

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М.В.ЛОМОНОСОВА»**

Социологический факультет

«ОДОБРЕНО»

Ученым советом факультета
Протокол №8 от 26 сентября 2019 г.

«УТВЕРЖДАЮ»

Декан социологического факультета
профессор Н.Г. Осипова

26 сентября 2019 г.

**Рабочая программа дисциплины
Проблемы управления персоналом в современных организациях**

Уровень высшего образования:

Подготовка кадров высшей квалификации

Направление подготовки кадров высшей квалификации по программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре:

39.06.01 Социологические науки

Направленность (профиль) подготовки - **Социология управления – 22.00.08**

Присваиваемая квалификация:

«Исследователь. Преподаватель-исследователь»

**Москва
2019**

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) по направлению подготовки кадров высшей квалификации по программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре 39.06.01 Социологические науки, утвержденным приказом по МГУ от 23 июня 2014 г. № 552 с внесенными изменениями, утвержденными приказом по МГУ от 31 августа 2015 года № 831

1. Характеристика курса

Управление персоналом - одна из важнейших составляющих менеджмента современных организаций. В век высоких технологий, быстро меняющейся рыночной среды и мощных информационных систем именно человеческие ресурсы, как ничто другое, определяют способность компании выживать в условиях глобальной конкуренции. Персонал организации становится основой растущих нематериальных активов компании и значимым элементом богатства фирмы.

В рамках настоящего курса управление персоналом рассматривается как сложное явление, связанное с оптимальным регулированием организационных отношений, исходя из различных концептуальных установок.

Данный курс включает в себя последовательное рассмотрение функциональных сфер управления персоналом компании, имеющих проблем в данных функциональных сферах с целью выработки у аспирантов умений адаптировать общие методики, разработанные для каждой сферы, к конкретной внутренней среде организации.

2. Цели и задачи освоения дисциплины.

Целью курса является формирование у аспирантов целостного представления о теории и практике управления персоналом современных организаций. В программе учитываются, с одной стороны, общетеоретические вопросы управления человеческими ресурсами, рассматриваются различные концептуальные подходы, что позволяет дать представление о генезисе данной научной дисциплины, с другой стороны, ключевое внимание уделяется проблемам практики управления персоналом в современных бизнес-организациях, что позволяет аспирантам освоить современные технологии, методы работы управления персоналом.

Задачи курса:

- проанализировать и систематизировать ключевые проблемы и теоретические дискуссии в сфере управления персоналом;
- представить систему управления персоналом современных деловых организаций и практические виды деятельности по управлению человеческими ресурсами;
- ознакомить с управленческой философией видных теоретиков и практиков, взглядами на природу человеческих ресурсов и способы управления ими;
- представить специфику управления различными социальными объектами – разнообразными человеческими ресурсами и проблемы управления ими.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

Универсальные компетенции:

способность к критическому анализу и оценке современных научных достижений, генерированию новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях (УК-1);

способность планировать и решать задачи собственного профессионального и личностного развития (УК-6).

Общепрофессиональные компетенции:

способность задавать, транслировать правовые и этические нормы в профессиональной и социальной деятельности (ОПК-1);

способность к самостоятельному обучению новым методам исследования и к их развитию, к совершенствованию информационных технологий при решении задач профессиональной деятельности (ОПК-3);

способность определять перспективные направления развития и актуальные задачи исследований в фундаментальных и прикладных областях социологии на основе изучения и критического осмысления отечественного и зарубежного опыта (ОПК-4);

способность использовать механизмы прогнозирования и проектирования инновационного развития социальных систем (ОПК-6)

Профессиональные компетенции (ПК):

владение методологией теоретических и экспериментальных исследований в области социологии управления (ПК-1)

способность использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития для совершенствования социальных институтов, методов управления, разработки социальных программ и стратегий деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций (ПК 5).

4. Место дисциплины в структуре Основной образовательной программы

Дисциплина «Проблемы управления персоналом в современных организациях» относится к блоку вариативных дисциплин, обязательных для всех обучающихся по направленности (профилю) – Социология управления. Дисциплина изучается в 3 семестре. Общая трудоемкость дисциплины 3 зач. ед. (108 академических часа). Промежуточный аттестация – зачет.

5. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
способность к критическому анализу и оценке современных научных достижений, генерированию новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях (УК-1);	УМЕТЬ: анализировать альтернативные варианты решения исследовательских и практических задач и оценивать потенциальные выигрыши/проигрыши реализации этих вариантов в сфере управления персоналом УМЕТЬ: критически анализировать и оценивать современные научные достижения и результаты деятельности по решению исследовательских и практических задач в области управления персоналом
способность планировать и решать задачи собственного профессионального и личностного развития (УК-6).	ЗНАТЬ: содержание процесса целеполагания профессионального и личностного развития, его особенности и способы реализации при решении

	<p>профессиональных задач, исходя из этапов карьерного роста и требований рынка труда.</p>
<p>способность задавать, транслировать правовые и этические нормы в профессиональной и социальной деятельности (ОПК-1)</p>	<p>УМЕТЬ: разрабатывать и реализовать управленческо-организационные решения в области управления персоналом, опираясь на существующие правовые и этические нормы УМЕТЬ: применять различные стратегии предотвращения конфликтных ситуаций при осуществлении взаимодействия</p>
<p>способность к самостоятельному обучению новым методам исследования и к их развитию, к совершенствованию информационных технологий при решении задач профессиональной деятельности (ОПК-3)</p>	<p>УМЕТЬ: применять новые исследовательские методы и подходы (в т.ч. из междисциплинарных областей) в научно-исследовательской и прикладной деятельности в сфере управления человеческими ресурсами</p>
<p>способность определять перспективные направления развития и актуальные задачи исследований в фундаментальных и прикладных областях социологии на основе изучения и критического осмысления отечественного и зарубежного опыта (ОПК-4)</p>	<p>ЗНАТЬ: актуальные зарубежные и отечественные фундаментальные и прикладные исследования в области управления персоналом УМЕТЬ: обобщать и систематизировать передовые достижения научной мысли и основные тенденции социальной практики для определения перспективных направлений развития и постановки актуальных задач исследований в социологии управления</p>
<p>способность использовать механизмы прогнозирования и проектирования инновационного развития социальных систем (ОПК-6)</p>	<p>УМЕТЬ: использовать социальные технологии, методы социального проектирования и прогнозирования для формирования рекомендаций, предложений в планы развития социальных систем разных уровней, в том числе в системе планирования, адаптации и развития персонала современных организаций</p>
<p>владение методологией теоретических и экспериментальных исследований в области социологии управления (ПК-1)</p>	<p>УМЕТЬ: при решении исследовательских и практических задач в предметном поле социологии управления генерировать новые идеи, поддающиеся операционализации исходя из наличных ресурсов и ограничения</p>
<p>способность использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития для совершенствования социальных институтов, методов управления, разработки социальных программ и стратегий деятельности государственных и</p>	<p>УМЕТЬ: выявлять проблемные зоны в системах социального управления государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций, проводить социальную диагностику организаций ВЛАДЕТЬ: социологическими методами исследования и оптимизации систем управления на</p>

частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций (ПК 5).	государственном и организационном уровнях на основе воздействия на различные функциональные сферы управления, в частности на управление человеческими ресурсами и достижения синергетического эффекта
---	---

6. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

Объем дисциплины составляет 3 зачетных единиц, всего 108 часов, из которых 24 часа составляет контактная работа аспиранта с преподавателем (8 часов занятия лекционного типа, 10 часов занятия семинарского типа (семинары, научно-практические занятия, лабораторные работы и т.п.), 3 часа групповые консультации, 3 часа индивидуальные консультации), 84 часа составляет самостоятельная работа аспиранта.

7. Формат обучения – очно.

8.Используемые образовательные и научно-исследовательские технологии.

А. Образовательные технологии:

- Проведение лекционных занятий дискуссионного формата с использованием мультимедийных технологий;
- использование проблемно-ориентированного междисциплинарного подхода посредством кейс-технологий;
- применение интерактивных обучающих технологий: групповые дискуссии, круглые столы;
- использование творческих заданий (эссе) и разработка индивидуальных и групповых проектов;
- формирование индивидуальных образовательных траекторий посредством проведения учебных исследований и подготовки аналитического доклада.
- групповые и индивидуальные проекты, направленные на освоение основных технологий управления человеческими ресурсами;
- ролевые игры.

Б. Научно-исследовательские технологии:

- стимулирование поиска дополнительной информации для подготовки к групповым дискуссиям по темам дисциплины;
- стимулирование работы аспирантов с материалами периодических изданий; интернет-источников; международных научных электронных баз для поиска информации о современной управленческой практике; новейших направлениях развития теории управления персоналом.

9. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и виды учебных занятий

Наименование	Всего	В том числе
--------------	-------	-------------

и разделов и тем дисциплины, форма промежуточной аттестации по дисциплине	(часы)	Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них					Самостоятельная работа обучающегося, часы из них			
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского	Групповые консультации	Индивидуальные консультации	Всего	Выполнение домашних заданий	Подготовка рефератов и т.п..	Всего	
Раздел I. Дискуссионные вопросы теории управления персоналом										
Тема 1. Работники и организация: новый взгляд на взаимодействие	8	1	-	-	-	1	4	3	7	
Тема 2. Управленческие инновации и кадровый менеджмент.	8	1	-	-	-	1	4	3	7	
Тема 3. Практика управления персоналом: современное состояние и тенденции развития.	8	-	1	1	-	2	4	2	6	
Раздел II. Рынок трудовых ресурсов как основа формирования человеческих ресурсов организации										
Тема 4. Рынок трудовых ресурсов: структура, особенности, тенденции развития.	8	1	1	-	-	2	4	2	6	

Тема 5. Разработка стратегии подбора кадров. Рекрутирование кандидатов на вакантные должности.	7	-	1	-	-	1	4	2	6
Раздел III. Функции управления персоналом в современных организациях									
Тема 6. Стратегическое планирование персонала организации. Разработка организационной структуры управления человеческими ресурсами	7	1	-	-	-	1	4	2	6
Тема 7. Современные методы отбора кадров	9	-	1	-	1	2	4	3	7
Тема 8. Социальная адаптация и профессиональная ориентация новых работников в коллективе	7	-	1	-	-	1	4	2	6
Тема 9. Современные формы и методы оценки трудовой деятельности.	6	-	1	-	-	1	3	2	5

Тема 10. Подготовка и переподготовка, обучение и повышение квалификации кадров	7	1	1	-	-	2	3	2	5
Тема 11. Внутрифирменная трудовая мобильность. Планирование карьеры	8	-	1	-	1	2	3	3	6
Раздел IV. Актуальные проблемы управления персоналом современной организации									
Тема 12. Внутренний маркетинг: формы, методы и инструменты формирования лояльности персонала	9	2	-	1	1	4	3	2	5
Тема 13. Национально-культурные особенности управления персоналом	8	-	1	1	-	2	3	3	6
Тема 14. Синдром «профессионального выгорания» работников. Стресс менеджмент	8	1	1	-	-	2	3	3	6
Итого	108	8	10	3	3	24	50	34	84
Промежуточная аттестация (зачет)									

Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ I. ДИСКУССИОННЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 1. Работники и организация: новый взгляд на взаимодействие

Взаимоотношения людей и организаций. Личность и организация. Индивидуальные и организационные потребности. Управление работниками: люди управляют людьми. Отношения между начальниками и подчиненными. Неправильное использование человеческих ресурсов. Конфликты между людьми и организациями.

Природа человека. Индивидуальные различия людей. Специфические свойства человеческих ресурсов. Типология социальных объектов. Человеческие ресурсы: важнейшие характеристики различных объектов управления. Человеческий капитал организации. Человеческая личность как средство производства. Инвестиции в людей и организационная эффективность.

Две парадигмы управления персоналом: традиционная и гуманистическая. Двойная сущность рыночной организации как основа противостояния парадигм. Логичность и непротиворечивость каждой парадигмы в отдельности.

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

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

Тема 2. Управленческие инновации и кадровый менеджмент

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

Рынок идей менеджмента: методологические и прикладные аспекты. «Взлет» и «падение» управленческих инноваций: TQM, реинжиниринг бизнес процессов, идея «обучающей организации» и т.д.

Полипарадигмальность управления человеческими ресурсами и проблемы развития кадрового менеджмента. "Вызовы" кадрового менеджмента в XXI веке.

Тема 3. Практика управления персоналом: современное состояние и тенденции развития

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

Функции управления персоналом: кадровое планирование, набор, отбор, наем, адаптация, систематическая оценка, обучение и развитие, вознаграждение, перемещение, высвобождение. Виды деятельности по управлению человеческими ресурсами: Р.С.Шулер. Информационно-аналитическое обеспечение процесса управления персоналом.

Тенденция к минимизации количества работников предприятия или подразделения. Малое предприятие как идеал экономической организации. Причины угасания интереса к крупным корпорациям классического типа. Роль общинных связей в современном малом бизнесе.

Изменения общественного мнения 80-х, 90-х годов по отношению к малым формам бизнеса. Зарождение и развитие тенденции к децентрализации производства.

Тенденция к совладению предприятиями. Значение кампаний по приватизации начала 80-х годов в Великобритании и США. Поражение профсоюзов в их кампании против совладения. Совладение как объективная основа сотрудничества менеджеров и работников. Новые организационные формы распределения акций среди работников компании (ESOP и др.). Принцип обязательного владения акциями: достоинства и недостатки. Становление гибких организационных структур. "Холмообразные" и сетевые структуры. Мобилизация неформальных связей в современных организациях. Проблема взаимозаменяемости работников и их приобщенности к целям организации. Возможные пути решения. Гибкое строение фирмы как ответ на постоянно изменяющееся внешнее окружение.

Развитие систем телекоммуникаций и их использование в бизнесе. Информация как экономическая основа современного общества. Телекоммуникации и новые возможности малых организаций. Экономические и технические причины разделения (географического и организационного) производства и генерации идей в современной экономике.

РАЗДЕЛ II. РЫНОК ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

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

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

Характеристика современного рынка трудовых ресурсов, тенденции его развития. Отраслевые особенности рынка трудовых ресурсов. Формирование спроса на рабочую силу. Рынок жилья как необходимое условие цивилизованного рынка трудовых ресурсов. Конкурентная борьба на рынке трудовых ресурсов.

Деформализация российского рынка труда. Динамика рабочего времени. Мобильность рабочей силы. Экономические и социальные последствия функционирования российской модели рынка труда. Возможные сценарии модернизации.

Тема 5. Разработка стратегии подбора кадров. Рекрутирование кандидатов на вакантные должности

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

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

Разработка стратегии подбора кадров. Оценка необходимости "переманивания" работников из других организаций. Внутрифирменный подбор кандидатов: преимущества и недостатки. Краткосрочная и долгосрочная занятость - положительные и отрицательные стороны. Построение реферальной системы: проблемы учета личных рекомендаций в процессе подбора кадров.

Финансовые и административные аспекты процесса подбора кадров. Оценка необходимости вовлечения высшего руководства в этот процесс. Составление графика работы организации на рынке трудовых ресурсов и отбора кадров.

Работа организации на рынке трудовых ресурсов. Анализ рынка рабочей силы. Разработка маркетинговых мероприятий по рекрутированию кандидатов на получение работы.

Специфика рекламы по предложению работы. Оценка количественной и качественной эффективности рекламных и маркетинговых мероприятий. Отличительные особенности рекрутирования в быстро растущих и стабильных компаниях.

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

Социальные сети как эффективный инструмент рекрутирования сотрудников. Развитие краудрекрутинговых платформ.

РАЗДЕЛ III. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Тема 6. Стратегическое планирование персонала организации. Разработка организационной структуры управления человеческими ресурсами

Планирование персонала как часть стратегического плана компании. Человеческие ресурсы в условиях различных стратегических альтернатив.

Использование экономических, демографических и социологических показателей в работе над стратегическим планом по персоналу. Планирование в условиях резких изменений. Переход к выпуску новой продукции как основа планирования численного и качественного состава работников.

Человеческие ресурсы в условиях слияния двух или нескольких компаний, а также в условиях покупки одной фирмой другой фирмы. Планирование расстановки кадров. Необходимость планирования специальных мероприятий по налаживанию сотрудничества и преодолению противоречий между сотрудниками, работавших ранее в различных организациях. Прямое, непосредственное планирование персонала.

Разработка кадровой стратегии фирмы. Персонал в условиях планирования от достигнутого. Планирование программ обогащения труда и производственного развития работников. Персонал в условиях сокращения. Возможность несокращения персонала при сокращении производства. Пожизненный найм на работу: преимущества и недостатки. Возможности трудоустройства кадров при сокращении выпуска основной продукции.

Выбор метода планирования и прогнозирования как одна из наиболее сложных проблем менеджера по персоналу. Влияние стратегических альтернатив развития фирмы и состояния внешнего окружения на выбор метода.

Использование нормативных методов планирования человеческих ресурсов в условиях изменений производственной стратегии: преимущества и недостатки. Использование метода экспертных оценок в процессе составления стратегических планов. Возможности использования метода экстраполяции в процессе планирования численности работников в условиях ограниченного роста компании. Специфика балансового метода планирования персонала, сфера его применения. Специальные методы стратегического планирования: метод определения потребностей в кадрах на основе запросов первичных коллективов, экономико-математические методы планирования.

Выделение экономической и социальной подструктур предприятия как исходный пункт анализа организационной структуры. Специфика социальной подструктуры различных организаций.

Виды организационных структур. Количество структурных уровней. Проблема его сокращения или увеличения. Применение принципа иерархии к построению и преобразованию организационной структуры.

Понятие гибкой и жесткой структуры. Обеспечение четкого выполнения принятых

решений и возможности решения нетрадиционных задач в рамках одной организационной структуры. Особенности организации работы исследовательских коллективов.

Тема 7. Современные методы отбора кадров

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

Резюме. Процесс и принципы написания резюме. Стандартизированные и нестандартные резюме. Оценка резюме. Резюме и рекомендации. Особенности отбора кадров на основании письменных, автобиографических источников.

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

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

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

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

Нетрадиционные методы отбора персонала: достоинства и недостатки использования.

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

Понятие процесса социальной адаптации. Исследования ожиданий работника относительно его профессиональных задач, психологического климата, методов работы, степени ответственности на новом рабочем месте. Влияние прошлого опыта работы человека на процесс социальной адаптации в коллективе. Производственная адаптация как составная часть социализации личности.

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

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

консультантов в этих процессах.

