметь</b> использовать современные информационно-коммуникационные технологии для решения задач в сфере HRM
<b>ОПК 3 Способен прогнозировать социальные явления и процессы, выявлять социально-значимые</b>	ОПК 3.2. Выявляет социально-значимые проблемы и предлагает пути их решения на основе комплексного анализа данных и социальных технологий	<b>Знать</b> направления использования современных социальных технологий и инструментов управления человеческими ресурсами

проблемы, вырабатывать пути их решения на основе использования научных теорий, концепций, подходов и социальных технологий		<b>Уметь</b> диагностировать социально-значимые проблемы (на уровне организаций, в части отбора, найма, мотивации и развития персонала современных организаций)
<b>ПК-1</b> Способен определять теоретическую базу и методологию социологического исследования на основе актуальных концепций, теорий, моделей и подходов	ПК-1.1. Определяет теоретико-методологическую базу социологического исследования на основе актуальных концепций, теорий, моделей и подходов	<b>Знать</b> современные теории, в т.ч. современные (российские и зарубежные) подходы и концепции управления человеческими ресурсами в организациях, модели и методы исследования <b>Уметь</b> осуществлять выбор социологических теорий и адаптацию методов для решения социально-значимых проблем
<b>ПК-2</b> Способен разрабатывать программу социологического исследования, обосновывая выбор методов, адекватных поставленным задачам	ПК-2.2. Совершенствование методов сбора и анализа данных социологических исследований	<b>Уметь</b> разрабатывать новые методические подходы с учётом цели и задач исследования на основе современных теорий и моделей исследования, в т.ч. отбирать и адаптировать управленческие концепции, методы и технологии для решения прикладных задач управления человеческими ресурсами
<b>ПК-3</b> Способен интерпретировать социальную, экономическую, демографическую и другую релевантную информацию, а также результаты, полученные в ходе собственного социологического исследования в соответствии с выбранным концептуальным подходом	ПК-3.2. Применение результатов анализа и интерпретации данных социологического исследования для формулирования предложений и рекомендаций	<b>Уметь</b> использовать результаты анализа и интерпретации данных для разработки практических рекомендаций и предложений по решению актуальных социальных проблем в управлении персоналом современных организаций, с учётом характеристик субъектов (работников) и факторов внешней среды
<b>ПК-7</b> Способен осуществлять консалтинг и экспертизу социальных составляющих проектов и программ	ПК- 7.2. Формирование предложений и рекомендаций по разработке и внедрению социальных составляющих проектов и программ	<b>Знать</b> результаты актуальных экспертных исследований в социальной, культурной, экономической сфере <b>Уметь</b> осуществлять критический анализ управленческих решений в сфере управления человеческими ресурсами для проведения консалтинга
<b>М-ПК-1</b> Способен применять социологические методы для	М-ПК 1.1 Применение социологических методов для диагностики современных проблем социального	<b>Знать</b> направления использования современных социальных технологий и инструментов

диагностики современных проблем социального управления на макро- и микро уровнях, включая выявление управленческих патологий	управления на макро и микро уровне, включая выявление управленческих патологий	управления человеческими ресурсами <b>Уметь</b> применять социологические методы диагностики персонала (вовлеченности, удовлетворённости, адаптации и иные)
<b>М-ПК-2</b> Способен применять эффективные социальные технологии в управлении человеческими ресурсами, маркетинге и других функциональных сферах организации; в разработке социальной политики, разрешении конфликтов и осуществлении социального партнёрства в организациях	М-ПК 2.1. Применение социальных технологий в управлении человеческими ресурсами, маркетинге и других функциональных сферах организации	<b>Уметь</b> отбирать существующие социальные технологии в соответствии с задачами управления персоналом, с учётом социально-демографических и ценностных характеристик персонала и специфическими условиями её деятельности

**4. Формат обучения:** очная.

**5. Объём дисциплины (модуля)** составляет объем дисциплины составляет 3 зачётные единицы, всего 108 часов, из которых 32 часа (16 часов лекций и 16 часов семинаров) составляет контактная работа студента с преподавателем, 76 часов составляет самостоятельная работа студента.

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

Наименование разделов и тем дисциплины, форма промежуточной аттестации	Всего (часы)	В том числе			Форма текущего контроля успеваемости
		Контактная работа (часы)		Самостоятельная работа обучающегося (часы)	
		Лекции	Практические занятия		
<b>Раздел 1. Теоретические основы и современная практика управления человеческими ресурсами</b>					
Тема 1. Основные парадигмы в управлении человеческими ресурсами. Эволюция теории управления человеческими ресурсами	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	Дискуссия, эссе (тема практ.занятия 1)
Тема 2. Практика управления человеческими ресурсами:	<b>8</b>	1	1	<b>6</b>	Развёрнутая беседа, кейс,

современное состояние и тенденции развития					индивидуальное задание (тема практ. занятия 1)
Тема 3. Бирюзовые организации: будущее современных организаций или очередной управленческий миф?	<b>11</b>	2	2	<b>7</b>	Групповой проект с разработкой дорожной карты, дискуссия, индивидуальное практическое задание, эссе (тема практ. занятия 2)
Тема 4. Персонал как внутренний потребитель. Формирование приверженности персонала	<b>8</b>	2	-	<b>6</b>	
<b>Раздел 2.Актуальные проблемы и инструменты управления человеческими ресурсами</b>					
Тема 5. HR-бренд как фактор конкурентоспособности организации на рынке труда	<b>10</b>	1	2	<b>7</b>	Индивидуальный проект, мозговой штурм, кабинетное исследование (тема практ. занятия 3)
Тема 6 Геймификация как инструмент управления персоналом современной организацией	<b>8</b>	1	-	<b>7</b>	Индивидуальный проект (тема практ.занятия 4), подготовка реферата
Тема 7. Современные технологии рекрутирования кандидатов на вакантные должности	<b>9</b>	1	2	<b>6</b>	Устный опрос, деловая игра, практическое задание, дискуссия; (тема практ. занятия 4)
Тема 8. Современные инструменты отбора кандидатов	<b>9</b>	1	2	<b>6</b>	Ролевая игра, дискуссия; индивидуальный проект (тема практ. занятия 4)
Тема 9. Социальная адаптация и профессиональная ориентация новых работников в коллективе	<b>9</b>	1	2	<b>6</b>	Круглый стол, решение кейса, обсуждение (тема практ. занятия 5)
Тема 10.Современные подходы к оценке труда работника и формирование эффективной системы мотивации	<b>9</b>	1	2	<b>6</b>	Практическое задание, решение кейса, дискуссия (тема практ. занятия 6)
Тема 11. Современные методы обучения и повышение квалификации кадров	<b>9</b>	2	-	<b>7</b>	Реферат
Тема 12. Креативный сотрудник и/или креативная организация?	<b>10</b>	2	2	<b>6</b>	Практическое задание, дискуссия, подготовка докладов (сообщений)

					(тема практ. занятия 7)
Промежуточная аттестация (зачёт)					
<b>Итого</b>	<b>108</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>76</b>	

## **Раздел 1. Теоретические основы и современная практика управления человеческими ресурсами**

### ***Тема 1. Основные парадигмы в управлении человеческими ресурсами. Эволюция теории управления человеческими ресурсами***

Эволюция управленческих парадигм: от трудовых ресурсов к внутреннему предпринимателю. Две парадигмы управления человеческими ресурсами: традиционная и гуманистическая. Двоякая сущность рыночной организации как основа противостояния парадигм.

