

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГУГУ»)**

Институт экономики, управления и права  
Факультет управления

Кафедра организационного развития

## **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Рабочая программа дисциплины

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность: Международный менеджмент

Квалификация выпускника: бакалавр  
Формы обучения: очная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2021

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

кандидат технических наук, профессор О.Л.Седова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 12 от 03.06.2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>1. Пояснительная записка.....</b>	<b>3</b>
1.1. Цель и задачи дисциплины.....	3
1.2. Формируемые компетенции, соотнесенные с планируемыми результатами обучения.....	3
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
<b>2. Структура дисциплины.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Содержание дисциплины.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Образовательные технологии.....</b>	<b>14</b>
<b>5. Оценка планируемых результатов обучения .....</b>	<b>18</b>
5.1. Система оценивания.....	18
5.2. Критерии выставления оценок.....	18
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся.....	21
<b>6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....</b>	<b>33</b>
6.1. Список источников и литературы.....	33
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	36
<b>7. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....</b>	<b>37</b>
<b>8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья.....</b>	<b>37</b>
<b>9. Методические материалы.....</b>	<b>36</b>
9.1. Планы семинарских занятий.....	37
9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ.....	56
9.3. Иные материалы.....	57
<b>Приложения</b>	
Приложение 1. Аннотация дисциплины.....	58
Приложение 2. Лист изменений.....	60

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель дисциплины:*

Формирование у обучающихся системных представлений о современных технологиях управления человеческими ресурсами в организации

*Задачи дисциплины:*

Изучить методики и овладеть навыками разработки и внедрения современных технологий управления человеческими ресурсами в организации

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.2. Эффективно взаимодействует с членами команды; участвует в обмене информацией, знаниями и опытом; содействует презентации результатов работы команды; соблюдает этические нормы взаимодействия	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- основные теории мотивации, лидерства и власти</li><li>- процессы групповой динамики и формирования команды</li><li>- современные технологии управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</li><li>- разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</li></ul> <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач</li><li>- навыками разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</li></ul>

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина "Управление человеческими ресурсами" относится к вариативному блоку цикла дисциплин учебного плана образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Международный менеджмент.

Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой организационного развития.

Дисциплина читается в пятом семестре третьего года обучения (очная форма), в шестом семестре третьего года обучения (очно-заочная, заочная форма).

## 2. Структура дисциплины

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 з.е., 144 часа, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 56 часов, самостоятельная работа обучающихся 78 часов, контроль 18 часов.

№ п/п	Раздел дисциплины/темы	Семестр	Виды учебной работы (в часах)					Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации
			контактная						
			Лекции	Семинар	Практические занятия	Лабораторные занятия	Промежуточная аттестация		
1	Роль и место управления человеческими ресурсами в системе управления организацией	5	2	2				5	Оценка работы на семинаре
2	Управление человеческими ресурсами как система	5	2	2				5	Оценка работы на семинаре Решение кейс-задачи
3	Аудит человеческих ресурсов в организации	5	2	4				5	Оценка работы на семинаре Решение кейс-задачи

4	Нормативно-методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами в организации	5	2	2				5	Оценка работы на семинаре
5	Стратегии управления человеческими ресурсами в организации	5	2	2				5	Оценка работы на семинаре Решение кейс-задачи
6	Технологии подбора персонала при приеме на работу	5	2	2				5	Оценка работы на семинаре Решение кейс-задачи
7	Технологии отбора персонала при приеме на работу	5	2	2				5	Оценка работы на семинаре Решение кейс-задачи
8	Технология адаптации персонала в организации	5	2	2				5	Оценка работы на семинаре Решение кейс-задачи
9	Технология оценки персонала	5	2	2				5	Оценка работы на семинаре Решение кейс-задачи
10	Технологии профессионального развития персонала	5	2	2				5	Оценка работы на семинаре Решение кейс-задачи
11	Технологии управления карьерой персонала	5	2	2				5	Оценка работы на семинаре Решение кейс-задачи
12	Мотивация и стимулирование персонала в организации	5	2	4				5	Оценка работы на семинаре Решение кейс-задачи
13	Технологии увольнения персонала в организации	5	2	2				5	Оценка работы на семинаре Решение кейс-задачи
	Контроль	5					18	5	Экзамен по билетам
	<b>Итого -144</b>		<b>26</b>	<b>30</b>			<b>18</b>	<b>78</b>	

### 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Роль и место управления человеческими ресурсами в системе управления организацией	Человеческий фактор и его роль в развитии организации. Теория управления в роли человека в организации. Функция управления человеческими ресурсами как одна из основных функций организации. Взаимосвязь функции управления человеческими ресурсами с другими функциями управления в рамках общей стратегии организации. Внешние и внутренние факторы среды, определяющие место функции управления человеческими ресурсами в общей системе управления организацией.
2	Управление человеческими ресурсами как система	Сущность, цели и функции системы управления человеческими ресурсами. Основные элементы системы управления человеческими ресурсами : субъект управления, объект управления, уровни управления. Состав функциональных блоков системы управления человеческими ресурсами . Модель компетенций как основа построения системы управления человеческими ресурсами. Методы управления человеческими ресурсами: административные, экономические, социальные и психологические.
3	Аудит человеческих ресурсов в организации	Человеческий капитал: понятие и сущность. Количественный и качественный состав человеческих ресурсов организации.. Классификация персонала по функциям, выполняемым в производственном процессе, характеру фактической деятельности, сроку работы, принципу участия в технологическом процессе. Организационная, штатная, функциональная, социальная, ролевая структура персонала. Показатели движения кадров в организации: коэффициент текучести, коэффициент стабильности, коэффициент общего оборота, коэффициент оборота по увольнению, коэффициент оборота по приему.
4	Нормативно-методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами в организации	Международные рекомендации по управлению трудовой деятельностью персонала Международной организации труда. Международная классификация занятий. Правовое обеспечение системы управления персоналом: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, постановления Правительства РФ Профессиональные стандарты.. Локальные документы организации: устав, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный

		<p>договор, Положение о подразделении, штатное расписание, должностная инструкция, внутрифирменные профессиональные стандарты, положения о кадровых технологиях (о найме, адаптации, оценке, о кадровом резерве, мотивации и др.).</p>
5	<p>Стратегии управления человеческими ресурсами в организации</p>	<p>Стратегия привлечения персонала в организацию: понятие и сущность. Общая характеристика стратегий привлечения персонала в организацию . Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии привлечения персонала в организацию . Влияние концепции управления персоналом на выбор стратегии привлечения персонала в организацию . Взаимосвязь типа кадровой политики и стратегии привлечения персонала в организацию . Влияние факторов внешней среды организации на выбор стратегии привлечения персонала. Стратегия ориентации на свои силы. Стратегия приобретения готовых специалистов. Стратегия приема небольшого количества высококвалифицированных специалистов (выполнение всей работы небольшим количеством высококвалифицированных специалистов). Стратегия приема специалистов средней квалификации, но в достаточном количестве. Стратегия ориентации на индивидуальную работу. Стратегия ориентации на работу в команде.</p>
6	<p>Технологии подбора персонала при приеме на работу</p>	<p>Классификация и общая характеристика технологий подбора персонала.  Технология подбора персонала Executive Search. Основные методы подбора кандидатов при практической реализации технологии Executive Search.  Технологии подбора персонала Talents Search и Board Search как разновидности технологии Executive Search.  Основные этапы технологии подбора персонала Executive Search. Достоинства и недостатки, область применения.  Подбор специалистов и линейного персонала с использованием технологии подбора персонала Staff Selection : основные этапы, методы подбора кандидатов, достоинства и недостатки.  Применение технология подбора персонала Management Selection для подбора руководителей среднего звена: основные этапы, методы подбора кандидатов, достоинства и недостатки. Особенности технологии подбора персонала Mass recruitment.  Основные подходы к оценке эффективности технологии подбора персонала в организации</p>