Тема 9. Современные формы и методы оценки трудовой деятельности

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

Налаживание общение с подчиненными в процессе обсуждения результатов труда. Преодоление "оборонительных" эффектов. Процесс перехода от критики к конструктивному обсуждению проблем. Значение фактора времени в процессе оценки труда. Необходимость своевременной оценки и соответствующего поощрения. Возможность разделения вопросов оценки и оплаты труда.

Целевые методы управления (МВО) и оценка труда. Причины введения целевых методов оценки труда. Преимущества целевых методов: участие подчиненных, своевременность оценки, конкретность поставленных целей. Процесс целевого управления: ежегодная постановка целей, ежеквартальное отслеживание достижения целей, налаживание обратной связи для проверки результатов, ежегодная отчетность о достижении целей.

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

Тема 10. Подготовка и переподготовка, обучение и повышение квалификации кадров

Необходимость профессиональной подготовки работников в начале карьеры. Сущность подготовки кадров: конкретизация и детализация навыков, полученных в процессе образования, информирование о конкретных производственных ситуациях и задачах, подготовка к работе с большим количеством людей и большим объемом информации.

Переподготовка кадров. Перевод на новую должность как причина получения дополнительного образования. Анализ необходимости переподготовки. Оценка издержек переподготовки кадров. Комплексный характер системы подготовки: связь со стратегическим планом.

Образование персонала. Финансирование и организационное обеспечение вечернего и заочного обучения. Методическое обеспечение образовательного процесса в организации. Мотивация к получению образования. Осознание необходимости участия в образовательных программах. Связь образования и производственного роста: проблемы и преимущества.

Повышение квалификации. Специфика повышения квалификации в различных областях экономики. Стажировки и образовательные тренинговые программы как методы повышения квалификации. Взаимодействие с научными и консультационными центрами.

Методы подготовки и образования персонала: лабораторные методы, классические образовательные методы, метод "обучение действием", внутрифирменное образование, деловые игры, переподготовка и образование в рамках программ развития трудовых ресурсов и организационного развития. Содержание подготовки и образования кадров: профессиональная подготовка, психологическая и социально-психологическая подготовка, развитие управленческих навыков.

Тема 11. Внутрифирменная трудовая мобильность. Планирование карьеры

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

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

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

Стратегия расстановки кадров. Замещение вакантных должностей исключительно работниками фирмы. Привлечение специалистов из других организаций. Расстановка и перемещения персонала в главной и дочерних компаниях. Расстановка кадров в периоды быстрого роста, стабилизации и сокращения организации.

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

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

Разработка карьерных линий. Виды карьерных линий. Форма планирования карьеры: индивидуальное планирование с использованием компьютерных технологий, планирование непосредственным начальством, профессиональное планирование, групповые методы планирования: фокус-группы.

Планирование и продвижение карьеры преподавателя высшего учебного заведения.

Значение планирования карьеры для преподавателя. План построения карьеры как мотивирующий фактор. Преодоление организационных и межличностных противоречий на основе планирования карьеры.

РАЗДЕЛ IV. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 12. Внутренний маркетинг: формы, методы и инструменты формирования лояльности персонала

Вовлечение и участие работников в управлении организацией. Развитие взаимной приверженности, делегирования полномочий и прямых коммуникаций. Разработка стратегии приверженности персонала. Формы и уровни процессов вовлечения и участия работников. Участие в решении задач. Участие в консультациях и представительстве.

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

комитеты, советы предприятий, директора от рабочих. Проблемы внедрения систем вовлечения и участия.

Краудсорсинг как современный инструмент вовлечение персонала организации в инновационный процесс. Типы краудсорсинга: краудсторминг (crowdstorming), краудкастинг (crowdcasting), краудсечинг (crowdsearching), краудвотинг (crowdvoting) и т.д. Роль краудсорсинга в формировании приверженности персонала. Особенности организации внутренних краудсорсинговых проектов.

Тема 13. Национально-культурные особенности управления персоналом

Значение национально-культурных характеристик персонала в деятельности бизнес-организации. Особенности подбора и развития персонала в многонациональной среде и в компаниях действующих в различных странах.

Специфика западного, американского подхода к управлению персоналом. Тенденция к предельной структурированности в работе с кадрами. Глобализации "контрактного подхода". Прагматизм и рационализм как основа управления персоналом.

Японский опыт. Система пожизненного найма: преимущества и недостатки. Специфические особенности японской системы определения заработной платы - возможности применения. Внимание к традициям. Акцент на групповые методы работы в процессе управления персоналом.

Межкультурные взаимодействия в организациях. Сглаживание межкультурных противоречий. Менеджер по персоналу как эксперт в области межкультурных коммуникаций. Необходимость разработки специальных программ по повышению эффективности межкультурных взаимодействий, преодолению национально-культурных стереотипов, созданию "открытых" организационных культур.

Особенности управления персоналом в совместных предприятиях, филиалах иностранных компаний, глобальных организациях. Возможности и формы трансляции опыта. Взаимодействие с консультационными фирмами в процессе разрешения культурных проблем.

Тема 14. Синдром «профессионального выгорания» работников. Стресс менеджмент

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

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

Современные технологии стресс-менеджмента: опыт российских и зарубежных компаний

10. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы аспирантов по дисциплине.

Примерный перечень заданий для самостоятельной работы обучающихся:

По разделу I:

1. Подготовка реферата: «Управленческие инновации и кадровый менеджмент» (тип управленческой инновации выбирается каждым аспирантом по согласованию с преподавателем).
2. Подготовка к развернутой беседе: «Существует ли единственно правильный способ управления персоналом?».
3. Подготовка к круглому столу: «Современные тенденции развития управления персоналом»

4. Задания в мини-группах: подобрать примеры структурной перестройки, происходившей в последние годы на одном из зарубежных или отечественных предприятий. Какие цели ставились инициаторами реформирования? Насколько эти цели согласуются с общей логикой развития инновационных компаний? (Результат оформляется в виде письменного отчета).

5. Подбор исторических и современных примеров заботы работодателей об условиях труда и жизни наемных работников. (Результат оформляется в виде текста и мультимедийной презентации).

6. Анализ кейса «Кредо службы управления персоналом»

7. Подготовка к семинару-пресс конференции "Пересборка профессии HR- специалиста в условиях цифровой экономики"

По разделу II:

1. Подготовка докладов: «Конкурентная борьба на рынке трудовых ресурсов»; «Экономические и социальные последствия функционирования российской модели рынка труда»; «Прекаризация трудовых отношений в мире и в России»; «Особенности регулирования трудовых отношений в России и за рубежом». (Результат оформляется в виде текста и мультимедийной презентации).

2. Подготовка к развернутой беседе «Новые формы занятости в постиндустриальном обществе»

3. Подготовка рефератов: «Особенности развития рынка труда в современной России»; «Краудсорсинговая работа: перспективы и ограничения»; «Эффективные стратегии подбора кадров в современных условиях».

4. Групповое задание: проведение контент-анализ рекламного издания по трудоустройству. (Результат оформляется в виде мультимедийной презентации).

5. Групповое задание: проведение исследования на тему «Посредники на рынке трудовых ресурсов г. Москвы». (Результат оформляется в виде мультимедийной презентации).

6. Подготовка к дискуссии «Достоинства и недостатки использования социальных сетей в рекрутинговой деятельности».

По разделу III:

1. Подготовка к развернутой беседе: «Достоинства и недостатки деловых игр при отборе кандидатов на управленческие должности».

2. Подготовка к ролевой игре «Стресс-интервью».

3. Практическое задание: «Анализ организационной структуры исследовательской компании». Аспирант по согласованию с преподавателем выбирает исследовательскую компанию, проводит анализ открытых источников, сайтов данных отчетов; на основе проведенного анализа формализует схему организационной структуры исследовательской компании; определяет, к какому типу организационной структуры ее можно отнести, выявляет достоинства и недостатки такого типа построения; формирует рекомендации по ее совершенствованию. Итогом работы является схема организационной структуры и аналитическая записка с рекомендациями по совершенствованию.

4. Аналитическая записка на основе анализа кейса «Скидки сотрудникам как средство мотивации»

5. Подготовка эссе: «Положительные и отрицательные стороны оценки труда работника по результатам»; «Эффективные методы аттестации персонала».

6. Практическое задание: «Анализ результатов оценки сотрудников конкретной организацией» (выбор организации для самостоятельной работы производится по согласованию с руководителем. Результаты оформляются в виде презентации).

7. Кейс. «HR-служба проводит тренинги и проигрывает».

8. Групповое задание: «Разработка плана беседы с сотрудниками по результатам аттестации».

9. Практическое задание: разработка методических инструментов Assessment center для оценки преподавателя; научного сотрудника учреждения высшего образования.

По разделу IV:

1. Подготовка доклада: «Управление международными человеческими ресурсами»; «Специфика управления персоналом в России»; «Управление дистанционными работниками глобальных корпораций» (Результаты оформляются в виде текста и презентации).
2. Подготовка к семинару-пресс-конференции: «Национальные особенности управления человеческими ресурсами».
3. Анализ кейса «Слияние в небывалую силу»
4. Задание: изучение методов вовлечения персонала; подбор эффективных/ неэффективных примеров применения различных методов вовлечения персонала. (Результаты оформляются в виде таблицы с комментариями)
5. Практическое задание: на основе методики, предлагаемой преподавателем, проведение диагностики вовлеченности персонала конкретной организации. Выработка рекомендации (результат оформляется в виде текста и презентации).
6. Групповое задание: анализ эффективности применения краудсорсинга для вовлечения персонала и повышение эффективности.
7. Подготовка эссе: «Синдром профессионального выгорания: причины, способы преодоления».