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.

УЧР как рынок «управленческих идей», а не выстроенная иерархически система знаний. Полипарадигмальность в управлении человеческими ресурсами: от "рынка внешних консультантов" к "рынку внутриорганизационных идей" по управлению персоналом. Управление человеческими ресурсами как комбинирование различных подходов. Управление человеческими ресурсами как искусство.

### ***Тема 2. Практика управления человеческими ресурсами: современное состояние и тенденции развития***

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

Тренды, влияющие на практику управления человеческими ресурсами: минимизация количества работников предприятия или подразделения; тенденция к совладению предприятиями; технологизация управления персоналом; поколенческий сдвиг в рабочей силе и т.д.

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

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

Современные концепции технологизации: Интернет вещей, социальная роботехника, ИИ и их влияние на изменение практики HR. Внутрикорпоративные сети (интранет) и их влияние на трансформацию практики управления персоналом. Будущее HR-менеджеров.

### ***Тема 3. Бирюзовые организации: будущее современных организаций или очередной управленческий миф?***

Истоки самоуправления в работах классиков управления (Г. Минцберг, П. Друкер, Т. Питерс, К. Нордстрем). "Конституция" холакратии. Многозадачность и полифункциональность как востребованные рынком труда качества сотрудника.

Формирование бирюзовой организации: диагностика, трансформация организационных процессов. Лидерство в холакратических организациях. Эффективность холакратических структур.

Опыт российских и зарубежных компаний по построению бирюзовых организаций.

#### ***Тема 4. Персонал как внутренний потребитель. Формирование приверженности персонала***

Вовлечение и участие работников в управлении организацией. "Перенос" маркетинговых инструментов и технологий в управление человеческими ресурсами. Развитие взаимной приверженности, делегирования полномочий и прямых коммуникаций. Разработка стратегии приверженности персонала. Формы и уровни процессов вовлечения и участия работников. Участие в решении задач.

Менеджмент идей. Использование знаний, существующих на разных уровнях организации. Механизмы вовлечения. Формальные и неформальные средства участия.

Краудсорсинг как современный инструмент вовлечения персонала организации в инновационный процесс. Особенности организации внутренних краудсорсинговых проектов.

## **Раздел 2. Актуальные проблемы и инструменты управления человеческими ресурсами**

### ***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 Геймификация как инструмент управления персоналом современной организацией***

Геймификация и serious games; игры с определённой 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 7. Современные технологии рекрутирования 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.

Работа организации на рынке трудовых ресурсов. Анализ рынка рабочей силы. Рекрутмент как специфический вид маркетинговой деятельности. Этапы процесса рекрутирования: исследования рынка труда; разработка товара; ценообразование и продвижение вакансии.

Исследование рынка трудовых ресурсов: 1) выявление общих характеристик рынка труда в данном регионе и в данное время; 2) сегментацию рынка, т.е. определение специфики занятости по отдельным профессиям и возрастным группам; 3) составление профилей сегментов (описание поведения и психологического склада потенциальных кандидатов, их зарплатных ожиданий и т.д.); 4) изучение рекрутинговых стратегий конкурентов. Тренды в исследовании рынка трудовых ресурсов: переход от местного поиска талантов к глобальному; переход от типичных (реактивных) стратегий привлечения к проактивным; расширение и поиск новых критериев выбора работы; включение новых методов исследований (он-лайн-фокус-группы, big data и т.д.).

Разработка стратегии подбора кадров. Оценка необходимости "переманивания" работников из других организаций. Внутрифирменный подбор кандидатов: преимущества и недостатки. Методы "внутрифирменного" замещения должностей: создание внутрифирменных рынков труда; формирование кадрового резерва; внутриорганизационные конкурсы на замещение вакантной должности; совмещение профессий.

Инструменты внешнего рекрутирования: размещение рекламных объявлений о вакансиях; презентации и специальные выставки; PR и publicity; бумерангинг и возвратура (returnship); скрининг; прямой поиск. Особенности развития реферальных систем рекрутмента в России. Социальные сети как эффективный инструмент рекрутирования сотрудников. Развитие краудрекрутинговых платформ.

Тенденции в модернизации рекрутинговой деятельности: переход на ИИ, активная автоматизация процесса (чат-боты, платформы и софт для оценки резюме, связи с кандидатами, скрининговая кандидатур), персонализация рекрутмента, мобильный рекрутмент.

### ***Тема 8. Современные инструменты отбора кандидатов***

Понятие и этап отбора кадров. Hard skills vs soft skills: переход организаций к оценке "мягких" навыков и рост рынка нетрадиционных методов оценки.

Резюме. Процесс и принципы написания резюме. Стандартизированные и нестандартные резюме. Оценка резюме. Резюме и рекомендации. Современные методы проверки рекомендаций. Креативное резюме: инфографика, видео-резюме, сайт-резюме и др.

Функции сопроводительного письма (cover letter). Деловые игры, тесты, кейсы и чемпионаты как современные методы отбора. Применение геймифицированных заданий для отбора персонала: опыт российских и зарубежных компаний.

Собеседование, интервью. Структурированное и неструктурированное интервью при приёме на работу. Стресс-интервью. Центры оценки (assessment center): методическое обеспечение, направления использования.

Нетрадиционные методы отбора персонала: Brainteaser- интервью, антропологические методы (физиогномика, френология, дактилоскопия), графология, соционика и др.: достоинства и недостатки использования.

Социальные сети как инструмент оценки потенциальных соискателей.

### ***Тема 9. 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. Программа адаптации сотрудников: структура, этапы, методы, критерии оценки. Современные методы адаптации работника: наставничество; менторинг; секондмент; супервизия; buddying; shadowing; коучинг.

Необходимость большей информированности новых работников относительно организационных структур и методов делопроизводства в фирме: информационные порталы, бренд-бук для новичка, дорожные карты действий и др. Неформальная ориентация работника. Storytelling как инструмент налаживания неформальных коммуникаций.

### ***Тема 10. Современные подходы к оценке труда работника и формирование эффективной системы мотивации***

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.

Мотивация и вовлеченность (engagement). Методика оценки вовлеченности персонала К.Томпсона. Современные подходы к разработке систем мотивации (К.Кобьелл, К.Нордстрем, Т.Шейн и др.). Изменение систем мотивации современных организаций в результате поколенческого сдвига в рабочей силе: опыт российских и зарубежных компаний.

### ***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 анализа бюджета обучения. Факторы эффективности обучения. Понимание и усвоения информации. "Конус Эдварда Дейла». Современные методы обучения: компетентностный марафон; методы «метафорической сказки», "корпоративный" театр/ постановки, "фабрики будущего" и т.д.

Взаимное обучение (каскадное обучение): типы решаемых задач и особенности организации. Дистанционные, интерактивные формы обучения сотрудников: возможности и ограничения. Будущее дистантных технологий обучения в российских организациях.

### ***Тема 12. Креативный сотрудник и/или креативная организация?***

Конвергентность мышления как основа принятия управленческих решений. Восприятие волативности как новый управленческий навык. Методы выявления "ограничивающих моделей".