7	Технологии отбора персонала при приеме на работу	<p>Технология отбора кандидатов: этапы отбора. Критерии, формы и методы предварительного отбора кандидатов. Анализ формальных данных. Предварительная отборочная беседа.</p> <p>Профессиональные испытания как метод отбора кандидатов. Профессиональные группы, подлежащие испытанию. Процедура подготовки и проведения профессиональных испытаний. Проверка состояния здоровья.</p> <p>Собеседование (интервью). Виды собеседования: структурированное, неструктурированное, смешанное.</p> <p>Технологии проведения собеседования по компетенциям.</p> <p>Подготовка собеседования. Фазы собеседования. Основные правила проведения собеседования. Выбор кандидата. Принятие решения о найме. Обсуждение и оформление контракта.</p>
8	Технология адаптации персонала в организации	<p>Адаптация персонала: понятие, задачи и виды. Первичная и вторичная адаптация. Производственная и внепроизводственная адаптация.</p> <p>Психофизиологические, социально-психологические, профессиональные, организационные аспекты адаптации.</p> <p>Управление трудовой адаптацией. Технологический процесс адаптации работников. Формы адаптации: наставничество, метод усложнения заданий, организация семинаров и др.</p> <p>Разработка адаптационных программ. Общие и специализированные программы адаптации персонала. Особенности адаптации молодых работников.</p> <p>Стадии трудовой адаптации: ознакомление, приспособление, ассимиляция, идентификация.</p>
9	Технологии оценки персонала	<p>Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников. Роль оценки персонала для эффективной работы работника, структурного подразделения, кадровой службы.</p> <p>Оценка результатов работы и оценка потенциала сотрудников. Экспертный и инструментальный подходы к оценке работников.</p> <p>Методы оценки персонала: описательный, ранжирования, свободного или принудительного выбора, коэффициентный 360 градусов и др.</p> <p>Технология, основные принципы и типология Центров оценки персонала. Этапы разработки технологии оценки персонала.</p>

10	Технологии профессионального развития персонала	<p>Роль профессионального потенциала в развитии организации. Виды профессионального обучения: подготовка, переподготовка, повышение квалификации. Цели и задачи развития персонала. Основные подходы к профессиональному обучению персонала. Концепция непрерывного обучения персонала.</p> <p>Технология управления профессиональным развитием персонала. Анализ потребности в обучении. Разработка учебных программ и организация обучения. Современные технологии, формы и методы профессионального обучения.</p> <p>Подходы к формированию корпоративных программ развития персонала. Корпоративный университет. Дистанционное обучение персонала. Коучинг как метод профессионального развития сотрудника. Модель эффективных вопросов GROW Джона Уитмора. Оценка эффективности обучения персонала. Стимулирование процесса обучения персонала.</p>
11	Технологии управления карьерой персонала	<p>Внутриорганизационные перемещения: понятие и механизм. Виды трудовых перемещений: внутрипрофессиональные, междолжностные, межпрофессиональные.</p> <p>Карьера: понятие и концепция развития. Личностные, ценностные и производственные факторы, влияющие на развитие карьеры. Условия развития карьеры.</p> <p>Этапы карьеры работника. Виды и типовые модели карьеры. Внутриорганизационная и межорганизационная карьера. Основы планирования карьеры.</p> <p>Этапы профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации. Показатели оценки эффективности профессионально-квалификационного продвижения персонала.</p> <p>Кадровый резерв. Типология кадрового резерва: по виду деятельности (резерв развития, резерв функционирования), по времени назначения (гр. А, Б, В). Структура резерва кадров. Принципы формирования резерва: актуальности, перспективности соответствия.</p> <p>Источники кадрового резерва. Критерии отбора работников в резерв кадров.</p> <p>Порядок формирования резерва: анализ потребности в резерве, формирование и составление списка резерва, подготовка кандидатов к должности, контроль за подготовкой резерва. Порядок пересмотра и пополнения резерва кадров. Исключение из состава резерва. Обязанности руководителя по работе с резервом.</p> <p>Управление карьерой работников на основе концепции</p>

		<p>преемственности (Succession Planning).</p> <p>Управление талантами (Talent management) как новая концепция управления карьерой работников.</p> <p>Сравнительный анализ современных концепций управления карьерой.</p>
12	Мотивация и стимулирование персонала в организации	<p>Методы стимулирования трудовой деятельности персонала: классификация, общая характеристика.</p> <p>Материальные денежные методы стимулирования работников: заработная плата (оплата труда работника), компенсационные и стимулирующие выплаты.</p> <p>Правила построения систем материального денежного стимулирования работников.</p> <p>Экономические неденежные стимулы: медицинское и пенсионное страхование, кредитование, полная или частичная оплата отдыха работника и др. Структура и содержание социального пакета работника. Гибкие программы предоставления социальных льгот.</p> <p>Нематериальные методы стимулирования трудовой деятельности персонала: управление содержанием работы, включение работников в процесс принятия решений, стимулирование рабочим временем, моральное поощрение, продвижение по службе и др.</p> <p>Организация профессиональных конкурсов, смотров профессионального мастерства как метод нематериального стимулирования работников.</p>
13	Технологии увольнения персонала	<p>Увольнение: понятие и виды. Роль и задачи менеджера по персоналу в работе с увольняющимися работниками.</p> <p>Текучесть персонала: понятие и виды. Причины и мотивы текучести. Позитивные и негативные последствия текучести. Социально-нормативная текучесть. Определение уровня текучести персонала в организации: коэффициент текучести, коэффициент интенсивности текучести. Этапы управления текучестью. Программы регулирования текучести персонала.</p> <p>Работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста.</p> <p>Управление высвобождением персонала. Массовое высвобождение персонала. Сокращение штата. Этапы процедуры высвобождения персонала. Обоснование необходимости сокращения персонала. Альтернативы сокращению персонала. Критерии оценки сотрудников при сокращении. Работа с органами службы занятости. Процедура увольнения. Работа с увольняемыми работниками.</p> <p>Программы внутреннего и внешнего аутплейсмента.</p>

--	--	--

#### 4. Образовательные технологии

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование раздела</i>	<i>Виды учебных занятий</i>	<i>Образовательные технологии</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Роль и место управления управления человеческими ресурсами в системе управления организацией	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Подготовка к семинарским занятиям Семинар-дискуссия Кейс-метод
2	Управление человеческими ресурсами как система	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Подготовка к семинарским занятиям Семинар-дискуссия Кейс-метод
3	Аудит человеческих ресурсов в организации	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Подготовка к семинарским занятиям Семинар-дискуссия Кейс-метод
4	Нормативно-методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами в	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Подготовка к семинарским занятиям Семинар-дискуссия Кейс-метод

	организации		
5	Стратегии управления человеческими ресурсами в организации	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Подготовка к семинарским занятиям Семинар-дискуссия Кейс-метод
6	Технологии подбора персонала при приеме на работу	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Подготовка к семинарским занятиям Семинар-дискуссия Кейс-метод
7	Технологии отбора персонала при приеме на работу	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Подготовка к семинарским занятиям Семинар-дискуссия Кейс-метод
8	Технология адаптации персонала в организации	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Подготовка к семинарским занятиям Семинар-дискуссия Кейс-метод

9	Технологии оценки персонала	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Подготовка к семинарским занятиям Семинар-дискуссия Кейс-метод
10	Технологии профессионального развития персонала	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Подготовка к семинарским занятиям Семинар-дискуссия Кейс-метод
11	Технологии управления карьерой персонала	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Подготовка к семинарским занятиям Семинар-дискуссия Кейс-метод
12	Мотивация и стимулирование персонала в организации	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Подготовка к семинарским занятиям Семинар-дискуссия Кейс-метод
13	Технологии увольнения персонала	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Подготовка к семинарским занятиям Семинар-дискуссия Кейс-метод

--	--	--	--

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
<i>Текущий контроль:</i>		
- участие в дискуссии на семинаре(13 занятий)	4 балла	52 балла
- решение «кейс-задач» ( 8 тем)	1 балл	8 баллов
<i>Всего:</i>		60 баллов
<i>Промежуточная аттестация (экзамен)</i>		40 баллов
<i>Итого за семестр экзамен</i>		100 баллов

Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

### 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в нормативных правовых актах, учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется



Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в в нормативных правовых актах, учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетворительно»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания нормативных правовых актов, учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания нормативных правовых актов, учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### Примеры кейсов

#### Примеры ситуаций для обсуждения (УК-3)

*Тема . Стратегии управления человеческими ресурсами*

#### **Ситуация.**

Пример 1.

Акционерное общество «Хлебопродукт»

Акционерное общество «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в регионе. С началом рыночных реформ на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов производства и реализации, вызванный во многом неумением работать в новых условиях. Комплексное обследование организации, проведенное внешними консультантами, показало, что на комбинате почти полностью отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления, т.е. внутренняя среда организации оказалась неадекватной изменившейся внешней среде.

У генерального директора отсутствовала квалифицированная управленческая команда, и он был вынужден выполнять многие функции сам. При этом в анонимных социологических исследованиях практически во всех бедах вину винули генерального

директора, который не хочет отдавать свою власть. Он в свою очередь утверждает, что готов к делегированию полномочий, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно. При этом в акционерном обществе «Хлебопродукт» отсутствует комплексное обучение управленческого персонала, отсутствуют должности коммерческого директора, директора по производству, закупкам, финансового директора.

Особенно серьезные проблемы есть в области управления персоналом организации, а отдел кадров выполняет только традиционные функции, часто ограничиваясь заключением трудовых договоров, оформлением трудовых книжек, делопроизводством. Отдел кадров акционерного общества «Хлебопродукт» не развивает такие элементы в работе с персоналом как подбор персонала, адаптация персонала, оценка, профессиональное развитие и др. Отсутствует эффективная мотивация персонала и понимание ее необходимости. Система стимулирования труда не отвечает современным требованиям: при наличии разработанных норм труда есть проблемы в организации заработной платы. Результаты труда не увязаны с вознаграждением, не применяются дифференцированные системы оплаты труда.