Критерии оценки самостоятельной работы.

Критерии оценки презентации доклада (сообщения):

Презентация доклада (сообщения) на семинаре	отлично	Аспирант активно занимался подготовкой презентации, в том числе с использованием оригинальной литературы, глубоко погружен в тему и может ответить на любой вопрос относительно ее содержания. Сама презентация логически построена, орфографически и стилистически грамотная, содержит интересные данные и вызывает у присутствующих живой интерес. Выступающим задают дополнительные уточняющие вопросы.
	хорошо	Аспирант занимался подготовкой презентации, владеет темой и может ответить на большинство вопросов относительно ее содержания. Однако материал проанализирован недостаточно глубоко. Сама презентация логически построена, содержит орфографические и стилистические ошибки и вызывает у присутствующих интерес.
	удовлетворительно	Аспирант слабо занимался подготовкой презентации, плохо разбирается в теме и не может ответить на вопросы относительно ее содержания. Сама презентация логически плохо построена, содержит орфографические и

		стилистические ошибки, не вызывает у присутствующих интереса.
	неудовлетворительно	Аспирант не подготовил презентацию или она не отвечает критериям качества.

Критерии оценки эссе, реферата:

Эссе	отлично	Эссе написано в соответствие со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Аспирант показал глубокое погружение в тему, сформулировал и обосновал собственную точку зрения на проблемы. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно, содержит разнообразные примеры из практики/теории, подтверждающие выводы.
	хорошо	Эссе написано в соответствие со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Аспирант показал недостаточно глубокое погружение в тему, в формулировке собственной точки зрения присутствуют отдельные недостатки. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно.
	удовлетворительно	Присутствует нарушение структуры эссе. Аспирант демонстрирует поверхностное знание и понимание темы; не сформулировал собственную точку зрения. Эссе содержит стилистические и орфографические ошибки.
	неудовлетворительно	Эссе не раскрывает содержание проблемы и/или является плагиатом

Критерии оценки практических заданий

Практическое задание	отлично	Практическое задание выполнено в строгом соответствии с планом. При разработке аспирант опирался на рекомендованную и дополнительную литературу, разнообразные источники информации. Аспирант показал глубокое погружение в тему, сформулированные выводы и рекомендации обоснованы. Задание правильно технически оформлено.
----------------------	---------	--

	хорошо	Практическое задание выполнено в соответствии с планом. При разработке аспирант опирался только на рекомендованную литературу и источники информации. Аспирант показал глубокое погружение в тему, однако в сформулированные выводы и рекомендации не полны / содержат отдельные неточности. Задание правильно технически оформлено
	удовлетворительно	Выполнены не все части задания согласно плана, присутствует нарушения в техническом оформлении задания. Аспирант демонстрирует поверхностное знание и понимание темы
	неудовлетворительно	Практическое задание не выполнено или выполнено с грубыми содержательными и техническими ошибками.

Критерии оценки решения кейса.

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы

	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.
--	---------------------	---

11. Фонд оценочных средств

Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения

Устный опрос (По всем разделам дисциплины). Преподаватель ставит аспирантам вопросы по содержанию изученного материала и побуждает их к ответам, выявляя, таким образом, степень его усвоения.

Критерии оценки

Вид работы	Оценка	Описание критериев оценки
Устный опрос	отлично	Аспирант на каждом занятии демонстрирует знание рекомендованной основной и дополнительной литературы, активно участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал и демонстрирует способность применить его к анализу социальных и культурных, управленческих реалий. Принимает участие в подготовке и обсуждении докладов, демонстрирует способность к самостоятельной работе.
	хорошо	Аспирант на каждом занятии демонстрирует знание рекомендованной основной литературы, участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал, иногда демонстрирует способность применить его к анализу социальных и культурных, управленческих реалий.
	удовлетворительно	Аспирант изредка демонстрирует знание основной и рекомендованной литературы и/или принимает участие в обсуждении. На занятиях ведет себя откровенно пассивно.
	неудовлетворительно	Аспирант не готовится и не принимает участия в работе.

По разделу I:

1. Кейс «КРЕДО СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ?»

Миссия существует не только у компаний, но и у различных их подразделений. 29 мая 1953 года Тензинг Норгей, представитель племени шерпа из Непала и Эдмунд Хиллари из Новой Зеландии стали первыми людьми, покорившими Эверест. С тех пор многие прошли по их следам,

но каждый раз покорение вершины оказывалось серьезным вызовом, препятствием, которое по многим причинам казалось непреодолимым. И одним из наиболее значимых факторов успеха оказалась возможность “пристегнуться” к тем, кто был готов и способен покорить вершину.

Для Боба Уитмена, главы компании “Franklin Covey” в Солт Лейк Сити, который сам является альпинистом, эта метафора легла в основание его видения компании, равно как и в основу концепции службы управления персоналом. Откуда бы вы ни черпали свое вдохновение для ее формулировки, специалисты по HR сходятся в том, что она должна быть тесно связана с миссией компании в целом, написана в соавторстве с вашим персоналом и руководителями корпорации, и только после этого внедрена в службу управления персоналом.

Когда Уитмен стал генеральным директором “Franklin Covey” в январе 2000 года, после шестимесячного пребывания на этом посту в качестве испытательного срока, он начал процесс реорганизации, который привел к существенным изменениям в деятельности компании. В ходе реорганизации он стимулировал менеджеров к тому, чтобы они внимательно наблюдали и “отбирали для дальнейшей работы в компании тех людей, которые были готовы “зацепиться за вершину””, — вспоминала Пэм Уолш, заместитель директора по персоналу.

Когда Уолш приступила к формулировке миссии службы управления персоналом, она специально читала книгу о племени шерпа — тибетцах, которые заботятся о снаряжении и выступают в роли гидов для людей, осуществляющих восхождение на гималайские вершины. “Большинство членов племени шерпа, — заметила она, — не озабочены тем, достигнут ли они вершины. Они просто выполняют свою работу и хотят вернуться домой”. Чем больше Уолш узнавала о Норгее, наиболее успешном представителе племени шерпа, тем больше количество параллелей она проводила между ним и ролью сотрудников службы управления персоналом. И те, и другие выполняют функцию сопровождения, поскольку не являются теми, кто финансирует достижение вершины. “Но Норгей, — писала Уолш, — обладал такими качествами, без которых Хиллари даже не смог бы думать о том, чтобы достичь вершины”.

Хотя “большинство организаций обладает четко прописанной миссией, лишь некоторые из них связывают миссию HR с пониманием миссии организации в целом”, — пишет она.

Эффективная миссия HR, тесно переплетенная с миссией организации, позволит службе управления персоналом перейти от исторически сложившейся административной роли к более продвинутой, стратегической роли в организации. “Поразительно, сколько служб управления персоналом начинают с составления концепции, даже не удосуживаясь ознакомиться с тем, что гласят основные положения их компании”, — пишет Линда Форд, президент “Ford Group”, консалтинговой фирмы в Нью-Йорке.

Сотрудники службы управления персоналом должны иметь четкое представление о тех ожиданиях, которые возлагает на них компания. “Я считаю, что служба управления персоналом допускает серьезную ошибку, когда при формулировке миссии замыкается только на себе и начинает вырабатывать основные положения концепции HR”, — говорит Аллисон Самроу, управляющий директор по развитию персонала в далласской компании “People Solution Inc.”

Миссия HR-службы должна выглядеть как составная часть организационного замысла и осуществлять свой вклад в его развитие. Никогда нельзя забывать, что HR существует в конкретном контексте — внутри более широкой организационной культуры, а организационная культура отторгает все то, что не соответствует ей.

Руководя группой менеджеров по персоналу, цитированная в начале статьи Уолш попросила своих сотрудников различить выдающихся представителей племени шерпа от обычных, опираясь на перечень качеств, которые указал Норгей в своих тезисах. После этого она предложила им выбрать те качества, которые по их мнению, наиболее важны для сотрудников службы управления

персоналом. Затем они перевели данные качества в слоганы и тем самым сформулировали основные положения миссии своей службы. **Страсть:** “Мы страстно хотим достигнуть вершины. Мы не просто работаем с восьми до пяти. Мы хотим получить результат”. **Способность работать в команде:** “Нужно выстраивать систему отношений внутри организации”. **Соответствие:** “Мы стремимся быть подвижными, реагировать на изменения и оставаться на вершине — мы знаем, чего хотят от нас люди, которые финансируют восхождение на вершину”. **Знание территории:** “Мы постоянно пополняем знания о той области, по поводу которой мы принимаем решения и с которой мы взаимодействуем. Мы держим руку на пульсе”.

Существует несколько способов, благодаря которым вы можете вовлечь людей в процесс формирования миссии. Например, можно собрать фокус-группу, предпринять специальное исследование, используя электронную почту или организовав виртуальные встречи, — таким образом, можно вовлечь столько людей, сколько необходимо. Ведь нельзя же взять двух человек, усадить их и заставить сочинять основные положения миссии, а затем распространить их на 300 человек, входящих в службу управления персоналом. Последние просто не проникнутся ими.

Миссия — это маркетинговое и коммуникационное средство, рассчитанное на особую аудиторию — менеджеров по персоналу. Необходимо выразить ценности в терминах, удобных для их понимания, а также обратить внимание на то, как миссия может помочь им. При этом желательно, чтобы миссия была понятна всем – высшему руководству, менеджерам, простым служащим, а также ключевой внешней аудитории (потенциальных служащих, акционеров, членов общества и т.д.).