Креативность как результат работы системы (развитие дивергентного мышления на всех уровнях управления, создания "поля" инноваций, создание механизмов распространения и принятия идей). Современные исследования и инструменты создания креативной среды. Учёт социальных факторов (условий) развития креативности: образования, семейного воспитания и др.

Внутриорганизационные факторы креативности: справедливое распределение благ, формирование среды значимости работы каждого сотрудника; влияние личности формального и неформального лидера и его качеств; формирование и развитие лидеров, чувствительных к волативности/ понимающих её природу; создание внутриорганизационной сети контактов.

Диагностика и совершенствование эмоциональной компетентности сотрудников. Опыт российских организаций в развитии эмоциональной компетентности сотрудников разного уровня.

## **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.**

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

**Тема № 1. Теория и практика управления человеческими ресурсами**

**Форма занятия:** развёрнутая беседа, дискуссия, кейс, индивидуальный задание, подготовка эссе

#### **Контрольные вопросы:**

1. Могут ли быть на практике объединены традиционная и гуманитарная парадигма управления персоналом?
2. Какие управленческие идеи составляют ядро для формирования современных концепций УЧР.
3. Последствия технологизации для HR практики.
4. Влияние смены трудовых поколений на модернизацию практики управления человеческими ресурсами.

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

1. Подготовка к **развёрнутой 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 магистрант формирует свою точку зрения относительно будущего данной профессиональной группы; разрабатывает аргументацию своего выбора. Затем в ходе обсуждения на семинаре магистранты выводят общее представление о наиболее значимых последствиях их развития. Результат развёрнутой беседы оформляется в виде сводной таблицы.

Концепция развёрнутой беседы: предполагает подготовку всех магистрантов по выдвинутой проблеме с единым для всех перечнем рекомендуемой обязательной и дополнительной литературы; выступления магистрантов (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.

## 2. Подготовка к дискуссии: "Актуальны ли тейлористские принципы управления персоналом в современных условиях?"

На основе анализа научной литературы и периодики, обучающиеся должны выработать позицию и аргументировать ее по следующим вопросам: насколько успешной может быть сегодня реализация тейлористских и иных классических инноваций в системе управления персоналом? В каких ситуациях (отрасли, страны, другие обстоятельства) реален успех такого подхода к управлению человеческими ресурсами? Можно ли дополнить классические методы управления современными инновациями, не разрушив сущность классических методов.

Концепция дискуссии: сначала каждый участник дискуссии кратко презентует свою позицию по поставленным вопросам, затем в ходе общего обсуждения, магистранты 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.

**3. Решение кейса.** Магистрантам 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, посвящённой 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. Приведённые 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 придётся 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.

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

На основе изучения обзоров, посвящённых 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, магистранту необходимо ответить на следующие вопросы:

-необходимо ли данной организации уже сейчас начать перестраивать методы и технологии управления персоналом 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 представителями поколения Z?.Если да, то какие инструменты/формы работы с представителями данного поколения, она может использовать.

**5. Подготовка эссе на темы:** "Управление человеческими ресурсами в платформенной экономике", "Социальные эффекты флексибилизация рынка труда", "Возможно ли создание универсального подхода к управлению человеческими ресурсами", "Свобода и автономность работников и/или контроль – что важнее для современных организаций", "Нужны ли современному HR 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 2. Барьеры и перспективы развития самоуправляемых организаций в России*

**Форма занятия:** групповой проект с разработкой дорожной карты, дискуссия, индивидуальное практическое задание, подготовка эссе

### **Контрольные вопросы:**

1. Основные факторы развития самоуправляемых организаций в России
2. Agile и холакратия: сходство и различия.
3. Есть ли будущее у классических иерархических организаций в XXI веке?
4. Основные барьеры внедрения самоуправляемых организаций в РФ.

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

**1. Групповой проект "Разработка дорожной карты перехода к бирюзовой организации" (выполняется в мини-группах):** необходимо проанализировать существующую организацию по тесту и определить её цвет (текущую стадию). В качестве объекта изучения можно брать организации, в которых магистранты проходили практику. Члены группы должны обсудить, в каком варианте и с помощью каких мер, инициатив, реорганизаций можно перевести выбранную организацию, отдельное структурное подразделение на «бирюзовые принципы». По результатам необходимо сформировать дорожную карту/ алгоритм такого перехода.

Результат работы оформляется в виде мультимедийной презентации.

Ожидаемый(е) результат(ы): научить магистрантов применять методы организационной диагностики, овладеть навыками корректного отбора методов и форм перехода к самоуправлению, продемонстрировать навыки аргументации выбора; критически оценивать, выявлять негативные социальные последствия применения определённых методов и технологий управления сотрудниками.

**2. Подготовка к дискуссии "Проблемы развития бирюзовых организаций в России".** На основе самостоятельного изучения практики построения бирюзовых организаций в РФ (база данных предоставляется преподавателем), анализа мнений руководителей, магистрант должен выработать и аргументировать позицию по следующим вопросам:

В каких отраслях этот подход применим, а в каких нет?

Готов ли наш менталитет к горизонтальным структурам?

Как бирюзовые компании должны выстраивать взаимодействия с компаниями другого уровня?

Что делать, если большинство организаций спиральной расцветки красно-оранжевой? Как выжить и какие могут быть шаги даже в таких условиях?

Ожидаемый(е) результат(ы): совершенствование навыков системного анализа информации; умение аргументировать и обосновывать позицию, делать выводы; разрабатывать предложения и рекомендации по решению социальных проблем организаций.

**3. Подготовка практического задания (письменно): «Примеры успешного/ неудачного внедрения различных форм самоуправления в российских и зарубежных компаниях».**

На основе анализа деятельности российских и зарубежных компаний, магистрантам необходимо подобрать примеры успешного/ неудачного внедрения различных форм самоуправления.

Ожидаемый(е) результат(ы): совершенствование навыков системного анализа информации; умение аргументировать и обосновывать позицию; грамотно оформлять результаты своего анализа (навык написания аналитических записок).

**4. Подготовка эссе на темы:** "Холакратия – это плюс для работника или собственника", "Работа в организации и работа над организацией: что важнее в XXI веке?", "Как оценить эффективность бирюзовой организации?", "Трансформация лидерства в бирюзовых организациях".

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 3. Российская теория и практика HR-брендинга***

**Форма занятия:** индивидуальный проект, мозговой штурм, кабинетное исследование

**Контрольные вопросы:**

1. Бренд-работодателя (HR-бренд): основные подходы к определению.
2. Этапы разработки HR-бренда.
3. Социологического обеспечения HR-брендинга: применения качественных и количественных социологических методов на различных этапах брендинга.
4. Особенности HR-брендинга в России.

**Задания для самостоятельной работы:**

1. **Подготовка к мозговому штурму "HR-бренд: ключевые факторы формирования в российских условиях".** Магистранты 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 магистранты 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, магистранты 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.

2. **Индивидуальный проект "HR-бренд организации".** Магистранты выбирают конкретную организацию (в качестве объекта можно использовать организацию, где работают в настоящий момент/ работали ранее/ 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, магистранты 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.