Налицо есть типичные проблемы управления и отсутствие управленческих навыков работы в новых условиях. На комбинате проблемы в финансовом и маркетинговом секторах управления. Отсутствует управление финансовыми потоками и затратами, не проводились разработка бюджета по структурным подразделениям, анализ рынка, предпочтений клиентов, поиск новых покупателей и т.п.

## Пример 2

### Министерство финансов

Министерство финансов Российской Федерации является федеральным органом исполнительной власти. Функции управления персоналом в Министерстве финансов Российской Федерации осуществляет Отдел кадров центрального аппарата и государственной службы.

В Минфине России существует четкая регламентация кадровых технологий, зафиксированная в Положениях и Приказах Министерства.

Управление персоналом в Минфине России характеризуется следующими особенностями:

- законодательно определен правовой статус государственных гражданских служащих, их основные права и обязанности, а также запреты и ограничения, связанные с поступлением на гражданскую службу и ее прохождением.
- гражданские служащие осуществляют свою деятельность на основе должностного регламента, в котором закреплены квалификационные требования, предъявляемые к замещаемой должности, должностные обязанности, перечень вопросов, по которым гражданский служащий вправе принимать самостоятельные решения, и перечень государственных услуг, оказываемых гражданам и организациям.
- в целях обеспечения систематической оценки труда предусмотрено, что один раз в три года гражданский служащий должен проходить аттестацию.
- закреплена обязательность направления гражданского служащего на профессиональную переподготовку, повышение квалификации или стажировку не реже одного раза в три года.
- Денежное вознаграждение государственного гражданского служащего зависит от категории и группы замещаемой гражданским служащим должности, стажа (выслуги лет), классного чина, а также включает надбавки за особые условия прохождения службы, за работу со сведениями, составляющими государственную тайну и др.

### Пример 3

Компания Данон

Принципы управления персоналом компании «Данон»:

1. Непрерывное развитие сотрудников, позволяющее им быть готовыми к постоянным изменениям.
2. Улучшение результатов деятельности за счет внедрения программы развития руководителей.
3. Networking attitude — развитие организации и навыков установления отношений сотрудничества и обмена.
4. Тесное взаимодействие с работниками, открытый диалог.
5. Установление политики вознаграждения, которая мотивирует наших людей, поощряет за индивидуальные и командные достижения.
6. Внедрение программы «Путь «Данон».

Группа «Данон» сознательно принимает повышенные обязательства в области социальной ответственности и ставит своей целью создавать уникальные возможности для мотивации и развития сотрудников во всем мире. Поэтому мы используем ряд передовых HR-технологий, которые едины для всех стран: в компании действует продуманная компенсационная система, базирующаяся на единой классификации должностей (грейдировании), успешно применяется система управления эффективностью — оценка персонала, планируется развитие карьеры сотрудников, работает известный международный корпоративный университет «Данон».

В «Данон» регулярно проводятся исследования корпоративной культуры и ценностей, удовлетворенности сотрудников (*Danone People Survey*). После опроса обязательно формируются разнообразные по составу проектные группы для внедрения улучшений. Кроме того, мы изучаем, насколько сформированы ключевые управленческие компетенции у наших сотрудников с помощью инструмента «360°».

Компания «Данон» одна из первых на российском рынке внедрила гибкую систему льгот — *Benefit a la carte* (по принципу «кафетерия»). Суть программы состоит в том, что наши сотрудники имеют возможность самостоятельно формировать свой социальный пакет (рис. 1). На каждого человека выделяется определенная сумма денег, и он сам решает, как ее потратить: пойти в спортивный клуб, оплатить обучение детей, отдохнуть вместе с семьей, оформить страховку родных и близких...

Основная задача — обеспечить быстрорастущий бизнес «Данон» сотрудниками, которые соответствуют инновационному духу компании. Потому что единственное, что может затормозить наше развитие, — это нехватка «правильных» людей. Нам нужно не просто набрать их, но и обучить в короткие сроки, помочь адаптироваться к корпоративной культуре.

Второе важное направление можно определить как повышение организационной эффективности — внедрение и развитие проектной методологии, сопровождение более десятка стратегических проектов компании.

И, наконец, нашим третьим приоритетом является сохранение и совершенствование уникальной корпоративной культуры, основанной на четырех основных принципах: гуманизм, близость, открытость, энтузиазм.

**Вопрос:** определить стратегию управления человеческими ресурсами, ее достоинства и недостатки

*Тема: Технологии подбора персонала.* Компания по производству и продаже через агентскую сеть парфюмерии и косметики открыла филиал в N-ской области. Перед директором филиала была поставлена чёткая задача – организовать работу филиала и через 6 месяцев выйти на уровень продаж не менее 40 миллионов рублей. Первым делом новоявленный директор провел исследование среди агентств по подбору персонала области и заключил с одним из них, имеющим наиболее положительную репутацию в городе, договор на поиск 60 агентов по продажам.

Агентство провело работу среди соискателей биржи труда и через месяц представило директору 70 кандидатов, 55 из которых директор отобрал в качестве агентов по продажам.

Для обучения агентов был приглашен специалист по обучению, столичная знаменитость, который в течение 5 дней обучал агентов навыкам продаж, а специалист из центрального офиса знанию продуктов линейки компании.

В это время директор озадачился поиском достойного кандидата на должность заместителя директора по продажам и развитию агентской сети. Наилучшим кандидатом оказался сосед по даче, давний приятель, бывший директор крупного завода, со связями в администрации области, которому было сделано предложение. Надежды на заместителя полностью оправдались уже через месяц его работы. Благодаря его стараниям магазины города, состоящие на балансе области, закупили продукцию компании на сумму чуть менее 10 миллионов рублей. Вот только агентская сеть за 2 месяца своего существования принесла сумму в размере 470000 рублей. К тому же из 50 агентов к тому времени осталось только 9, остальные вернулись на биржу труда или перешли на работу к конкурентам. Директор был вынужден повторно обратиться в агентство, которое снова подобрало ему 50 агентов, пользуясь тем же источником. И снова в Филиал были приглашены знаменитость из столицы и специалист из центрального офиса, а через месяц работы агентов из второго набора осталось только 5.

Магазины больше ничего не покупали, поскольку у них произошло затоваривание, и директор был вынужден уволить своего заместителя, полностью испортив с ним отношения, и даже подумывал о продаже дачи.

Через 6 месяцев директора вызвали в центральный офис и, выслушав его объяснения относительно сложностей в работе, уволили, а филиал закрыли как неперспективный, ломая при этом голову о том, почему конкуренты до сих пор не ушли из N-ской области.

*Вопросы:*

1. Как Вы думаете, почему был закрыт филиал?
2. Правильно ли был выбран источник для привлечения агентов? Как бы поступили Вы на месте директора?
3. Почему директор был вынужден уволить своего заместителя?

*Тема: Технологии отбора персонала*

Ситуация

Крупная торговая компания «Моран», расположенная в Санкт-Петербурге, в мае 2002 года приняла решение об открытии в Екатеринбурге своего филиала, планируемый

оборот которого сопоставим с оборотом головной компании. Владельцы и высшее руководство «Морана» справедливо полагали, что одним из ключевых факторов успеха на рынке является выбор первых лиц филиала. Решили начать с поиска руководителя филиала. Должность по уровню ответственности вполне сопоставима с позицией генерального директора головного офиса. Предстоит управлять финансовыми потоками, налаживать отношения с местной администрацией, наращивать объем продаж. В связи с этим, Алексей Билибин, генеральный директор компании «Моран», решил лично заняться подбором специалиста на столь ответственный пост.

Одна из ведущих рекрутинговых компаний представила на рассмотрение «Морана» семь кандидатур, которые по всем формальным признакам соответствовали требованиям. Тщательно проанализировав анкеты, Билибин пригласил для первичного собеседования трех наиболее перспективных кандидатов.