Таким образом, миссия — это прежде всего средство мобилизации внутренней энергии персонала. Все действия, которые предпринимает специалист по HR, должны быть согласованы с миссией. Независимо от того, состоит ли служба управления персоналом из одного человека или из тысяч сотрудников, каждый сотрудник должен жить в соответствии с миссией — в каждом слове, каждом действии.

Вопросы:

1. Какие еще аналогии (кроме альпинистской) могут быть подобраны, при анализе особенностей работы службы управления персоналом?
2. Сформулируйте миссию HR-службы в организации, в которой Вы работали или проходили практику?
3. В какой степени компетенции сотрудников HR-службы связаны со особенностями персонала? Нужно ли обязательно отражать эти особенности в миссии? Приведите примеры.

Критерии оценки решения кейса.

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
---------------	---------	---

	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы

2. **Круглый стол: «Современные тенденции развития управления персоналом»**

На основе самостоятельной работы, предполагающей анализ различного типа российских и зарубежных публикаций, интернет-порталов, кейсов организаций, каждый аспирант формирует список наиболее значимых тенденций развития управления персоналом; разрабатывает аргументацию своего выбора.

Концепция круглого стола: на обсуждения приглашаются специалисты (преподаватели, занимающейся данной проблематикой, HR-специалисты компаний и т.д), внутри группы аспирантов выбирается модератор, который будет организовывать дискуссию. Остальные аспиранты становятся участниками круглого стола. Начинается круглый стол с выступления преподавателя и приглашенных участников, затем сообщения делают участники семинара (мини выступления по 5-7 мин.). Участники излагают собственную точку зрения на ведущие тренды управления персоналом, аргументируют свою позицию, задают вопросы коллегам, коллективно обсуждают тенденции. Итогом дискуссии становится согласованный список тенденция развития управления персоналом.

Ожидаемый (е) результат (ы): умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, уметь грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

Критерии оценки:

- оценка «**отлично**» выставляется аспиранту, если он использовал при подготовке к круглому столу дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, демонстрирует знание иностранных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо

логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию.

- оценка «**хорошо**» выставляется аспиранту, если он демонстрирует знание отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры.

- оценка «**удовлетворительно**» выставляется аспиранту, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, способен формулировать проблемы, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры.

- оценка «**неудовлетворительно**» выставляется аспиранту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, не способен формулировать проблемы, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

3. Семинар-пресс-конференция «Пересборка профессии HR- специалиста в условиях цифровой экономики».

Концепция семинара-пресс-конференции. Семинар-пресс-конференция является одной из разновидностей семинара-обсуждения докладов. Преподавателем назначается группа обучаемых (3-4 человека) в качестве экспертов. Они всесторонне изучают проблему (изучают требования к HR- специалистам на рынке труда, обзоры, посвященные трансформации профессиональных групп и т.д.) и выделяют докладчика для изложения тезисов по тому, как видится трансформация данной профессиональной группы, где открываются возможности и существуют ограничения для включения в данную профессиональную группу специалистов с базовым социологическим образованием. После первого доклада участники семинара задают вопросы, на которые отвечает докладчик и другие члены экспертной группы. Вопросы и ответы составляют центральную часть семинара. На основе вопросов и ответов разворачивается творческая дискуссия, итоги которой подводят сначала докладчик, а затем преподаватель. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения темы, оценивает работу экспертных групп, определяет задачи самостоятельной работы.

Ожидаемый (е) результат (ы): научить аспирантов проводить самостоятельный анализ трансформации требований к специалистам определенной профессиональной группы, научить разрабатывать прогноз (с использованием экспертных оценок); четко формулировать и лаконично излагать свои мысли; овладеть навыками ведения дискуссии: постановки и ответов на вопросы.

Критерии оценки:

- оценка «**зачтено**» выставляется аспиранту, если он в ходе подготовки и реализации задания смог продемонстрировать навыки и умения самостоятельного анализа, умения работать с информацией разного типа; продемонстрировал навыки ведения научной дискуссии.

- оценка «**не зачтено**» выставляется аспиранту, если он в ходе подготовки и реализации задания не смог продемонстрировать навыки и умения самостоятельного анализа; не продемонстрировал навыки ведения научной дискуссии.

По разделу II:

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

Концепция развернутой беседы: предполагает подготовку всех аспирантов по каждому вопросу плана занятия с единым для всех перечнем рекомендуемой обязательной и дополнительной литературы; выступления аспирантов (по их желанию или по вызову преподавателя) и их обсуждение; вступление и заключение преподавателя.

Ожидаемый (е) результат (ы): совершенствование навыков социального прогнозирования процессов в сфере занятости; умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, уметь грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

Критерии оценки участия в развернутой беседе:

- оценка **«отлично»** выставляется аспиранту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, подобрал статистический материал, подтверждающий его позицию, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры из практики развития рынков труда в разных странах, опирается на мнения специалистов; грамотно аргументирует свою позицию.
- оценка **«хорошо»** выставляется аспиранту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал.
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется аспиранту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился только с основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, не всегда логически верно выстраивает и презентует материал.
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется аспиранту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился не со всей основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, не способен формулировать проблемы, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

2. Дискуссия «Достоинства и недостатки использования социальных сетей в рекрутинговой деятельности».

На основе самостоятельной работы, предполагающей анализ мнений российских и зарубежных HR по вопросам направлений и эффективности использования социальных сетей в рекрутинге, аспиранту необходимо сформулировать и аргументировать свою точку зрения на следующий вопрос: какие этические дилеммы могут возникать у рекрутера при детальном анализе соискателя с использованием социальных сетей? Предложить возможные способы их решения. Аспирантам также необходимо найти примеры из практики организаций, подтверждающие позицию.

Концепция дискуссии: сначала каждый участник дискуссии презентует выделенные им этические дилеммы, затем в ходе коллективного обсуждения, аспиранты отбирают и формализуют список дилемм. Следующим этапом вырабатывается коллективная позиция по способам их решения. Заключительным этапом дискуссии является определение наиболее эффективных способов использования социальных сетей различных типов для решения задач по привлечению работников в организацию, повышению привлекательности бренда работодателя.

Ожидаемый (е) результат (ы): умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, уметь грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

Критерии оценки:

- оценка **«отлично»** выставляется аспиранту, если он использовал при подготовке к дискуссии дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, собрал разнообразные примеры из практики управления персоналом, подтверждающими позицию, демонстрирует знание российской и зарубежной HR практики по использованию социальных сетей, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию.
- оценка **«хорошо»** выставляется аспиранту, если он демонстрирует знание отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры.
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется аспиранту, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, способен формулировать проблемы, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры.
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется аспиранту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, не способен формулировать проблемы, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

По разделу III:

1. Ролевая игра «Стресс-интервью» Концепция ролевой игры: группа аспирантов разбивается на мини-группы (2-4 человек). Мини-группе даются различные варианты проведения стресс-интервью («Продай слона», «Что делать если... Найти оригинальный выход!», «Расскажите то, чего я не знаю» и т.д.). Внутри мини-группы распределяются роли: Соискатели, Интервьюеры.

Ожидаемый (е) результат (ы): научить аспирантов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала; грамотно реагировать на стрессовую ситуацию; адекватно оценивать поведение соискателей при использовании стресс-интервью при трудоустройстве.

Критерии оценки:

- оценка **«зачтено»** выставляется аспиранту, если он в ходе игры смог продемонстрировать навыки и умения поведения при проведении стресс-интервью, продемонстрировал гибкость и креативность мышления, способность критически осмыслить собственное поведение и поведение коллег в процессе игры.
- оценка **« не зачтено»** выставляется аспиранту, если он в ходе игры не смог продемонстрировать навыки и умения поведения при проведении стресс-интервью, не смог критически осмыслить собственное поведение и поведение коллег в процессе игры.

2. Практическое задание «Анализ резюме».

Предварительно каждый аспирант пишет собственное резюме, опираясь на материалы и рекомендации по написанию резюме исследователя, представленные преподавателем. На

практическом занятии аспиранты обмениваются резюме и должны оценить резюме коллеги по следующим направлениям: 1) соблюдение структуры; 2) грамотность оформления (техническая, стилистическая, орфографическая); 3) отсутствие/ наличие общеупотребительных фраз. Затем следует общегрупповое обсуждение итогов индивидуального анализа резюме, в ходе которого аспирантами отмечаются и систематизируются наиболее часто встречающиеся типы ошибок. Последний этап – доработка резюме.

Ожидаемый (е) результат (ы): научить аспирантов правильно писать резюме, которые требуются для успешного устройства в международные исследовательские центры; уметь оценивать резюме.

Критерии оценки:

- оценка «**зачтено**» выставляется аспиранту, если он в ходе подготовки и реализации задания смог продемонстрировать навыки и умения написания резюме, продемонстрировал знание требований международных исследовательских центров, предъявляемых к оценке резюме соискателей; умение анализировать резюме по критериям.

- оценка «**не зачтено**» выставляется аспиранту, если он в ходе подготовки и реализации задания не смог продемонстрировать навыки и умения написания резюме, не продемонстрировал знание требований международных исследовательских центров, предъявляемых к оценке резюме соискателей; не умеет анализировать резюме по критериям.