3. **Групповое кабинетное исследование: "Развитие HR-брендов в различных отраслях и сферах деятельности в РФ".** Магистранты разбиваются на мини-группы (3-4 человека) выбирают отдельную индустрию/сферу деятельности, выделяют ключевых конкурентов в индустрии/сфере и проводят мониторинг сайтов, отчетов, информационных ресурсов, посвящённых компании, сайтов бывших работников и т.д.. Задача исследования выявить компании в индустрии/сфере работающих над формированием бренда работодателя, выделить уникальное ценностное предложение этих компаний (ценности, лежащие в основе бренда работодателя), определить основные инструменты и коммуникационные каналы продвижения бренда. На основе обобщённых по всем проанализированным компаниям, магистранты делают выводы о состоянии, существующих проблемах в HR-брендинге и формируют рекомендации по их устранению.

Результат оформляется в виде отчёта.

Ожидаемый(е) результат(ы): совершенствование навыков системного анализа социальной информации; проектной работы; умение аргументировать и обосновывать позицию; умения обобщать данные; делать обоснованные выводы, разрабатывать предложения и рекомендации по совершенствованию деятельности организации на рынке труда.

4. **Подготовка рефератов на темы:** "Социологическое обеспечение проекта по разработке бренда работодателя", "HR-бренд малых и средних компаний: особенности формирования и продвижения", "Специфика разработки бренда работодателя в России".

#### ***Тема 4. Современные технологии рекрутмента и отбора персонала***

**Форма занятия:** деловая игра, ролевая игра, практическое задание, дискуссия; индивидуальный проект

**Контрольные вопросы:**

1. Достоинства и ограничения существующих методов рекрутирования.
2. Требования к формулировке вакансии и способам её размещения.
3. Методы отбора персонала: возможности и ограничения.

**Задания для самостоятельной работы:**

1. Подготовка к дискуссии " **Оценка кандидатов по базовым эмоциям**" Магистранты предварительно знакомятся с методикой оценки кандидатов по эмоциям, собирают дополнительную информацию, мнения специалистов по возможностям и ограничениям существующего инструментария оценки личностных качеств и soft skills, и должны сформулировать и аргументировать позицию по следующим вопросам:

- позволяет ли представленный инструментарий оценить базовые эмоции человека;
- считаете ли Вы правильным/ правомерным соотносить базовые эмоции и типы работ / должностей;

- стали ли Вы применять такую или другую методику оценки эмоций соискателей при отборе на вакантную должность.

2. Подготовка **индивидуального проекта (индивидуальное практическое задание) "Применение геймификации в процессе отбора кандидатов"**. Магистранты анализируют используемые конкретной организацией (в качестве объекта могут использовать организацию, где работает, проходили практику и т.д.) методы отбора соискателей, оценивают возможность/необходимость геймификации процесса отбора, отдельных методов. Результат своего анализа оформляют в мультимедийную презентацию.

### 3. Подготовка практического задания: «Креативное резюме: за и против».

На основе анализа деятельности российских и зарубежных компаний, занимающихся оформлением креативных резюме ([https://resumup.com/choose\\_your\\_template](https://resumup.com/choose_your_template); <http://kartatalanta.ru/>; <https://kinzaa.com/>; <http://vizualize.me/>), систематизации мнения практиков, магистрантам необходимо сформулировать и обосновать точку зрения по следующим вопросам:

- упрощает ли креативное резюме анализ информации о соискателях для HR;
- представителям каких профессиональных групп стоит / не стоит прибегать к креативному оформлению резюме;
- может ли быть креативно оформлено резюме топ-менеджера?

Ожидаемый(е) результат(ы): совершенствование навыков системного анализа информации; уметь соотносить технологии и социокультурные, отраслевые особенности управления персоналом; умение аргументировать и обосновывать позицию; грамотно представлять результаты своей работы.

#### Самостоятельная работа студентов под контролем преподавателя:

**Деловая игра «Отборочная комиссия».** Концепция деловой игры: магистранты предварительно в ходе самостоятельной работы изучают особенности написания резюме и сопроводительных писем, выявляют и систематизируют типичные ошибки. На семинаре магистранты разбиваются на мини-группы, которым достаётся определённый тип вакансии (реально существующая вакансия и профессиограмма выдана 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.

**Ролевая игра "Решение кейса в ходе стресс-интервью".** Концепция ролевой игры: магистранты предварительно знакомятся с особенностями проведения стресс-интервью, выявляют ограничения данного метода, затем на занятии делятся на следующие роли: управляющий ресторана; маркетолог ресторана; HR-сотрудники ресторана; соискатели. Далее преподаватель объясняет задачу организаторам собеседования (управляющий, маркетолог и т.д.): в соответствии со своей должностью, функциональными задачами, они должны как это бывает в реальной жизни, во время интервью сбивать кандидатов, задавая дополнительные, не относящиеся к проблеме вопросы: как правильно раскрутить сайт ресторана? Где размещать наружную рекламу? Как и когда они поднимут нам выручку? И как нам потратить эти деньги? И т.д. Затем преподаёт кейс-задачу для соискателей на должность менеджера: "*ресторан в центре города*"

*испытывает финансовые трудности: посетителей много, а выручка с м2 небольшая, средний счет – маленький. А у конкурента – столы пустуют, но выручка выше и дела идут успешнее. В чем проблема и что делать?"* Далее воспроизводится имитация стресс-интервью.

Ожидаемый (е) результат (ы): совершенствование коммуникационных навыков участников; развитие аналитического и критического мышления у магистрантов; совершенствования навыков принятия решений.

### **Тема 5 Современные инструменты и методы адаптации сотрудников**

**Форма занятия:** круглый стол, решение кейса, обсуждение

#### **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. Основные этапы разработки программы адаптации. Сходство и различие программ для адаптации топ-менеджера, менеджера среднего звена и линейного менеджера.
4. Критерии и показатели эффективности адаптации сотрудников.

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

1. Подготовка к круглому столу "**Лучшие и худшие практики адаптации сотрудников в России**". При подготовке к занятию магистранты вспоминают свой опыт адаптации в организациях различного профиля (мест практики, мест работы и т.д.), проводят мини-опрос друзей, коллег, выявляя и систематизируя лучшие практики (методы, инструменты и т.д.) и худшие адаптации. В ходе круглого стола каждый магистрант кратко презентует результаты своего анализа, после чего следует обсуждение, в ходе которого магистранты систематизируют данные, группируют и выделяют: наиболее распространённые методы адаптации; наиболее часто встречающиеся проблемы; лучшие и худшие практики; по возможности выявляют взаимосвязь применяемых методов адаптации и профиля, размера организации, а также делают заключения о том, какие факторы/ инструменты/методы оказывают решающее значение на быстрое вхождение в организации в РФ.

Ожидаемый(е) результат(ы): совершенствование коммуникационных навыков участников; развитие аналитического и критического мышления у магистрантов; совершенствования навыков ведения дискуссии.

### **2. Решение кейса: "Новый сотрудник в компании «Ньютон»"**

Компания «Ньютон» работает в области высоких инновационных технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных промышленных производств. Производственный и научный потенциал фирмы оценивается высокий.

Директор компании Дмитрий Давыдов в своё время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После ухода отсюда он создал свою фирму и назвал её «Ньютон». Давыдов – упрямый, жёсткий, авторитарный руководитель, всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и

поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают «на ковёр». Когда Давыдов уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он говорит об этом прямо в лицо. С несправляющимися он легко расстаётся.