Петр Янович Скиртанов	Сергей Владимирович Березин	Геннадий Иванович Межелко
Год рождения: 1956	Год рождения: 1970	Год рождения: 1964
Образование: Ленинградский политехнический институт	Образование: Экономический факультет СПбГУ	Образование: Киевский институт советской торговли
<p>Опыт работы:</p> <p>Работал на заводе в Архангельске сменным мастером, начальником участка, начальником производства.</p> <p>В 1993, когда дела у завода пошли плохо, ушел работать в кооператив, торговал ширпотребом из Турции.</p> <p>Через три года совместно с партнером открыл цех по копчению рыбы, еще через два года они закупили упаковочное оборудование, большой склад – холодильник и стали продавать свою продукцию не только соседним магазинам, но и по области.</p> <p>Продав свою долю партнеру, вернулся на родину в Петербург.</p> <p>Купил квартиру, перевез семью и теперь ищет работу.</p>	<p>Опыт работы:</p> <p>По окончании университета работал в только что открывшемся совместном предприятии бухгалтером.</p> <p>Через год перешел в растущую российскую торговую компанию на должность заместителя главного бухгалтера.</p> <p>После обучения за границей занял должность финансового директора.</p> <p>В 1998 году дела у компании пошли неважно, и Сергей переехал в Москву.</p> <p>Работал в банке начальником кредитного отдела.</p> <p>Работа в банке показалась Березину монотонной, и через два года он вернулся в Петербург.</p>	<p>Опыт работы:</p> <p>Работал в магазине заведующим секцией, затем заведующим кафе, после возглавлял трест столовых.</p> <p>В 1994 году переехал в Россию. Работал зав. складом в небольшой торговой фирме, где через год стал коммерческим директором. Еще через год перешел в крупную торговую фирму руководителем регионального отдела по продаже замороженных продуктов. В 1998 году сеть распалась, региональные продажи остановились.</p> <p>В связи с этим перешел в компанию-производитель продуктов питания, возглавлял группу по продажам масложировых продуктов. Считает настоящую работу малопривлекательной с т.з. перспектив карьерного роста.</p>

Заметки генерального директора, сделанные им во время собеседований:

Петр Янович Скиртанов:

«Крепкий хозяйственник», внимательный, умеет поставить задачу и проконтролировать исполнение.

Сергей Владимирович Березин:

Производит впечатление человека с амбициями, с деловыми качествами, хорошо разбирающегося в финансах, имеющего обширные связи в Москве и умеющего строить отношения с властью.

Геннадий Иванович Межелко:

Имеет хорошие деловые качества, коммуникативные навыки, умеет найти подход к собеседнику. Проявляет инициативу, стремится к самостоятельности.

Вопросы:

1. Сформулируйте достоинства и недостатки каждого кандидата
2. Какой кандидат должен быть выбран? Обоснуйте свой ответ.
3. Предложите свой вариант технологии отбора кандидатов.

*Тема: Технология адаптации персонала*

Ситуация

Олег В. был принят на работу в компанию «М...» в отдел, которым руководил Петр К. На прошлой работе у Олега был авторитарный руководитель, который всегда стремился быть в курсе всех дел в отделе, и любое действие должно было быть с ним согласовано. Поэтому с первых дней работы Олег повел себя очень активно, старался произвести впечатление на коллег и, особенно, на своего непосредственного руководителя. Он постоянно приставал к Петру с расспросами. Без его согласия он не мог принять ни одно решение. У Петра был другой стиль руководства, он целиком полагался на квалификацию своих подчиненных и доверял им решать вопросы самостоятельно. Поэтому через какое-то время он стал злиться на постоянные вопросы Олега и однажды в повышенном тоне выразил свое недовольство. Когда же Олег попытался проявить инициативу и предложил новое решение поставленной задачи, Петр лишь отмахнулся, сказав: «Мы так не делаем...». Олег был обижен подобным отношением и написал заявление об уходе. Петр удивился и, обсудив эту ситуацию с Олегом, убедил его не спешить с увольнением. По его мнению, необходимо возникшую проблему решать совместными усилиями. Для этого он обратился к Светлане Е., менеджеру по персоналу, и попросил помочь выяснить и устранить причину недопонимания, которое возникло между руководителем и подчиненным. Как поступить Светлане в данной ситуации?

Вопросы:

1. Что необходимо предпринять, чтобы адаптация Олега в коллективе и к стилю руководства Петра прошла успешно?

2. Какие рекомендации можно дать Петру относительно его поведения, как руководителя?
3. Как можно устранить возникшее недопонимание между руководителем и подчиненным?

*Тема: Технология оценки персонала*

#### Ситуация

Обеспечение качества всегда было проблемой номер один для компании Ford. Анализируя действующую на Ford систему обеспечения качества, его исполнительный директор William Scherkenbach, ответственный за реализацию этой системы, пришел к неожиданному выводу. Он сказал: «По моему мнению, система оценки работы персонала есть самое большое препятствие для улучшения работы любой организации». Вот как он объяснил это утверждение.

- Оценка каждого работника и достижения им конкретных индивидуальных задач может не способствовать успешной работе организации в целом. Она подрывает командный дух.
- Некоторые организации устанавливают для оценки персонала стандарты исполнения. А такая оценка может способствовать поощрению посредственной работы.
- Большинство систем оценки имеют множество категорий и градаций. Например, по итогам работы сотрудник может попадать в категории: «средний уровень исполнения», «ниже среднего», «выше среднего», «выдающиеся достижения» и др. работники обычно стремятся получить наиболее высокую оценку, продвигнуться на следующий уровень, особенно когда это подкреплено дополнительными материальными стимулами. Однако на самом деле их работа может быть и так вполне удовлетворительной, необходимость ее улучшения не обусловлена объективными причинами и потребностями рынка сбыта.
- Работник может получить высокую оценку, однако результаты работы могут зависеть не столько от личного вклада, сколько от качества сырья и материалов, работы оборудования. Работника могут похвалить, хотя он этого не заслужил, или обвинить в том, что от него не зависело.
- Большинство методов оценки концентрируется на достижении высоких результатов, которые можно увидеть и оценить в данном периоде. А чрезмерное внимание к достижению текущих результатов может приводить к игнорированию, а иногда даже вступать в противоречие с достижением долгосрочных целей и задач развития организации.

#### Вопросы

1. Можно ли предотвратить негативные моменты, связанные с оценкой персонала. Если да, то каким образом?
2. Предложите вариант технологии оценки персонала для данной компании.

*Тема . Технологии профессионального развития персонала*



## Ситуация

Обучением персонала в сети универсамов (около 600 сотрудников) занимались всегда, но оно не было централизованным. Скажем, новый кассир просто работал рядом с более опытным кассиром, который ему все и объяснял. Но в последние три года мы открываем по пять новых магазинов. А когда начинаешь принимать на работу людей в массовом количестве, то такая *система* становится просто неэффективной. Сейчас мы обучаем две группы сотрудников: рядовых специалистов (продавцов) и административных работников (старших администраторов, сменных администраторов и старших продавцов-кассиров).

Продавцы обучаются у нас на базе специального магазина-тренажера (это одна из наших штатных торговых точек), где оборудован учебный класс. Занятия проводятся, как правило, в небольших группах из 5-6 человек в течение трех дней. Стажерам преподают теорию, а потом они тут же в магазине проходят практику под присмотром опытных продавцов. Аттестует новичков *Управление* продаж: специалисты оценивают их знания и навыки и делают вывод, смогут ли они работать самостоятельно.

Административное звено учится по другой программе. Менеджеры назначаются в основном из числа уже опытных сотрудников: хорошо зарекомендовавший себя продавец переводится на должность старшего кассира, старший кассир – на должность сменного администратора и т. д. В этом случае обучение происходит, как правило, не в магазине-тренажере, а на рабочем месте. Стажировка в новой должности длится две недели, после чего проводится аттестация, по результатам которой сотрудник утверждается (или не утверждается) в новой должности.

Но прослушать теоретические лекции время от времени мы рекомендуем и многим нашим старым работникам. Все административные служащие у нас учатся по одной программе, несмотря на то, что у них разные обязанности. Мы специально их готовим по всем направлениям, чтобы в компании была взаимозаменяемость. При нашем компактном штатном расписании это очень важно. Ротация персонала у нас осуществляется постоянно.

К нам постоянно поступают предложения по проведению различных тренингов, мы их рассматриваем, изучаем, но пока ни на чем не остановились.

Все вопросы, связанные с обучением в компании, курирует генеральный директор. Он находится в постоянном контакте с отделом кадров, который организует обучение и аттестацию. Специалисты по персоналу регулярно докладывают директору обстановку. Все затраты на обучение мы предусматриваем в фонде оплаты труда. На бюджет это, конечно, определенная нагрузка, но она себя оправдывает.

## Вопросы:

1. Какие методы обучения персонала целесообразно использовать?
2. Как осуществляется оценка эффективности обучения персонала?

## *Тема . Технологии управления карьерой персонала*

## Ситуация

Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания существует более двух лет. В связи с динамикой своего развития компания постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень.

У сотрудников есть возможность и карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».

Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании. После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении.

Вы считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.

### Вопросы

1. Сформулируйте причины возникших проблем.
2. Как вы определите, какие навыки необходимо развивать?
3. Из каких блоков будет состоять ваша программа по работе с кадровым резервом?
4. Каким образом вы будете внедрять программу по работе с кадровым резервом в вашей Компании?