3. Кейс «Скидки сотрудникам как средство мотивации»

Скидки для сотрудников при покупке продукции своей фирмы становятся заметным средством мотивации на Западе. Данный элемент компенсационного пакета важен не только с менеджерской, но и с экономической точки зрения — таким образом компания расширяет свой сбыт.

В компании “Chambers & Chambers Wine Merchants”, Сан-Франциско, весь персонал собирается вместе каждую пятницу после полудня, чтобы отведать хлеба с сыром и вином. Клуб “4:45”, в который входит 85 сотрудников компании, предоставляет им возможность попробовать вина, которые позиционируются на рынке как новые, или те марки вин, которые “Chambers” предлагает в категории “особых”. “И, что еще более приятно, сотрудники могут приобрести вина по специальной, сниженной цене”, — отмечает Крис Карей, старший ассистент по продажам.

Скидки для сотрудников обеспечивают великолепную возможность более близкого знакомства с реализуемой продукцией. А если персонал использует продукцию компании и занимается ее обслуживанием, он станет более убедительным представителем компании на рынке. Карей рассказывает о том, что “Chambers Wine” продает дорогие сорта вин, а это повышает значимость тесного знакомства сотрудников с реализуемым ими товаром. “Поскольку мы можем купить вина по льготной цене, мы пробуем разные сорта и делимся своими впечатлениями”, — отмечает она.

Магазины “Sears” предлагают всем своим сотрудникам, а их насчитывается около 300 тысяч человек, 20% скидку на одежду и 10% скидку на всю остальную продукцию компании. Некоторые временные сотрудники “Sears” тоже получают 10% скидку на популярную продукцию, например, инструменты.

Опыт использования товаров компании формирует у сотрудников новое представление о собственной фирме, поскольку они выступают в роли потребителей. Отели “Starwood” и “Resorts Worldwide Inc”, расположенные в Нью-Йорке, предоставляют ста двадцати тысячам сотрудников существенные скидки на проживание в своих отелях по всему миру. Остановившись в отелях сотрудники как бы занимают место наших потребителей. Они оценивают уровень сервиса, обычно предлагаемый нашим посетителям. И кроме обретения гордости за компанию, они получают

уникальную возможность для обучения, расширяющую представление об их роли в процессе обслуживания клиентов.

В подобном подходе содержится и тонкий деловой расчет: комната — это товар, и если она не занята, компания теряет деньги. Поэтому скидки для сотрудников компании могут быть выгодными даже с экономической точки зрения. Расширение сбыта является главной экономической выгодой в случае предоставления скидок. В автоиндустрии все крупные производители предоставляют своим сотрудникам скидки на покупку и аренду автомобилей. Как показывает опыт Детройта, люди обычно не стремятся искать нечто на стороне, если могут приобрести продукцию своей компании. Поэтому, предлагая сотрудникам хорошую скидку, которая действительна для членов их семей и друзей, компании рассчитывают на то, что их машины станут известны в этих районах и будут на виду”.

В данном случае играет свою роль и конкуренция на рынке трудовых ресурсов. Поскольку большинство промышленников предлагают ту или иную форму скидок, чтобы привлечь хороших сотрудников, всем приходится внедрять у себя подобные системы мотивации. Это та разновидность вознаграждения, которую ожидают потенциальные сотрудники и которую активно используют компании.

В компании “Ford” служащие получают скидку на приобретение четырех машин в год для себя и членов своей семьи (тарифный план А), им также позволяется внести трех человек в список Друзей компании и Семейный план (тарифный план Х), что тоже дает право на скидки, хотя и не на такие крупные, как для родственников. “Ford” даже предлагает особый тарифный план Z для сотрудников, вышедших на пенсию. Сотрудники обычно получают право на льготы уже с первого дня службы в компании. Миллер утверждает, что идея о немедленном предоставлении скидок — это остроумная идея. “Если мы принимаем на работу служащего, привыкшего к вождению «Хонды», мы прилагаем немного усилий, и он переходит к марке “Ford”.

Когда работодатели рассматривают вопрос о предоставлении скидок своим служащим, иногда возникает беспокойство, что они неверно используют полученные льготы. Эта проблема возникает довольно редко, существует несколько простых способов, позволяющих защитить компанию. Если вы работаете на “Hallmark cards” и служащие вдруг начинают тоннами скупать открытки и оберточную бумагу, пользуясь предоставленными вами скидками, вы можете проверить, не открыли ли они собственный магазинчик по продаже открыток, живущий за счет этого. Но скидка на дорогостоящий товар не доставит вам таких проблем, просто потому, что цена остается слишком высокой, чтобы сотрудник мог позволить себе многочисленные покупки”.

Большинство компаний имеют ту или иную разновидность механизма отслеживания, определяющего, как служащие используют предоставленные им льготы. Зачастую он может быть столь же простым, как и методы, используемые “Sears”, выпускающим специальные карточки для своих служащих и членов их семей, имеющих право на скидку. Или можно определить верхний предел, подобно “Starwood” или компании “Ford”.

Скидки, предоставляемые сотрудникам, обходятся компании малыми деньгами и низкими временными затратами, поскольку требуют минимальных усилий, необходимых для составления каталога товаров и отслеживания их обращения. Фактически такие скидки представляют собой, кроме всего прочего, неформальный способ контроля качества. Компания может достаточно четко определить, насколько хороший продукт она производит. Ведь если товары и услуги компании не будут пользоваться спросом у сотрудников, которые получают скидки, это однозначно укажет на серьезные проблемы в сфере маркетинга и производства.

Вопросы:

1. «Наличие скидок существенно повышает лояльность сотрудников, помогает при наборе

персонала и позволяет улучшить продажи, поскольку люди лучше ознакомлены с товаром и услугой, который они продают». Согласны ли Вы с этим утверждением американских специалистов?

2. Сравните скидки с другими возможными элементами компенсационного пакета – премиями, подарками, регулярным повышением зарплаты, бонусами и участием в прибылях.

3. Каковы условия эффективного применения скидок как средства мотивации?

4. Будет ли отличаться использование скидок в качестве мотиватора в столичных городах и на периферии?

5. Оцените возможность применения маркетинговых технологий (программ лояльности, оценки лояльности сотрудников с помощью NPS) для задач управления персоналом

Критерии оценки решения кейса.

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

4. Кейс. HR-СЛУЖБА ПРОВОДИТ ТРЕНИНГИ И ПРОИГРЫВАЕТ

По результатам ранее проведенных исследований, тренинг попадает в число наиболее значимых для служащих мероприятий, которые они хотят получить от своих работодателей. В частности, они стремятся к собственному росту и продолжению, а также ищут организации, которые предоставят им средства для дальнейшего профессионального совершенствования. Профессионалы и технические служащие высшей категории, а также сотрудники младше 30-ти лет в списке предпочтений на первом месте указывают возможность развития. Согласно вполне

понятной логике, образовательные – в частности, тренинговые - программы должны повышать эффективность работы компании.

Но давайте не будем спешить и обратимся к результатам новых исследований, проведенных «Watson Wyatt», всемирно известной консалтинговой фирмой, располагающейся в Вашингтоне. В исследовании была обнаружена связь между проведением тренингов и понижением рыночной стоимости акций. Компании, проводящие тренинги, были оценены на 5,6% *ниже*, чем компании, их не осуществляющие. Более того, компании, в которых тренинги проводятся в момент экономического спада, имеет рыночную цену на 3,4% ниже, чем компании, которые не проводили обучение в течение этого времени.

Эти выводы были сделаны на основании данных, полученных при определении Индекса человеческого капитала (HCI) Watson Wyatt в ходе лонгитюдного исследования взаимосвязей между особенностями деятельности службы управления персоналом и рыночной стоимостью акций. Исследование проводилось на базе 750 крупных торговых компаний.

Каким образом компания может потерять деньги на проведении тренингов, если они, безусловно, ценны для ее сотрудников? Одной из причин, благодаря которой тренинг может повлиять на снижение рыночной стоимости акций компании, является тот простой факт, что качество тренингов зачастую является слишком низким. Решение о проведении тренинга принимается очень быстро, приглашается внешний специалист, и сотрудников ставят в известность о том, что им необходимо присутствовать в такое-то время в таком-то месте, и все потому, что все согласны с тем, что тренинг – это полезное мероприятие. Затем проводится поверхностное обследование (что-то вроде краткого опросника, который раздается на выходе), поэтому отсутствует сколько-нибудь достоверная информация о том, какое воздействие оказал тренинг.

Исследования «Watson Wyatt» показали, что большая часть проблем возникает из-за слишком большого внимания, оказываемого «развивающим» тренингам, направленным на подготовку людей к будущей работе. Развивающий тренинг популярен среди сотрудников, которые заинтересованы в том, чтобы лучше «продать» себя впоследствии. Но сразу после тренинга случаются два события, каждое из которых не оказывает позитивного воздействия на стоимость акций компании.

Во-первых, служащие, прошедшие развивающий тренинг, обычно ожидают повышения оклада, соответствующего тем новым умениям, которые они приобрели. И эта прибавка сводит на нет увеличение продуктивности, которого достигла компания. Во-вторых, предлагая сотрудникам развивающие тренинги без учета ожидаемых ими возможностей продвижения по карьерной лестнице, вы увеличиваете текучесть кадров. В большинстве случаев, компании, проводящие интенсивные развивающие тренинги не могут предложить своим служащим позиции, адекватные новому профессиональному уровню, который они приобретают. А вот их конкуренты, к сожалению, могут.