Основные подразделения компании «Ньютон» - производственный отдел и отдел НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок). Большинство работающих на фирме – это высококвалифицированные специалисты, в числе которых математики, физики, инженеры. Директор убеждён, что его компания будет процветать ровно столько, сколько сможет внедрять разработки, созданные с помощью своих специалистов. Для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения, как карьерного, так и по зарплате. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены.

Заказы компании «Ньютон» росли, и директор был вынужден предпринять усилия по поддержке роста своей компании. Последний заказ, который компания получила от известного производителя бытовой электроники, вывел «Ньютон» на более серьёзные позиции. Стало очевидным, что дальнейшее развитие может стать очень эффективным при наличии в компании подразделений, которые займутся продвижением самой компании и её разработок.

Давыдов недавно принял ряд кадровых решений. В частности, он назначил директором по маркетингу новую сотрудницу Светлану Климову, которую пригласил из крупной торговой компании, расположенной тоже в Москве. Там она занимала пост бренд-менеджера в отделе маркетинга, и со своей работой справлялась успешно. Светлане было 35 лет, разведена, жила одна. Она работала ровно столько, сколько необходимо для поставленных задач.

Светлана пригласила в свой отдел ещё одного сотрудника – маркетолога высокой квалификации, сделав свой выбор на основе рекомендаций и личного впечатления от знакомства с кандидатом. Работа началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Офис отдела маркетинга находился в другом здании в пяти километрах от основного офиса. Светлане было очень трудно привлечь внимание Давыдова для серьёзного и продолжительного обсуждения проблем отдела маркетинга, прислушаться к её проблемам. Директор компании был с головой погружен в техническую сторону вопроса разработки нового изделия. Светлане в принятии своих решений приходилось получать одобрение у руководителя группы, в которую входили одни инженеры. Необходимую информацию получать было крайне сложно. Директор же полагал, что Светлана должна быть инициативной и все проблемы маркетинга решать самостоятельно.

Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. По компании поползли слухи, что проект скоро закроют. Дмитрий Давыдов собрал руководителей, ответственных за проект. Он был раздражен результатами работы и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится – это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить». Светлана обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Давыдова: «Вам не кажется, что у нас действительно есть некоторые технические затруднения». Давыдов глянул на неё свирепо и сказал: «Светлана, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где работала. Здесь мы работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты. Светлана не знала, что ей делать, но зам. директора компании, наклонился к ней и сказал: « Не переживай. Шеф в своём обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то идёт не по плану. Он скоро будет в порядке и

ты

тоже».

### **Вопросы к кейсы:**

Какие недостатки в существующем подходе к адаптации сотрудников в компании Вы можете выделить?

Что необходимо сделать, чтобы подобные проблемы не возникали вновь? Какие рекомендации Вы бы сделали? Как бы Вы поступили на месте Светланы?

Ожидаемый(е) результат(ы): развитие аналитических навыков; совершенствования навыка изложения и структурирования информации; совершенствование умения выделять причинно-следственные связи; умения формировать предложения и рекомендации с учётом специфики предприятия, стиля руководства, особенностей организационной структуры и с учётом знаний о современных инструментах и методах адаптации работников.

**3.Подготовка рефератов:** "Наставничество как метод адаптации: опыт советского периода и современные практики"; "Деадаптация сотрудников: методы выявления и способы устранения", "Специальный и общий разделы программы адаптации: инструменты, длительность", "Стресс во время адаптации и пути его преодоления".

**4.Подготовка эссе:** "Нужна ли программа адаптации топ-менеджеру?", "Ограничения и возможности баддинга на российских предприятиях", "Первый день в организации: как эффективно ввести сотрудника в курс дел".

## **Тема 6. Разработка и внедрение ключевых показателей эффективности (KPI)**

**Форма занятия:** практическое задание, решение кейса, дискуссия

### **Контрольные вопросы:**

1. Особенности формирования программ по стимулированию и мотивированию работников в современной России.
2. Основные методы оценки труда: ранжирование, грейдинг.
3. Key performance indicators (KPI): методы разработки количественных и качественных показателей для различных подразделений и должностных позиций; отбор ключевых; связь с системой стимулирования.
- 4.Негативные эффекты внедрения KPI в современных организациях.

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

**1.Решение кейса "Мотивация в компании Zappos"** (письменно).

**1. Мифология и символизм.** Американцы как никто другой умеют каждое событие в своей истории превратить в интертеймент. Компания Zappos выпустила книгу «Доставляя счастье» ещё и в виде комикса – он помогает упростить сложный материал для понимания и запоминания, а также больше мифологизировать судьбу компании и её топ-менеджеров, фактически делая из них супергероев. Склонность к символизму проявляется и в другом. У компании есть ритуал – каждому новому сотруднику отрезают галстук. На входе висит доска с сотнями отрезанных галстуков и именами их бывших владельцев. Рабочее место Тони Шея, который уже не работает постоянно после продажи компании Amazon, бережно хранится сотрудниками – это часть истории, часть брэнда. До последнего Тони работал со всеми вместе в open space. Скромность – одна из его главных и любимых его ценностей.

**2. Самодисциплина вместо контроля.** Очень много сотрудников с тату и с необычными причёсками. Но надо отдать должное – внутренняя зрелость сотрудников не позволяет им переходить границы приличий. При том, что одеваться можно как угодно. Алкоголь не запрещён, но мне не попадались пьяные сотрудники. Я увидел в новом проекте Тони Шэя огромный бар со всеми возможными алкогольными напитками и спросил – «Как часто он обновляется?» Оказалось, очень редко: люди же пьют, а не напиваются. Столовая в Zappos очень маленькая для компании из 1500 человек, но почему-то очередей нет: видимо, потому, что нет обеденного перерыва (ешь, когда хочешь есть), и никто вокруг не «точит лясы», используя обед, как законный способ забыть на работу и посплетничать. Очень большой выбор еды, очень вкусно, все бесплатно. По факту, отсутствием внешних рамок компания проверяет «на вшивость» внутреннее содержание сотрудников.

### **3. Психолог, fun-менеджер и консьерж вместо прибавки к зарплате.**

В Zappos не только делают выбор в пользу нематериальной мотивации вместо банальных прибавок к зарплате, но и делают это так, чтобы эта нематериальная мотивация развивала сотрудников, позволяла им больше и эффективнее работать (и при этом, быть более счастливыми). Великолепная Августа – лайф-коуч в Zappos: это что-то типа штатного психолога для сотрудников (все анонимно) и наставника-ментора в одном лице. На стенах в компании везде встречаются благодарственные надписи про неё (писать на стенах идеи и благодарности – часть культуры компании). Она работает с Шеем уже кучу лет. Эдакая корпоративная матушка. Говорит, двигается и выглядит как рэппер – хорошая ритмика действует магнетически во время презентаций и бесед. Также в штате есть fun-менеджеры – их задача организовывать постоянные корпоративные вечеринки (о них – чуть ниже). А ещё организована внутренняя консьерж-служба – она решает все вопросы: от устройства ребёнка в школу до поиска специалиста по ремонту или квартиры в аренду. В Zappos понимают, что у каждого сотрудника периодически случаются проблемы, отвлекающие от работы и заставляющие нервничать. Так почему бы компании не взять на себя эти заботы на системном уровне, отдав их решение профессионалам, а сотрудник в благодарность будет эффективнее работать?