*Тема: Мотивация и стимулирование персонала в организации*

### Ситуация

В производственной компании «К...» был проведен опрос среди работников производственного и инженерно-конструкторского состава с целью выяснить, с какими проблемами они сталкиваются и что хотели бы изменить в своей работе. Когда подвели итоги, обнаружили, что 20 процентов опрошенных недовольны размером оплаты труда; 30 процентов были не согласны с тем, как организовано решение общих вопросов в отделах, и 50 процентов респондентов обозначили те пункты в опроснике, которые указывали на низкую заинтересованность в работе.

На очередном совещании, обсуждая результаты опроса, генеральный директор предложил решить задачу с мотивацией персонала общими силами всех сотрудников отдела персонала. При этом главное требование заключалось в том, чтобы реализация предложений не требовала больших материальных затрат.

Менеджер по оплате и мотивации персонала Светлана К. высказала мнение, что лучший выход из этой ситуации заключается в том, чтобы ввести как можно больше мер наказания. В ответ на это менеджер по адаптации Валентина М. ответила, что персонал нуждается в поощрении и лучше работает, если труд вознаграждать. Чтобы не усугублять разногласия, генеральный директор распорядился: каждой из них внести свои предложения в ближайшие время. Через два дня он получил два сообщения.

*От Светланы К., менеджера по оплате и мотивации персонала:*

«Развивая предложенную ранее идею и с целью экономии затрат на мотивацию персонала, предлагаю учредить “Кубок первенства – наоборот”. Для этого нужно

купить кубок, выгравировать на нем надпись “Самый худший сотрудник!”. Будем ставить его на стол тому, у кого за месяц будут наихудшие показатели работы. Полагаю, что это послужит хорошим стимулом для всех. Сотрудники из всех сил будут стараться не получить его на свой стол и будут мотивированы на хорошее, нет, даже отличное выполнение своих должностных обязанностей».

*От Валентины М., менеджера по адаптации персонала:*

«Считаю, что персонал нужно хвалить, а не ругать. Поэтому предлагаю организовать доску почета, как в старые добрые времена. Реализация этой идеи не потребует больших расходов, но для наших производственников это будет то что надо – публичное признание всегда приятно».

Предложения показались директору слишком простыми, и он задумался о том, какую общую идею задать менеджерам о характере мотивации, а также кому поручить ее разрабатывать и реализовывать.

Вопросы:

1. Какие шаги нужно предпринять, чтобы выбрать одно из поступивших предложений;
2. Кому поручить разработку и реализацию программы нематериального стимулирования;
  1. Как проверить качество программы нематериального стимулирования.

*Тема: Технологии увольнения персонала*

Ситуация

Обычная коммерческая компания, не маленькая и не большая, сфера деятельности..., а точнее то, ради чего компания существует и работает, зачастую представляется сотрудникам чем-то отдаленным, почти эфемерным. Гораздо ближе восприятие своих собственных обязанностей на своем месте. Да и часто ли загнанный нескончаемо срочными делами сотрудник размышляет о своей роли в большом организме целой компании?

Случается, что даже генеральный директор может впасть в такое состояние потери виденья целого леса за отдельными деревьями.

Как раз в такой момент генеральный директор Никита понял, что остро нуждается в помощнике. Через некоторое время на должность директора направления был принят квалифицированный специалист, Николай, который произвел хорошее впечатление на собеседовании, подробно рассказав о своих достижениях на прошлой работе, опыте на руководящей должности. Трудовой стаж показывал, что с места на место он не бегал, причем последним местом работы была известная компания. В общем, по всем заранее продуманным формальным признакам специалист неплохой. Завалы дел надо срочно разбирать и смысла тянуть дальше с выбором нет.

В подчинение нового директора направления Николая были отведены несколько руководителей проектов. Как раз прямое взаимодействие с руководителями проектов и составляло самое затратное занятие генерального директора Никиты, при этом другие направления страдали от недостатка внимания с его стороны.

Николаю было поручено координировать работу руководителей проектов: исправить слабые стороны, улучшить контроль за качеством, то есть, по сути, переложить на свои плечи часть забот Никиты. Руководители проектов уже довольно

продолжительное время работали в организации и были на хорошем счету у генерального директора. Теперь Никита работал вплотную со своим новым топом Николаем и уже не общался с руководителями проектов, как это делал прежде. Никита несколько месяцев тщательно наблюдал за каждым шагом Николая, подробно обо всем расспрашивал и был доволен новым директором направления.

По прошествии некоторого времени, когда работа, наконец, вошла в определенный постоянный ритм, Николай стал сетовать на работу одного из руководителей проектов. Позже перешел к открытым жалобам, а спустя еще немного времени и вовсе предложил взять на его место другого человека, которого Николай знает по прежней работе как опытного и ответственного.

Никита был удивлен тем, как быстро могут измениться люди. Он решил поговорить лично с этим руководителем проекта – Александром. Александр утверждал, что Николай, якобы, к нему относится предвзято, фактически, придирается на пустом месте, ставит ему в вину даже то, на что Александр как руководитель проекта не имеет влияния.

Но после долгих бесед Никиты с Николаем все же напрашивался вывод, что с его еще некогда хорошим руководителем проекта Александром что-то произошло, и он стал работать хуже.

В конце концов, генеральный директор стал склоняться к решению уволить Александра.

Но когда Никита задумался, как подойти к увольнению руководителя проекта, то оказался в замешательстве.

Вот так просто позвать и попросить уйти по собственному желанию, ни с того ни с сего, ничего хорошего не сулило – пойдут слухи в коллективе, что, дескать, директор может взять и уволить безо всякой причины любого сотрудника – а это, конечно, не в лучшую сторону скажется на качестве труда.

По предложению Николая решено было провести аттестацию руководителя проекта Александра на соответствие занимаемой должности, на которой коллегиально решить вопрос оставить его или уволить. Для этой цели даже было поручено юристам подготовить положение об аттестации работников на соответствие занимаемой должности. После был составлен приказ о проведении аттестации, назначена дата, объявлена аттестационная комиссия. С приказом Александр был ознакомлен под роспись.

В назначенную дату Александр предстал перед членами комиссии, в которую вошел Никита, Николай, секретарь и главный бухгалтер. Вопросы задавал только Николай, секретарь оформляла листы, подготовленные юристами, Никита и главный бухгалтер просто слушали. Александр отвечал на вопросы, как считал нужным. Вечером ему принесли на ознакомление приказ на его увольнение по решению комиссии по причине несоответствия занимаемой должности. Всем сотрудникам, которые так или иначе были в курсе происходящего, тоже сказали, что выяснилось, к большому удивлению и сожалению всех, что Александр не соответствует занимаемой должности, и этот вывод сделан не кем-то единолично, а подтвержден комиссией. На место Александра вышел сотрудник, которого так горячо рекомендовал новый директор направления.

Александр был поражен и ошарашен увольнением, особенно записью в трудовой книжке: «трудовой договор расторгнут на основании п.3 ч.1 ст.81 ТК РФ в связи с несоответствием занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации». Он не мог себе представить, как же ему теперь устроиться на работу, кто же его возьмет с таким

«клеймом».

Вопросы:

1. Как бы Вы помогли генеральному директору Никите, если бы он обратился к вам за помощью в решении сложившейся ситуации?
2. Как бы вы помогли Александру?

#### Примерные вопросы для промежуточной аттестации

1. Роль и место управления управления человеческими ресурсами в системе управления организацией
2. Управление человеческими ресурсами как система
3. Методика аудита человеческих ресурсов в организации
4. Классификация и характеристика стратегий управления человеческими ресурсами в организации.
5. Классификация и характеристика современных технологий подбора персонала
6. Этапы разработки и внедрения технологии подбора персонала
7. Классификация и характеристика современных технологий отбора персонала
8. Этапы разработки и внедрения технологии отбора персонала
9. Классификация и характеристика современных технологий адаптации персонала
10. Этапы разработки и внедрения технологии адаптации персонала
11. Классификация и характеристика современных технологий оценки персонала
12. Этапы разработки и внедрения технологии оценки персонала
13. Технология аттестации персонала
14. Классификация и характеристика современных теорий мотивации персонала
15. Классификация и характеристика современных технологий стимулирования трудовой деятельности персонала
16. Этапы разработки и внедрения технологии стимулирования трудовой деятельности персонала
17. Классификация и характеристика современных технологий профессионального развития персонала
18. Этапы разработки и внедрения технологии профессионального развития персонала

19. Классификация и характеристика современных технологий управления карьерой персонала
20. Этапы разработки и внедрения технологии управления карьерой персонала
21. Классификация и характеристика современных технологий увольнения персонала
22. Этапы разработки и внедрения технологии увольнения персонала

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

### 6.1. Список источников и литературы

#### Источники

#### Основные источники

#### Нормативные правовые акты

##### *Конституционные акты Российской Федерации*

Конституция Российской Федерации (1993 г., с последующими изменениями)

##### *Федеральные законы*

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с последующими изменениями)