Открытия, сделанные исследователями «Watson Wyatt», ни в коем случае не означают, что HR-специалисты должны тут же отказаться от проведения тренингов. Довольно часто тренинги опираются на такие методы, как лекции, вдохновляющие речи и видеозаписи, групповую дискуссию и упражнения-симуляторы. Эти методы могут получать высокую оценку участников тренинга, но оказывают ли они реальное влияние на поведение служащих – это спорный вопрос.

Наконец, чтобы сконструировать тренинг, который увеличит прибыли компании, вместо того, чтобы уменьшать их, HR-специалист должен измерять его эффективность. Вы должны узнать у участников тренинга, помогла ли данная программа лучше выполнять свои профессиональные

обязанности, и если да, то как именно. Кроме того, важно узнать у руководителей, насколько ваша программа помогла реализовать общеорганизационные цели.

Одно из требований развивающего тренинга исходит из распространенной практики нанимать людей, основываясь на чертах их характера и личностных характеристиках, нежели на навыках и компетентности. Эта стратегия может оказать пагубное влияние на прибыльность фирмы. Результаты исследования показывают наличие существенной связи между нанятыми сотрудниками, которые могут, так сказать, «заставить землю вращаться», и повышением рыночной стоимости акций. Нанятые сотрудники, которые тут же могут приступить к выполнению своих функций, являются фактором, определяющим рост рыночной стоимости акций приблизительно на 1% – вне зависимости от того, идет ли речь о руководящей должности или временном/рядовом сотруднике.

Однако эта возможность не реализуется, если организация ориентируется на наем «служащих с потенциалом», и таким образом, страдает от потери продуктивности – начиная от шефа, который вынужден уделять этому человеку больше времени, и заканчивая коллегами, чья работа зависит от своевременного выполнения новеньким своей работы. Обучение такого человека навыкам, необходимым для выполнения работы, производящееся в течение дня, приводит к усугублению ситуации и появлению финансовых проблем.

В идеале, компания должна нанимать на работу человека, который выполнял ту же самую работу в аналогичной отрасли, в схожих условиях и в компании со схожей корпоративной культурой. Чем в большей степени компания исходит из такой предпосылки, тем менее вероятно, что служащий будет работать плохо. Хотя задача разыскать подходящего человека кажется сложной и неблагодарной, затраты, вызванные приемом на работу неподходящего человека, оказываются неприемлемо высокими.

Положение дел таково, что можно получить значительную финансовую выгоду от приема на работу людей, которые (насколько это возможно) уже готовы выполнять свою работу – вне зависимости от того, начинают они с самой верхушки или попадают на первую ступень. И конечно, можно платить за расширение и углубление навыков таких служащих, потому что это позволит им наилучшим образом выполнять текущую работу.

Если все это кажется вам необоснованным с точки зрения экономии, поскольку даже в период экономического спада рынок труда растет, посчитайте, что значит потерять 5,6 % стоимости акций или добавить к ней один процент, и посмотрите, стоит ли это вложения времени и денег.

Вопросы для обсуждения:

1. Насколько корректным Вы считаете прямое соотнесение деятельности HR-менеджеров и роста стоимости акций компании?
2. Какие еще причины могут объяснять неудачи в проведении тренингов?
3. Насколько помогли Вам лично тренинги, в которых Вы участвовали?
4. Рассмотрите ситуацию с набором «готовых» специалистов и их внутрифирменной подготовкой в долгосрочной и краткосрочной перспективах. Какие можно сделать выводы при таком сравнении?

Критерии оценки решения кейса.

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

По разделу IV:

1.Семинар-пресс-конференция «Национальные особенности управления человеческими ресурсами».

Концепция семинара-пресс-конференции. Семинар-пресс-конференция является одной из разновидностей семинара-обсуждения докладов. По каждой из выбранных стран для анализа национальных особенностей управления человеческими ресурсами преподавателем назначается группа обучаемых (3-4 человека) в качестве экспертов. Они всесторонне изучают проблему и выделяют докладчика для изложения тезисов по особенностям управления человеческими ресурсами в данной стране. После первого доклада участники семинара задают вопросы, на которые отвечает докладчик и другие члены экспертной группы. Вопросы и ответы составляют центральную часть семинара. На основе вопросов и ответов разворачивается творческая дискуссия, итоги которой подводят сначала докладчик, а затем преподаватель. Аналогичным образом обсуждаются и другие страны. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения темы, оценивает работу экспертных групп, определяет задачи самостоятельной работы.

Ожидаемый (е) результат (ы): научить аспирантов проводить самостоятельный анализ систем управления персонала в различных социокультурных средах; четко формулировать и лаконично излагать управления человеческими ресурсами; овладеть навыками ведения дискуссии: постановки и ответов на вопросы.

Критерии оценки:

- оценка «**зачтено**» выставляется аспиранту, если он в ходе подготовки и реализации задания смог продемонстрировать навыки и умения самостоятельного анализа систем управления персонала в различных социокультурных средах; формулировки и изложения особенностей управления человеческими ресурсами; продемонстрировал навыки ведения научной дискуссии.

- оценка «**не зачтено**» выставляется аспиранту, если он в ходе подготовки и реализации задания не смог продемонстрировать навыки и умения самостоятельного анализа систем управления персонала в различных социокультурных средах; не продемонстрировал навыки ведения научной дискуссии.

2. Кейс «Слияние в небывалую силу»

Ярким примером неудачного слияния, сопровождавшегося серьезным культурным конфликтом, является объединение немецкого концерна *Daimler* и американской компании *Chrysler*, состоявшееся в 1998 г. Генеральный директор немецкой, а затем и объединенной компании Юрген Шремп расценил объединение как «слияние равных, слияние роста и слияние в небывалую силу». А директор *Chrysler* Боб Итон утверждал по завершению сделки: «В течение пяти лет мы будем входить в тройку лидеров автомобильных компаний в мире». Стратегические преимущества сделки не подвергались сомнению. В целом, как предполагалось, у новой компании появлялись возможности достичь существенного увеличения экономических результатов и повысить эффективность посредством взаимовыгодной координации усилий в розничной продаже, закупках, распределении ресурсов, дизайне продуктов, а также в сфере научно-исследовательских разработок. По оценкам многих экспертов потенциал новой компании был очень высок, поскольку считалось, что объединяющиеся компании «исключительно удачно дополняют друг друга» в плане производства и маркетинга.

Однако, несмотря на оптимистичные прогнозы и казавшиеся безоблачными перспективы, на практике компании столкнулись с серьезными трудностями и проблемами. Многие из них были связаны с персоналом и поначалу казались малозначительными. Возникали неожиданные «бытовые» вопросы: как вести измерения – в сантиметрах или в дюймах; разрешить ли работникам курить и пить пиво за обедом, как привыкли немцы, или должен превалировать пуританский американский подход; каким должен быть официальный язык компании; каков должен быть распорядок дня в ней.

С самого начала совершения сделки никто не задумывался о возможном столкновении культур в рассматриваемых компаниях. «Была проведена встреча менеджеров высшего звена. Они выглядели, как мы, говорили, как мы, ставили те же цели перед собой, и их английский был безупречен. Там точно не было никакого столкновения культур», – так говорил Роберт Луц, бывший вице-председатель *Chrysler*. Острые противоречия стали возникать непосредственно в процессе объединения. Компании принципиально отличались в философии бизнеса, структуре корпоративных иерархий и ценностей, моделях управления, системах оплаты труда, принципах контроля и отчетности, официальном языке и т.д.

Daimler-Benz была компанией с высоким уровнем формализации, большим количеством уровней иерархии и бюрократии, где решения принимались централизованным путем. Акцент в компании делался на процессах планирования, организации и контроля. Функциональные

менеджеры с четко определенными «юрисдикциями» обладали многими полномочиями и помогали сотрудникам, выполнять необходимые процессы.

Chrysler всегда позиционировал себя как «смелая и храбрая» компания, всегда готовая к риску. Это спасло ее от банкротства четыре раза, начиная со Второй мировой войны, и ее взрывные успехи после кризисов заработали ей репутацию компании, «которая всегда возвращается». *Chrysler* в качестве культурной основы своего функционирования выделял постановку целей и мониторинг выполненных действий. Компанией традиционно руководили харизматические лидеры (наиболее известный из них Ли Якокка, автор всемирно известного бестселлера «Карьера менеджера»), которые непосредственно контактировали с нижестоящими сотрудниками вплоть до обычных рабочих. Иерархия не играла определяющей роли на данном предприятии.

Несмотря на то, что команда интеграции потратила несколько миллионов долларов на различные семинары, направленные на разъяснение культурных особенностей по таким темам, как «Сексуальные домогательства на рабочем месте в США» или «Основы немецкого этикета за столом», большие расхождения в стиле ведения бизнеса и способе управления остались неизменными.

После объединения лишь некоторые американцы сохранили свои позиции, а на многие высшие посты были назначены немецкие сотрудники. Несмотря на то, что совместное название *Daimler-Chrysler* и две параллельные структуры управления под руководством двух со-руководителей в отдельных штаб-квартирах должны были формировать имидж «слияния равных», было очевидно, что немецкий концерн стал преобладающим акционером в новой компании. Уже осенью 2000 г. цитированный выше Юрген Шремп заметил: «Наше заявление о слиянии компаний как равных было необходимо для того, чтобы заработать поддержку рабочих *Chrysler* и американской общественности, но мы никогда не думали, что это станет возможным в реальности». В результате слияния *Chrysler* не получил должного равного статуса. По заключению экспертов, американский динамизм исчез под тонким давлением Германии, но даже немцы не были достаточно сильны, чтобы навязать своих собственных менеджеров американским сотрудникам. В итоге тот же Шремп в отчаянии воскликнул: «Что случилось с динамичной, всемогущей “ковбойской” культурой, которую я купил?».