**4. Работа как дом.** Все рабочие места сотрудники оформляют сами – на своё усмотрение. Компания даже выделяет на это отдельный бюджет. Смысл в том, чтобы сотрудник перестал разделять дом и работу и не стремился при любом удобном случае «вырваться на волю». Примечательно, что этим не злоупотребляют: видно, что все сотрудники очень зрелые в своём интеллектуальном и эмоциональном развитии. Календарей Playboy на стенах или распечаток демотиваторов не встречал. Кстати, я здесь нигде не видел грязной посуды на столах – здесь считается нормальным убраться за коллегой, если вдруг кто-то намусорил и забыл навести порядок. «Это меня не касается» – точно не правило в компании. Тут всех все касается. Очень понравилась механика вовлечения сотрудников не только в корпоративную культуру, но и в окружающую среду и ответственность за нее: каждому сотруднику ежемесячно выдается \$50, которые он может потратить как угодно, но не на себя: отдать другому коллеге, пожертвовать в благотворительный фонд (именно туда и идет большая часть денег) и т. д.

**5. Fee только за success.** Рядовые сотрудники Zappos искренне удивились российской традиции тринадцатых зарплат или бонусов за успешно выполненные проекты. В их понимании – зарплату как раз и платят за успешно выполненные проекты, а если они не выполняются, добро пожаловать на рынок труда. В бонусную систему включены только топ-менеджеры. Вдобавок Шэй выплатил всем щедрый бонус при продаже Zappos Amazon – все до сих пор это помнят и до сих пор благодарны.

**6. «Нет» – количественным KPI, «да» – качественным.** Оценка сотрудников call-центра Zappos не зависит от количественных показателей (количество обработанных звонков и т. д.), а во многом зависит от PEC-рейтинга (Personal Emotional Connection) – смог ли сотрудник установить контакт с клиентом или нет. Если при звонке был слышен собачий лай на фоне – и он не спросил породу, если был слышен смех детей – и он не спросил возраст и имена, если клиент покупает свадебные туфли, а сотрудник не спросил, как давно они вместе, и где и когда будет свадьба, если подросток покупает баскетбольные кроссовки, и у него не спросили название любимой команды, а также играет ли он за школьную сборную, – все это epic fail. Сотрудник не должен продавать товар – уж лучше он установит личный контакт и ничего не продаст на этот раз, чем продаст, не вызвав в то же время wow-эффекта у клиента.

**Задание:** могут ли отдельные элементы системы компании Zappos быть использованы на российских предприятиях? Аргументируйте, свой ответ.

Ожидаемый(е) результат(ы): совершенствование навыков анализа информации, выявления ключевых проблем, возможности адаптации метод мотивации в российских условиях, обоснование своих выводов, подтверждение их эмпирическими данными.

## 2. Подготовка к дискуссии по кейсу "KPI, или пособие по командному самоубийству"

Рано или поздно у каждого директора возникает желание платить по справедливости. За выполненную работу. И очень многие сейчас пытаются внедрять KPI (ключевые показатели эффективности). Работает так: вы, как владелец бизнеса, назначаете конкретные цели для сотрудников. Они достигают или не достигают поставленных целей в процессе работы. Тем, кто достиг — выдаётся плюшка (денежная премия). **Смысл такого подхода: платить по справедливости. На сколько наработал — столько и получил. Это честно, это логично, это — прекрасно!**

Ну, логично же, что: продавщикам нужно назначать процент с оборота. Офисному планктону — ставить оклад. Стабильность для них — очень важное условие существования. **А вот с творческими единицами (дизайнерами, программистами) — все значительно сложнее.** Мы недавно провели опрос руководителей ведущих диджитал-агентств и веб-студий страны на тему «а как вы используете KPI по отношению к труду творческих единиц», в результате получили такие данные: 15% компаний применяют KPI для оценки эффективности труда программистов и дизайнеров; около 25% внедряют KPI в данный момент / встречают сопротивление внутри компании или же работают по упрощённой схеме. **Примерно 30% компаний производит оплату труда работников на основе субъективных оценок руководителей. Вернее, 30% сознаются в этом. Не сознаются оставшиеся 30%.** Самое интересное, что многие пытались внедрить KPI или пытаются сейчас. Причём не очень успешно. Это не значит, что «KPI плохой». Может, мы просто не умеем их внедрять?

Но статистика говорит о том, что затруднения при внедрении есть у подавляющего большинства. И есть подозрение, что проблема у всех общая. Давайте попробуем разобраться. **Первое, с чем придётся столкнуться при внедрении KPI — сопротивление коллектива.** Возникает вопрос: **что сильнее всего волнует разработчиков при внедрении KPI?**

Проведя несколько экспериментов и опросов среди коллег, мы выделили 6 основных причин:

**Боязнь новизны.** Все тотально боятся нововведений, думая, что станет хуже (меньше денег, больше работы и т.п.).

**Непрозрачная схема.** Используя схему материальной компенсации со множеством параметров, мы повышаем риск того, что работники её не поймут. Людей бесит и демотивирует, когда они не понимают, как именно им достигать наилучших результатов или почему они вдруг получили меньше денег.

«А чё так много?». Да, такое тоже бывает. Если схема построена таким образом, что результат этого месяца появится только через два-три. «В этом месяце я работал хуже, а получил больше. Значит, в прошлый раз мне недодали. Руководство — идиоты, ничего не понимают в моей работе!»

**Самоощущение работника.** Практически нереально попасть в самоощущение человека и выдать ему «справедливый» бонус.

**Неполная зависимость** достижения критерия от работника. От дизайнера, например, не совсем зависит, будет ли продан нарисованный им дизайн или придётся делать 50 правок.

**Отчёты.** Не знаю никого, кто любит писать отчёты, проставлять затраченное время, обещать «точные сроки». Если посмотреть на этот список внимательно, можно обнаружить, что большая часть претензий связана с выбором, учётом, прозрачностью и адекватностью критериев.

**ОК. Значит, нужно придумать Хорошие Критерии!** такие, которые все поймут, которые ни у кого не будут вызвать сомнений, которые будет просто объяснить даже на собеседовании. И чтобы было все честно, и хотелось работать ещё и ещё.

В общем, давайте попробуем найти Хорошие Критерии. (Кстати, «Хорошие» — для кого?). У нас есть три ключевых пострадавших стейкхолдера: владелец студии, заказчик и разработчики. Что может быть Хорошим Критерием с точки зрения заказчика? Обычно всё сводится к деньгам (к каким-то фактическим результатам):

**ROI** — это «отдача от финансовых вливаний». Выведенный экономистами показатель не совсем применим к разработчикам: ведь они не могут контролировать отдачу от своей работы и на ходу измерять её в деньгах. То есть не могут напрямую влиять на показатель.

**Низкая стоимость фичи** (в данном случае - программные возможности, функции). Для заказчика выгодно иметь низкую стоимость фичи. А для разработчика это — разрыв шаблона («Как это так: я получаю больше денег за то, что дешёво работаю?»).