Закон Российской Федерации от 19 апреля 1991 г. «О занятости населения в Российской Федерации» (с последующими изменениями)

Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» (с последующими изменениями)

##### *Акты Правительства Российской Федерации*

Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2002 г. № 787 «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» (с последующими изменениями)

##### *Акты федеральных органов исполнительной власти*

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94, принят постановлением Госстандарта Российской Федерации от 26 декабря 1994 г. № 367 (с последующими изменениями)

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержден постановлением Минтруда Российской Федерации от 21 августа

1998 г. № 37 (с последующими изменениями)

Постановление Минтруда Российской Федерации от 31 декабря 2002 г. № 85 «Об утверждении перечней должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности, а также типовых форм договоров о полной материальной ответственности»

Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержден приказом Минтруда Российской Федерации от 6 октября 2015 г. № 691н

Профессиональный стандарт «Специалист по подбору персонала», утвержден приказом Минтруда Российской Федерации от 9 октября 2015 г. № 717 н

#### Дополнительные источники

#### Нормативные правовые акты

##### *Федеральные законы*

Федеральный закон от 25 июля 2002 г. № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» (с последующими изменениями)

##### *Акты Правительства Российской Федерации*

Постановление Правительства Российской Федерации от 25 февраля 2000 г. № 162 «Об утверждении перечня тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда женщин» (с последующими изменениями)

Постановление Правительства Российской Федерации от 25 февраля 2000 г. № 163 «Об утверждении перечня тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда лиц моложе восемнадцати лет» (с последующими изменениями)

Постановление Правительства Российской Федерации от 27 июня 2016 г. № 584 «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности»

*Акты федеральных органов исполнительной власти*

Приказ Минтруда Российской Федерации от 2 ноября 2015 г. № 832 «Об утверждении справочника востребованных на рынке труда, новых и перспективных профессий, в том числе требующих среднего профессионального образования» (с последующими изменениями)

**Обязательная**

Управление человеческими ресурсами / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.: Дашков и К, 2017. - 392 с.: [ЭБС, znanium.com]

Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат) [ЭБС, znanium.com]

Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2013. — 301 с. - [ЭБС, znanium.com]

**Дополнительная**

Оценка персонала в организации : учеб. пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 171 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <https://new.znanium.com>]. — [www.dx.doi.org/10.12737/24412](http://www.dx.doi.org/10.12737/24412). - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1007380>

Техники успешного рекрутмента / Баскина Т.В. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 211 с. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/925551>

Дейнека А.В. Управление персоналом организации / Дейнека А.В. - М.: Дашков и К, 2017. - 288 с. [ЭБС, znanium.com]. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/512044>

Иванова, С. Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат [Электронный ресурс]— М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. — 129 с. [ЭБС, znanium.com].- URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/916030>

Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография / Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 156 с. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1010783>

Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2012. - 255 с. - [ЭБС, znanium.com] . - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/264424>



Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями) : монография / А.Н. Прошина. — Москва : ИНФРА-М, 2018.— 124 с. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1004397>

Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Кн. 2 : монография / под ред. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2014. — 283 с. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1039269>

Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: Монография /. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 278 с. [ЭБС, znaniium.com]

## 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### 1. Перечень БД и ИСС

№п /п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2019 г. Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2019 г. Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам Электронная библиотека Grebennikon.ru
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

Министерство труда и социальной защиты РФ. Официальный сайт. Режим доступа: [www.rosmintrud.ru](http://www.rosmintrud.ru)

Национальный союз кадровиков. Официальный сайт. Режим доступа: [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru)

Национальный союз "Управление персоналом" (НасОУП). Официальный сайт. Режим доступа: [www.nasoup.com](http://www.nasoup.com)

Журнал «Управление персоналом». Архив номеров. Режим доступа: [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Журнал «Справочник по управлению персоналом». Архив номеров. Режим доступа:  
<http://sup.pro-personal.ru>

Журнал «Менеджер по персоналу». Архив номеров. Режим доступа:  
[www.mediapro.com.ua](http://www.mediapro.com.ua)

Журнал «Мотивация и оплата труда». Архив номеров. Режим доступа:  
[www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

Журнал «Обучение & карьера». Архив номеров. Режим доступа: <http://d-mir.ru/journal/oik>

Журнал «Recruiting News». Архив номеров. Режим доступа: [www.recnews.ru](http://www.recnews.ru)

Интернет-журнал «Работа с персоналом». Архив номеров. Режим доступа: [www.hr-journal.ru](http://www.hr-journal.ru)

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения лекций и семинарских занятий необходима учебная аудитория, оборудованная компьютером, мультимедиа-проектором, экраном, доской.

### 2. Перечень ПО

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
2	MicrosoftOffice 2016	Microsoft	лицензионное

## 8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
  - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;

- письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;

- экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих:

- лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;

- экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;

- экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
  - в печатной форме увеличенным шрифтом;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
  - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
  - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
  - принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
    - акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### 9.1. Планы семинарских занятий

**Тема 1: Роль и место управления человеческими ресурсами в системе управления организацией (очная форма – 2 часа, очно-заочная – 1 час, заочная – 0 часов)**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Человеческий фактор и его роль в развитии организации.
2. Взаимосвязь функции управления человеческими ресурсами с другими функциями управления в рамках общей стратегии организации.
3. Внешние и внутренние факторы среды, определяющие место управления человеческими ресурсами в общей системе управления организацией

### **Источники**

1. Конвенция МОТ № 138 (1973 г.) «О минимальном возрасте для приема на работу»
2. Декларация МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда // Российская газета. 1998. 16 декабря.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. (с последующими изменениями)

### **Обязательная литература**

1. Управление человеческими ресурсами / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.: Дашков и К, 2017. - 392 с.: [ЭБС, znanium.com]
2. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат) [ЭБС, znanium.com]

### **Дополнительная литература**

1. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Монография./Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 283 с. . [ЭБС, znanium.com]

**Тема 2: Управление человеческими ресурсами как система (очная форма – 4 часа, очно-заочная – 2 час, заочная – 1 час)**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Цель и уровни управления человеческими ресурсами в организации
2. Функции системы управления человеческими ресурсами
3. Принципы управления человеческими ресурсами
4. Методы управления человеческими ресурсами

#### **Источники**

4. Конвенция МОТ № 138 (1973 г.) «О минимальном возрасте для приема на работу»
5. Декларация МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда // Российская газета. 1998. 16 декабря.
6. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. (с последующими изменениями)

#### **Обязательная литература**

1. Управление человеческими ресурсами / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.: Дашков и К, 2017. - 392 с.: [ЭБС, znanium.com]
2. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат) [ЭБС, znanium.com]

#### **Дополнительная литература**

1. Управление персоналом в России: парадигмы и практика: монография/Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 154 с. [ЭБС, znanium.com]
2. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Монография./Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 283 с. . [ЭБС, znanium.com]

**Тема 5: Аудит человеческих ресурсов (очная форма – 4 часа, очно-заочная – 2 часа, заочная – 1 час)**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Аудит: понятие и сущность
2. Структура персонала: организационная, штатная, функциональная, социальная, ролевая
3. Показатели движения персонала в организации

### **Источники**

1. Конвенция МОТ № 138 (1973 г.) «О минимальном возрасте для приема на работу»
2. Декларация МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда // Российская газета. 1998. 16 декабря.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. (с последующими изменениями)
4. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94, принят постановлением Госстандарта Российской Федерации от 26 декабря 1994 г. № 367 (с последующими изменениями)
5. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержден постановлением Минтруда Российской Федерации от 21 августа 1998 г. № 37 (с последующими изменениями)
6. Постановление Минтруда Российской Федерации от 31 декабря 2002 г. № 85 «Об утверждении перечней должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности, а также типовых форм договоров о полной материальной ответственности»

### **Обязательная литература**

1. Управление человеческими ресурсами / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.: Дашков и К, 2017. - 392 с.: [ЭБС, znanium.com]
2. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат) [ЭБС, znanium.com]

### **Дополнительная литература**

1. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Монография./Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 283 с. . [ЭБС, znanium.com]

**Тема 4: Нормативно-методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами (очная форма – 2 часа, очно-заочная – 2 час, заочная – 0,5 часов)**

**Вопросы для обсуждения**

1. Нормативно-методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами: сущность и понятие
2. Классификация нормативно-методического обеспечения системы управления человеческими ресурсами
3. Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера
4. Нормативно-справочные документы
5. Документы технического, технико-экономического и экономического характера

**Источники**

1. Конвенция МОТ № 138 (1973 г.) «О минимальном возрасте для приема на работу»
2. Декларация МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда // Российская газета. 1998. 16 декабря.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. (с последующими изменениями)
4. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94, принят постановлением Госстандарта Российской Федерации от 26 декабря 1994 г. № 367 (с последующими изменениями)
5. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержден постановлением Минтруда Российской Федерации от 21 августа 1998 г. № 37 (с последующими изменениями)
6. Постановление Минтруда Российской Федерации от 31 декабря 2002 г. № 85 «Об утверждении перечней должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной



ответственности, а также типовых форм договоров о полной материальной ответственности»

7. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержден приказом Минтруда Российской Федерации от 6 октября 2015 г. № 691н
8. Профессиональный стандарт «Специалист по подбору персонала», утвержден приказом Минтруда Российской Федерации от 9 октября 2015 г. № 717 н

### **Обязательная литература**

1. Управление человеческими ресурсами / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.:Дашков и К, 2017. - 392 с.: [ЭБС, znanium.com]
2. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат) [ЭБС, znanium.com]

### **Дополнительная литература**

1. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Монография./Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 283 с. . [ЭБС, znanium.com]

**Тема 5 : Стратегии управления человеческими ресурсами (очная форма –2 часа, очно-заочная – 2 часа, заочная – 1 час)**

### **Вопросы для обсуждения**

2. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления человеческими ресурсами
3. Достоинства, недостатки и область применения стратегии ориентации на свои силы
4. Достоинства, недостатки и область применения стратегии приобретения готовых специалистов

5. Достоинства, недостатки и область применения стратегии приема небольшого количества высококвалифицированных специалистов (выполнение всей работы небольшим количеством высококвалифицированных специалистов)
6. Достоинства, недостатки и область применения стратегии приема специалистов средней квалификации, но в достаточном количестве

### **Обязательная литература**

1. Управление человеческими ресурсами / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.: Дашков и К, 2017. - 392 с.: [ЭБС, znanium.com]
2. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат) [ЭБС, znanium.com]
3. Архипова Н.И., Седова О.Л. Управление персоналом организации.- М.: Проспект, 2016- с.7-37

### **Дополнительная литература**

1. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Монография./Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 283 с. . [ЭБС, znanium.com]

### **Контрольные вопросы**

1. Сформулируйте основную цель привлечения персонала в организацию.
2. Сформулируйте достоинства, недостатки и область применения стратегии ориентации на свои силы
3. Сформулируйте достоинства, недостатки и область применения стратегии приобретения готовых специалистов
4. Сформулируйте достоинства, недостатки и область применения стратегии приема небольшого количества высококвалифицированных специалистов (выполнение всей работы небольшим количеством высококвалифицированных специалистов)
5. Сформулируйте достоинства, недостатки и область применения стратегии приема специалистов средней квалификации, но в достаточном количестве.

**Тема 6: Технологии подбора персонала при приеме на работу (очная форма – 2**

*часа, очно-заочная – 1 час, заочная – 0,5 часа)*

### **Вопросы для обсуждения**

1. Технология подбора персонала высшего звена – executive search,
2. Технология подбора персонала среднего звена – selection,
3. Технология массового подбора персонала – mass recruitment.
4. Технология подбора молодых специалистов и выпускников вузов -graduate recruitment
5. Сравнительная характеристика специализированных интернет-сайтов по подбору персонала
6. Особенности подбора персонала с использованием социальных сетей
7. Использование сайта организации для подбора персонала

### **Обязательная литература**

1. Управление человеческими ресурсами / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.: Дашков и К, 2017. - 392 с.: [ЭБС, znanium.com]
2. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат) [ЭБС, znanium.com]

### **Дополнительная литература**

1. Баскина, Т. В. Техники успешного рекрутмента [Электронный ресурс]— 2-е изд., перераб. и доп. — М. : АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. — 288 с. . [ЭБС, znanium.com]
2. Иванова, С. Поиск и оценка линейного персонала : Повышение эффективности и снижение затрат [Электронный ресурс]— М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. — 129 с. [ЭБС, znanium.com]
3. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 - 301 с.. [ЭБС, znanium.com]
4. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Монография./Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 283 с. . [ЭБС, znanium.com]

### **Контрольные вопросы**

1. Какие методы подбора кандидатов применяются при практической реализации технологии Executive Search?

2. Какие методы подбора кандидатов применяются при практической реализации технологии Staff Selection?
3. Какие методы подбора кандидатов применяются при практической реализации технологии Management Selection?
4. Какие методы подбора кандидатов применяются при практической реализации технологии Mass recruitment?
5. Какой сайт целесообразно использовать для подбора специалистов и руководителей среднего и высшего звена
6. Какой сайт целесообразно использовать для подбора специалистов на позиции начального уровня и рабочий персонал.
7. Какую социальную сеть целесообразно использовать для подбора «элитарных» кадров
8. Сформулируйте основные правила работы менеджера по подбору персонала с социальными сетями при подборе персонала
9. Сформулируйте требования к сайту организации для эффективного подбора персонала

**Тема 7: Технологии отбора персонала при приеме на работу-(очная форма – 2 часа, очно-заочная – 1 час, заочная – 0,5 часа)**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Нормативно-правовое обеспечение технологии отбора персонала
2. Основные этапы технологии отбора персонала
3. методы проверки профессиональных и личностных качеств кандидатов
4. Технология проведения биографического собеседования CARE.
5. Технология проведения ситуационного собеседования STAR
6. Технология проведения собеседования по компетенциям PARLA
7. Стрессовое собеседование
8. Дополнительные методы проверки кандидатов
9. Эффективность отбора персонала

#### **Источники**

1. Конвенция МОТ № 138 (1973 г.) «О минимальном возрасте для приема на работу»

2. Декларация МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда // Российская газета. 1998. 16 декабря.

3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. (с последующими изменениями)

### **Обязательная литература**

1. Управление человеческими ресурсами / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.: Дашков и К, 2017. - 392 с.: [ЭБС, znanium.com]

2. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат) [ЭБС, znanium.com]

### **Дополнительная литература**

1. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Монография./Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 283 с. [ЭБС, znanium.com].
2. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 - 301 с.. [ЭБС, znanium.com]

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение термина «отбор персонала».
2. Сколько этапов включает типовой процесс отбора кандидатов на должность?
3. В чем заключается основная цель анализа заявительных документов при отборе кандидата на должность?
4. В чем заключается основная цель предварительной отборочной беседы при отборе кандидата на должность?
5. Перечислите основные методы проверки профессиональных и личностных качеств кандидата на должность.
6. Какие группы тестов могут применяться при отборе кандидатов на должность?
7. Сформулируйте основные цели проведения собеседования.
8. Охарактеризуйте отличительные особенности проведения биографического собеседования.

9. Какие технологии проведения собеседования могут быть использованы при проведении ситуационного собеседования?
10. Охарактеризуйте отличительные особенности проведения собеседования по компетенциям.
11. Перечислите основные стадии проведения собеседования.
12. Охарактеризуйте основные показатели эффективности отбора персонала в организации.
13. Охарактеризуйте основные показатели эффективности отбора персонала в кадровом агентстве.

**Тема 8: Технология адаптации персонала в организации (очная форма – 2 часа, очно-заочная – 1 час, заочная – 0,5 часа)**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Адаптация персонала: понятие и сущность
  2. Этапы трудовой адаптации персонала
  3. Виды адаптационных программ
  4. Эффективность адаптации персонала
- Рассмотрение практической ситуации.*

#### **Обязательная литература**

#### **Обязательная литература**

1. Управление человеческими ресурсами / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.: Дашков и К, 2017. - 392 с.: [ЭБС, znanium.com]
2. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 - 301 с.. [ЭБС, znanium.com]

#### **Дополнительная литература**

1. Прошина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управлен. анализ (на примере работников с огранич. возможн.): Моногр. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 124 с. [ЭБС, znanium.com]
2. Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2012. - 255 с. [ЭБС, znanium.com]

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение термина «адаптация».
2. Какова основная цель адаптации работника?
3. Охарактеризуйте два основных направления адаптации персонала.
4. Сформулируйте основные задачи адаптации персонала в организации.
5. Перечислите основные этапы технологического процесса адаптации персонала в организации.
6. Какие адаптационные мероприятия проводятся на этапе «Введение в должность»?
7. Что включает план становления нового работника в организации?
8. Для каких категорий персонала целесообразно разрабатывать разные виды адаптационных программ?
9. Охарактеризуйте основные стадии процесса адаптации персонала.
10. Перечислите основные признаки дезадаптации работников.
11. Охарактеризуйте показатели эффективности технологии адаптации персонала в организации.

**Тема 9 : Технология оценки персонала (очная форма – 2 часов, очно-заочная – 2 часа, заочная – 0,5 часа)**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Оценка персонала: понятие и сущность
2. Методы оценки персонала
3. Технология оценки персонала методом Management by Objectives (управление по целям)
4. Технология оценки ключевых показателей эффективности (KPI) работников
5. Технология Центра оценки персонала «Assessment Center»

### **Источники**

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. (с последующими изменениями)

### **Обязательная литература**

1. Управление человеческими ресурсами / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.: Дашков и К, 2017. - 392 с.: [ЭБС, znanium.com]

2. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат) [ЭБС, znanium.com]

### **Дополнительная литература**

1. Верховцев А.В. Аттестация работников организации /. - 3-е изд. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 32 с.: [ЭБС, znanium.com]
2. Асалиев, А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. Оценка персонала в организации - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 200 с (Высшее образование: Магистратура). [ЭБС, znanium.com]
3. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Монография./Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 283 с. [ЭБС, znanium.com].