**Степень удовлетворённости.** Однако реалии сейчас таковы, что прийти и предложить, например, дизайнеру зависимость его ЗП от эфемерной «удовлетворённости» заказчика — это гарантированный способ остаться без дизайнера. Нужен очень серьёзный кризис, чтобы эта тема начала работать. Или очень много хороших лишних дизайнеров.

**Дата релиза.** Вроде бы все логично: сдаём проект вовремя — получаем много денег, сдаём досрочно — получаем ещё больше денег. Показатель годный, но имеет уже обозначенную проблему: не всё зависит от разработчика. Проблема по срокам чаще всего возникает с клиенто-менеджерской стороны. (Отсюда справедливое: «Почему я должен терять в зарплате, хотя это менеджер не выбил с заказчика контент?»).

ОК. Эти Критерии, Хорошие для заказчика, очевидно, не будут Хорошими для разработчика.

**Но ведь можно мерить ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ! Это же так просто!** Или нет? В чём её мерить? Если бы я красил забор — то все очевидно. Но есть заковырка. В нашей отрасли много мыслящих, творческих, талантливых людей и заборы никто не красит. Давайте разберём на примере программистов. Итак, какие Хорошие Критерии оценки производительности приходят на ум? **KSLOC** — это количество тысяч строк кода. Если вы привязываете этот показатель к зарплате, то ждите тысячи строк копипасты.

**Количество каких-то штук в час (WTF/h).** Количество нарисованных страниц в день, количество реализованных фич в час и т.д. Вроде бы нормальная метрика — что-то можно реально подсчитать и использовать для раздачи плюшек. Однако возникает проблема,

аналогичная предыдущему пункту: падение качества в ущерб количеству, рост технологического долга. Мотивация, интерес, удовлетворённость — всё стремительно падает вниз. Как результат, текучка и низкая квалификация.

**Количество багов (баг – это ошибка программы).** Чем меньше багов — тем больше платим. Все логично, не правда ли? На самом деле нет. Ваши тестировщики очень скоро договорятся с вашими программистами о том, сколько багов писать, а сколько — нет, чтобы это было не в ущерб обеим сторонам.

**Переработки.** «Если ты задерживаешься на работе — ты плохо работаешь». Тоже ведь логично? Боремся с переработками, например, отключаем электричество после 18:00. Однако тут нужно помнить, что психология разработчика в корне отличается от психологии офисного планктона: если он сидит до вечера, значит, ему интересно (и это надо поощрять).

**В нашей сфере люди работают в основном потому, что им это интересно.** Не надо им мешать глупыми корпоративными правилами.

**Focus Factor.** Эта метрика пришла к нам из любимого мною скрама. Scrum чётко делает акцент на качественном контроле процесса разработки). Показывает, сколько задача должна была занять в идеале, а сколько вышло в итоге. «Концентрация» команды над проектом. Можно ли платить деньги на основе этого критерия? Вполне, но, если ваши менеджеры — не «технари», то программисты будут сознательно завышать оценки по времени, сводя к минимуму свои собственные риски. Следствие такого подхода — растягиваются сроки, заказчик негодует (или покупает не у вас). Да, и каждая планёрка будет превращаться в склоки и споры за 10 минут.

**Cycle time.** Насколько быстро проходит время с того момента, как возникла идея реализовать фичу на проекте, до того момента, как она была сделана.

Мне лично очень нравится эта метрика. Одна из ключевых, которую стоит замерять и оптимизировать. Но разработчики не влияют на этот фактор напрямую. Это слишком высокоуровневая метрика. Если вы начинаете платить команде зарплату на основании того, какой у них Cycle Time, это значит, что вы как руководитель не стремитесь решить проблемы команды и разобраться в процессах, а просто переваливаете все на команду.

Итак, можно ли измерить эффективность команды? Да, можно, тем более, что показателей для этого мы с вами понаписали с десяток. И ещё десятка два можно придумать в комментариях. Другой вопрос — стоит ли делать зарплату разработчика зависимой от показателей?

Я начинаю работать, и делаю свою работу — хорошо, потому что я профессионал и мне это интересно. Но если меня начинают мучить дурацкими метриками — я буду оптимизировать эти метрики. Я буду писать 1000 строчек или рисовать 10 плохих дизайнов в день. И мой интерес к работе очень-очень быстро иссякнет, я буду просто хотеть денег. Это называется подменой внутренней мотивации — внешней.

### **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.

Ожидаемый(е) результат(ы): совершенствование навыков анализа информации, выявления ключевых проблем, выбора альтернативных путей решения проблемы, совершенствования навыков коллективной работы в ходе обсуждения кейса, выбора оптимального варианта и формулировки программы действий.

3. **Практическое задание (в мини-группах)** разработка библиотеки KPI. Разработайте наиболее полную систему *возможных показателей* эффективности работника (KPI), которые могут использовать компании для оценки работы сотрудников, выполняющих данные профессиональные задачи. (В результате необходимо иметь: формулировку показателей; способы их расчёта; методы оценки).

4. **Практическое задание (индивидуальное):** проведите анализ системы мотивации Вашего предприятия/структурного подразделения (какие формы материальной (денежной и неденежной) и нематериальной мотивации персонала используются). Насколько эффективна существующая система?

#### Тема 7. *Дискуссионные аспекты развития креативной среды организации*

**Форма занятия:** практическое задание, дискуссия, подготовка докладов (сообщений)

#### **Контрольные вопросы:**

1. Внутриорганизационные факторы креативности.
2. Креативная среда организации: основные подходы и инструменты формирования креативных пространств.
3. Диагностика и развитие эмоциональной компетентности сотрудников.

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

1. Подготовка к **дискуссии:** "Развитие эмоциональной компетентности сотрудников: необходимость или управленческая мода?"

На основе литературы по поставленной проблеме, методик развития эмоциональной компетентности и анализа практики внедрения тренингов и программ развития эмоциональной компетентности в российских и зарубежных компаниях, магистрантам предлагается сформулировать и обосновать свою точку зрения по следующим вопросам:

- необходимо ли развивать эмоциональный интеллект для сотрудников российских организации; если да, то какие методы/упражнения целесообразно использовать; какие барьеры будут встречаться при внедрении программ.

Концепция дискуссии: сначала каждый участник дискуссии кратко презентует свои выводы; аргументирует свою позицию, подтверждает примерами, затем в ходе общего обсуждения, магистранты вырабатывают коллективную позицию.

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.

**2. Практическое задание:** провести анализ внутриорганизационного пространства конкретной организации. Затем на основе имеющихся в научно-практической литературе рекомендаций по формированию креативных пространств, сформировать комплекс рекомендаций для организации (при формировании рекомендаций необходимо учесть имеющиеся ресурсы, особенности организации рабочего процесса, возрастной и качественный состав работников). Результат оформляется в виде аналитической записки.

**3. Подготовка докладов или сообщений на тему:** «Последствия развития "эмоциональной работы" для общества, организации и работника»; «Роль креативных решений в деятельности современного управленца»; «Управление креативностью в современных организациях». Результат оформляется в виде мультимедийной презентации.

### **Примерные темы рефератов:**

Геймификация внутриорганизационных программ обучения сотрудников: новые возможности для организаций.  
Большие данные (Big data) в рекрутменте: возможности и ограничения.  
Переподготовка кадров в современных организациях: зависимость от стратегических альтернатив развития.  
Доктрина горизонтального роста: сущность и возможности применения в отечественных организациях.  
Горизонтальные карьеры: возможности и ограничения для работников и организаций.  
Формирование резерва управленческих кадров: современные подходы и методы.  
Внутрифирменные формы подготовки и переподготовки кадров.  
Возможности и ограничения дистантных форм обучения персонала.  
HR-аналитика в российских компаниях: барьеры и перспективы.

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

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

1. Основные парадигмы и подходы в сфере управления человеческими ресурсами.
2. Ключевые тенденции трансформации управления человеческими ресурсами.
3. Российский рынок трудовых ресурсов: тенденции занятости.
4. Влияние поколенческого сдвига на трансформацию практики управления человеческими ресурсами.
5. HR-бренд (employer brand): понятие, способы формирования и инструменты продвижения.
6. Практика формирования HR-брендов в российских и зарубежных компаниях.
7. Профессиограмма: понятие, структура, способы формирования.
8. Рекрутинг: основные подходы к определению, этапы.
9. Технологии рекрутинга.
10. Внутренние и внешние источники найма персонала.
11. Геймификация в управлении человеческими ресурсами: направления использования.
12. Методы отбора персонала.
13. Реферальные системы: опыт российских и зарубежных компаний в отборе и рекрутировании персонала.
14. Резюме как метод подбора кандидатов на вакантные должности. Требования к резюме в современных российских и зарубежных компаниях.
15. Креативное резюме: виды, возможности и ограничения использования в российской практике.
16. Сопроводительное письмо как инструмент отбора: правила написания, продвижения.
17. Стресс-интервью как метод отбора персонала: способы организации, требования к проведению.
18. Деловые игры и чемпионаты как методы отбора: направления использования.
19. Современные методы диагностики и способы развития вовлеченности персонала.

20. Адаптация нового работника в коллективе: проблемы и задачи внутреннего консультирования.
21. Современные методы 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 результатов трудовой деятельности подчинённых.
29. Проблемы оценки труда интеллектуальных работников.
30. Key performance indicators (KPI): методы разработки количественных и качественных показателей для различных подразделений и должностных позиций; отбор ключевых; связь с системой стимулирования.
31. Современные подходы к разработке мотивационных программ.
32. Центры оценки: технология создания и направления использования в современной практике управления человеческими ресурсами.
33. Креативная среда организации: понятие и инструменты развития.
34. Эмоциональный интеллект: понятие, диагностика, способы развития в рамках современных организаций.
35. 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.

### **8. Ресурсное обеспечение:**

#### **8.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

##### **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.
- Барков С.А., Денильханов А.Х. Формы организации бизнеса: монография.- 2-е. изд., перераб. и доп. — М.:ИПО "У Никитских ворот", 2018.
- Виханский, О., Миракян, А. Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства // Российский журнал менеджмента. 2018. № 16 (1). С. 131–154. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2018.106>
- Друкер Ф. Менеджмент Вызовы XXI века М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. Режим доступа: <https://dlib.rsl.ru/01007496629>
- Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами / Т.В. Зайцева; Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова, Фак. гос. упр. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 2012
- Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: Теория, отечественная и зарубежная практика / А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-Мт, 2015.
- Клементьев Д.С. Социология и психология управления: монография / Д. С. Клементьев; Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова, [Фак. гос. упр. МГУ им. М.В. Ломоносова]. - М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2014.
- Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента / Пер. с англ. – СПб.: ПИТЕР. 2011. – 288 с.
- 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>
- Peetz D. The Realities and Futures of Work. Published by: ANU Press, 2019. Режим доступа: <https://www.jstor.org/stable/j.ctvq4c16w>

**б) дополнительная литература:**

- Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М.: Альпина Паблишер, 2012-2015.
- 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.
- Дафт Р. Менеджмент. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2015, 2017.
- Деминг Э. Выход из кризиса. Иная парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишер, 2011, 2014.
- 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>
- Куинн К. Позитивная организация. Освобождение от стереотипов, принуждения, консерватизма. М., Олимп-бизнес, 2017. Режим доступа: <https://search.rsl.ru/ru/search#q=%D0%9A%D1%83%D0%B8%D0%BD%D0%BD%20%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%82%D0%B8>

%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F

Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015, 2016, 2017. Режим доступа: <https://search.rsl.ru/ru/search#q=%D0%9B%D0%B0%D0%BB%D1%83%20%20%D0%B1%D0%B8%D1%80%D1%8E%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8>

Ламбен Ж-Ж., Шулинг И., Чумпитас Р. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб: Питер, 2011, 2014, 2017.

Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру. М.: Эксмо, 2009.

Нордстрем Кьелл, Риддерстрале Йонас. Бизнес в стиле фанк навсегда: Капитализм в удовольствии. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2013. Режим доступа: <https://search.rsl.ru/ru/search#yf=2013&yt=2013&q=%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%B4%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BC%20%D0%9A%D1%8C%D0%B5%D0%BB%D0%BB%2C%20%D0%A0%D0%B8%D0%B4%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D0%B5%20%D0%99%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D1%81>

Пригожин А.И Дезорганизация: причины, виды, преодоление. СПб.: Ленанд, 2015. Режим доступа: <https://b-ok.cc/book/591724/6ec33c>

Denice Welch and Ingmar Björkman. The Place of International Human Resource Management in International Business// MIR: Management International Review Vol. 55, No. 3 (2015), pp. 303-322. Режим доступа: <https://www.jstor.org/stable/24570406>

Göran Roos, Allan O'Connor Integrating Innovation: South Australian Entrepreneurship Systems and Strategies. Published by: University of Adelaide Press, 2015. Режим доступа: <https://www.jstor.org/stable/10.20851/j.ctt1sq5xd5>

James N. Dertouzos, Steven Garber Human Resource Management and Army Recruiting: Analyses of Policy Options. Published by: RAND Corporation, 2006. Режим доступа: <https://www.jstor.org/stable/10.7249/mg433a>

### **Перечень лицензионного программного обеспечения**

Обязательное программное обеспечение – MS Office.

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

#### **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           | <a href="https://hr.toolbox.com/">https://hr.toolbox.com/</a>   |
| 8.  | проект RuGeneration | <a href="https://rugenations.su/category/%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%b5%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82/">https://rugenations.su/category/%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%b5%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82/</a> |
| 9.  | EBSCOhost           | <a href="http://search.ebscohost.com/">http://search.ebscohost.com/</a>   |
| 10. | JSTOR               | <a href="https://www.jstor.org/">https://www.jstor.org/</a>   |

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

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

**8.2. Описание материально-технического обеспечения.**

Лекционная аудитория должна быть оборудована микрофоном, доской и проектором. Аудитории для семинарских занятий должны быть оборудованы доской и проектором. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

**9. Язык преподавания.**

Русский.

**10. Преподаватель.**

к.соц.н., доцент Маркеева А.В.

**11. Разработчик программы.**

Маркеева Анна Валерьевна, кандидат социологических наук, доцент

**12. Соответствие результатов обучения по данному элементу ОПОП результатам освоения ОПОП** указано в Общей характеристике ОПОП.