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение термина «оценка персонала».
2. В чем заключается суть экспертного подхода к оценке персонала?
3. Определите область применения экспертного подхода к оценке персонала.
4. В чем заключается суть инструментального подхода к оценке персонала?
5. Определите область применения инструментального подхода к оценке персонала.
6. Охарактеризуйте основные методы оценки персонала.
7. В чем заключается суть метода балльной оценки персонала?
8. В чем заключается отличие метода свободного выбора от метода принудительного выбора?
9. Что такое коэффициент компетентности работника?
10. В чем заключается суть метода оценки персонала «360 градусов»?
11. В чем заключается технология Центра оценки персонала (Assessment Center)?
12. Перечислите основные элементы системы комплексной оценки персонала.

**Тема 10 : Технологии дополнительного профессионального развития персонала**  
(очная форма – 2 часа, очно-заочная – 2 часа, заочная – 0,5 часа)



### **Вопросы для обсуждения**

1. Профессиональное развитие персонала: понятие и сущность
2. Виды и формы профессионального развития персонала
3. Методы профессионального обучения персонала
4. Коучинг как метод профессионального развития работников
5. Управление профессиональным развитием персонала
6. Эффективность профессионального развития персонала

### **Обязательная литература**

1. Управление человеческими ресурсами / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.: Дашков и К, 2017. - 392 с.: [ЭБС, znanium.com]
2. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат) [ЭБС, znanium.com]

### **Дополнительная литература**

1. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Монография./Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 283 с. [ЭБС, znanium.com].
2. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 - 301 с. [ЭБС, znanium.com]

1.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение термина «Обучение персонала»
2. Охарактеризуйте основные факторы повышения роли профессионального потенциала персонала в развитии организации.
3. Перечислите основные принципы обучения взрослых.
4. Какие существуют виды дополнительного профессионального образования работников?
5. Охарактеризуйте основные методы обучения на рабочем месте.
6. Сформулируйте достоинства и недостатки методов обучения на рабочем месте.

7. Охарактеризуйте основные методы обучения вне рабочего места.
8. Сформулируйте достоинства и недостатки методов обучения вне рабочего места.
9. В чем заключается суть метода обучения «Buddying» ?
10. В чем заключается суть метода обучения «Shadowing» ?
11. В чем отличительные особенности метода обучения «коучинг»?
12. Охарактеризуйте подходы к анализу потребности в обучении работников.
13. В чем заключается суть концепции «опережающего» обучения?
14. Перечислите основные этапы управления обучением персонала в организации .
15. Охарактеризуйте модель оценки эффективности тренинга Дональда Киркпатрика.

**Тема 11: Технологии управления карьерой персонала (очная форма – 2 часа, очно-заочная – 2 часа, заочная – 0,5 часа)**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Карьера: понятие и сущность
2. Виды и типовые модели карьеры
3. Концепции управления карьерой персонала
4. Эффективность управления карьерой персонала

#### **Обязательная литература**

1. Управление человеческими ресурсами / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.: Дашков и К, 2017. - 392 с.: [ЭБС, znanium.com]
2. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат) [ЭБС, znanium.com]

#### **Дополнительная литература**

1. Сотникова С.И. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп.-М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 328 с. [ЭБС, znanium.com]
2. Управление кадровым резервом: теория и практика: Монография / К.Б. Фокин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 278 с. [ЭБС, znanium.com].

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение термина «карьера».
2. Охарактеризуйте основные свойства карьерного пространства организации.
3. Сформулируйте необходимые условия развития карьеры работника.
4. Охарактеризуйте основные этапы карьеры менеджера.
5. В чем заключается суть горизонтальной (профессиональной) карьеры работника?
6. В чем заключается суть вертикальной (управленческой) карьеры работника?
7. Охарактеризуйте основные модели карьеры.
8. Сформулируйте основные задачи субъектов управления карьерой работников в организации.
9. Что является основным инструментом развития профессиональной (горизонтальной) карьеры?
10. Что является основным инструментом развития должностной (вертикальной) карьеры?
11. Охарактеризуйте технологию управления карьерой «Планирование замен (Replacement Planning)»?
12. Охарактеризуйте технологию управления карьерой «Планирование преемственности (Succession Planning)»?
13. Охарактеризуйте технологию управления карьерой «Управление талантами (Talent management)»?
14. Охарактеризуйте показатели эффективности управления карьерой персонала.

**Тема 12: Мотивация и стимулирование персонала (очная форма – 4 часа, очно-заочная – 2 часа, заочная – 1 час)**

### Вопросы для обсуждения

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: понятие и сущность
2. Современные теории мотивации персонала
3. Управление мотивацией персонала

### **Обязательная литература**

1. 1. Управление человеческими ресурсами / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.: Дашков и К, 2017. - 392 с.: [ЭБС, znanium.com]
2. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат) [ЭБС, znanium.com]

### **Дополнительная литература**

1. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс] : Учеб. пособие / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 378 с. [ЭБС, znanium.com]
2. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика [Электронный ресурс] / - 5-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 151 с. [ЭБС, znanium.com]
3. Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? [Электронный ресурс] / Светлана Иванова. - 8-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 285 с. - (Серия «Бизнес на 100%»).[ЭБС, znanium.com]

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение термина «мотивация».
2. Охарактеризуйте связь стимулирования и мотивации персонала.
3. Какие группы мотивации персонала Вы знаете?
4. В чем заключается основное положение первоначальных теорий мотивации?
5. В чем заключается основное положение содержательных теорий мотивации?
6. Охарактеризуйте основные положения теории иерархии потребностей А.Маслоу
7. Какие факторы отнесены Ф.Герцбергом к «гигиеническим»?
8. В чем заключается основное положение процессуальных теорий мотивации?
9. Охарактеризуйте основные положения теории ожиданий В. Врума.
10. В чем заключается основное положение типологической модели мотивации персонала В.И.Герчикова?
11. Что такое мотивационный потенциал работы?
12. Что такое мотивационный профиль работника?

13. Охарактеризуйте основные этапы управления мотивацией персонала

**Тема 13: Технологии увольнения персонала (очная форма – 2 часа, очно-заочная – 1 час, заочная – 0,5 часа)**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Увольнение: понятие и виды
2. Управление текучестью персонала
3. Управление массовым высвобождением персонала
4. Аутплейсмент как новый инструмент увольнения персонала

*Рассмотрение практической ситуации.*

#### **Обязательная литература**

1. Управление человеческими ресурсами / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.: Дашков и К, 2017. - 392 с.: [ЭБС, znanium.com]
2. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат) [ЭБС, znanium.com]

#### **Дополнительная литература**

1. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 - 301 с. [ЭБС, znanium.com]
2. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Монография./Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 283 с. [ЭБС, znanium.com].

#### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение термина «увольнение».
2. Перечислите основания прекращения трудового договора в соответствии с Трудовым кодексом РФ.
3. Дайте определение термина «Текучесть кадров».

4. Охарактеризуйте позитивные и негативные последствия текучести
5. Охарактеризуйте основные этапы управления текучестью персонала
6. Что такое коэффициент интенсивности текучести?
7. Перечислите основные Причины текучести персонала.
8. Какие мероприятия может предусматривать Программа регулирования текучести?
9. Охарактеризуйте основные этапы управления сокращением персонала.
10. Что такое аутплейсмент?

## **9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

Письменные работы (курсовая работа, эссе, реферат, доклад и т.п.) учебным планом или программой не предусмотрены.

## **9.3 Иные материалы не предусмотрены**

## АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» относится к блоку вариативных дисциплин.

Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой организационного развития.

*Цель дисциплины:* формирование у обучающихся системных представлений о современных технологиях управления человеческими ресурсами в организации.

*Задачи дисциплины:* изучить методики и овладеть навыками разработки и внедрения современных технологий управления человеческими ресурсами

Дисциплина направлена на формирование следующих **компетенций:**

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

УК-3.2. Эффективно взаимодействует с членами команды; участвует в обмене информацией, знаниями и опытом; содействует презентации результатов работы команды; соблюдает этические нормы взаимодействия В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

- основные теории мотивации, лидерства и власти
- процессы групповой динамики и формирования команды
- современные технологии управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

**Уметь:**

- проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
- разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

**Владеть:**

- навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для

решения стратегических и оперативных управленческих задач

- навыками разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

Рабочей программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме оценок за работу на семинарах и за самостоятельную работу, промежуточная аттестация в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 152 часа.