Напряжение между менеджерами и сотрудниками двух компаний постоянно нарастало, а их неприязнь и недоверие выражались в открытой форме. Некоторые немецкие руководители открыто заявили, что никогда не будут ездить на «крайслерах». Аналогичную позицию в отношении «мерседесов» заняли возмущенные менеджеры «Крайслера».

Через несколько лет, прошедших после слияния, стало очевидно, что проблемы *Daimler-Chrysler* носят комплексный характер. Немцы теряли имидж производителей самых качественных автомобилей, а американцы – инновационность и демократизм своей компании. Неспособность менеджмента управлять объединенной компанией привела к массовому уходу самых талантливых сотрудников.

В 2007 г. объединение распалось. *Chrysler* был выкуплен американским независимым инвестиционным фондом *Cerberus*. Но «роман» американской компании с европейцами на этом не закончился. После технического банкротства в 2009 г. часть ее акций была продана итальянскому концерну *Fiat*. К 2014 г. он консолидировал в своих руках все 100% акций *Chrysler* и объявил о создании компании *Fiat Chrysler Automobiles* со штаб-квартирой в Нидерландах. Это объединение прошло уже по сценарию поглощения.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы причины различия организационных культур *Daimler* и *Chrysler*? Можно ли их объяснить только разницей между немецкой и американской культурами (национальными характерами)? Как отражается на культуре компании ее история и позиционирование ее товаров и услуг на рынке?
2. Как Вы считаете, было ли бы более удачным объединение *Daimler* и *Chrysler*, реализованное в форме поглощения, а не слияния?
3. Что необходимо было сделать менеджерам по персоналу для предотвращения конфликтов и столкновения культур в процессе объединения? На какие функции управления человеческими ресурсами, рассмотренные в третьей главе настоящего учебника, нужно было бы обратить первостепенное внимание?
4. Почему экономические, финансовые и маркетинговые преимущества, которые дает объединение, часто нивелируются проблемами, связанными с персоналом и организационной культурой? Значит ли это, что нужно объединять только те компании, которые обладают схожими культурами и кадровой политикой?
5. Почему, имея негативный опыт слияния с немецким концерном, *Chrysler* вновь объединился с итальянским *Fiat*? Может ли быть это объединение успешным? На какие аспекты работы с человеческими ресурсами нужно сделать акцент руководству объединенной компании, чтобы избежать участи *Daimler* и *Chrysler*?

Критерии оценки решения кейса.

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы

	неудовлетворитель но	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.
--	----------------------	---

3. **Эффективные методы вовлечения персонала исследовательских компаний («Мозговой штурм»)**

Концепция мозгового штурма: аспирантам предлагается тема для обсуждения «Эффективные методы вовлечения персонала исследовательских компаний». Каждый из участников мозгового штурма должен высказать свои мысли, идеи по теме. Модератор из числа аспирантов фиксирует все высказывания на доске, не дает возможности участникам штурма их комментировать. Допускаются уточнения высказываний, если они кажутся вам неясными (в любом случае записывайте идею так, как она прозвучала из уст участника). Когда все идеи и суждения высказаны, нужно повторить, какое было дано задание, и перечислить все, что записано со слов участников. После завершения «мозговой штурма», необходимо обсудить все варианты ответов, выбрать главные и второстепенные.

Ожидаемый (е) результат (ы): научить аспирантов обсуждать спорные/ дискуссионные вопросы; повысить мотивацию неактивных аспирантов; сформировать банк идей для последующей работы, обсуждения.

Критерии оценки:

- оценка «**зачтено**» выставляется аспиранту, если он активно участвовал в мозговом штурме, оценке результатов.

- оценка « **не зачтено**» выставляется аспиранту, если он не проявил активности в проведении и оценке результатов мозгового штурма.

Задания для промежуточной аттестации студентов:

Промежуточная аттестация. Зачет ставится на основе выполнения 2-х типов заданий: защиты проекта и ответа на вопросы.

А. Проект (выполняется индивидуально или в малых группах): «**Анализ системы управления персоналом организации**». Аспиранты отбирают российскую или зарубежную компанию в качестве объекта исследования. По результатам выполнения проекта должен быть предоставлен отчет и презентация. Отчет должен включать:

1. Информацию об объекте исследования (организации) (в том числе, год образования, направления деятельности, положение на рынке, основные стратегические цели и задачи, общая численность персонала, основные стратегические цели и задачи в области управления человеческими ресурсами).

2. Характеристику функций системы управления человеческими ресурсами организации по следующим направлениям:

– планирование и набор персонала (в том числе, рекрутирование, порядок и процедуры отбора);

– адаптация персонала в организации (этапы, основные методы, программы);

– система стимулирования персонала (в том числе, структура компенсационного пакета, социальный пакет, нематериальное стимулирование);

– развитие персонала (в том числе, обучение, управление карьерой, наличие кадрового резерва и т.д.);

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

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

Оценка проекта

Проект	Зачтено	Отчет выполнен по плану. Отчет логически выстроен правильно и написан хорошим научным языком. Аспирант демонстрирует свободное владение понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию. Выводы и рекомендации полны, структурированы.
	Не зачтено	Отчет выполнен не в соответствии со структурой плана. Отчет логически выстроен неграмотно и написан с грубыми стилистическими и орфографическими ошибками. Аспирант не владеет понятийным аппаратом дисциплины, не правильно ссылается или не ссылается на необходимые источники, не ориентируется в проблеме. Выводы и рекомендации не полны и не структурированы.

Б. Примерный перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации:

1. Специфические свойства человеческих ресурсов.
1. Эволюция теории управления человеческими ресурсами основные этапы, доминирующие тенденции и специфика исторических моментов.
2. Основные парадигмы и подходы в сфере управления человеческими ресурсами рыночных организаций.
3. Организационная подготовка работы компании на рынке трудовых ресурсов: финансовый и административные аспекты.
4. Анализ содержания работ в рамках планирования персонала и подбора персонала на вакантные должности.
5. Специфика маркетинговых мероприятий в области найма персонала: реклама, презентации, встреча с кандидатами.
6. Региональные аспекты рынка трудовых ресурсов.
7. Стратегия подбора кадров в рыночных организациях. Краткосрочная и долгосрочная занятость.
8. Российский рынок трудовых ресурсов: тенденции занятости, специфика бирж труда и агентств по трудоустройству.
9. Этапы, методы и принципы отбора кадров: зависимость от колебания спроса и предложения рабочей силы, специфики вакантных должностей.

10. Современное состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке трудовых ресурсов.
11. Резюме как метод подбора кандидатов на вакантные должности. Требования к резюме в современных российских и зарубежных компаниях.
12. Процесс разработки и виды тестов при приеме на работу.
13. Социальная адаптация нового работника в коллективе: проблемы и задачи внутреннего консультирования.
14. Внутрифирменная профессиональная ориентация нового работника.
15. Переподготовка кадров в современных организациях: зависимость от стратегических альтернатив развития.
16. Стратегическое планирование и программы подготовки образования персонала.
17. Специфика метода "обучения действием" в рамках подготовки и переподготовки кадров.
18. Доктрина горизонтального роста: сущность и возможности применения в отечественных организациях.
19. Планирование карьеры как вид внутреннего консультирования в рыночных организациях.
20. Формирование резерва управленческих кадров: современные подходы и методы.
21. Внутрифирменные формы подготовки и переподготовки менеджеров.
22. Служба персонала в современных рыночных организациях: специфика организационных структур, функций и методов работы.
23. Формы и задачи оценки менеджером результатов трудовой деятельности подчиненных.
24. Специфика метода должностных факторов в определении заработной платы работника.
25. Экономические и социальные причины развития системы поощрения льготами и неденежными компенсациями.
26. Применение принципов экономической эффективности и справедливости в процессе определения заработной платы.
27. Персонал как носитель организационной культуры.
28. Основные этапы и задачи процесса создания корпоративного имиджа.
29. Управление персоналом в рамках доктрины социально-ответственного маркетинга и менеджмента.
30. Национально-культурные проблемы управления человеческими ресурсами.

Критерии оценки ответов на зачете:

Ответ на зачете	Зачтено	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает хорошие ответы на вопросы, а также на дополнительные вопросы.

	Не зачтено	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не владеет в полной мере даже основными источниками и литературой, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы на дополнительные и основные вопросы.
--	------------	---

12.Ресурсное обеспечение дисциплины:

Основная литература

Армстронг М., Бэрн А. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии/ Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2014.

Армстронг М.,Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" : [пер. с англ.]. / Майкл Армстронг. - СПб. [и др.] : Питер, 2012. – 846 с.

Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. – М.: Проспект, 2015.

Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами / Т. В. Зайцева ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Фак. гос. упр.. - М. : Изд-во Моск. ун-та, 2012.

Куинн К. Позитивная организация. Освобождение от стереотипов, принуждения, консерватизма. М., Олимп-бизнес, 2017 – 6 шт.

Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия /Пер. с англ Под ред. М.Пула, М.Уорнера СПб.: Питер, 2002.

Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом. М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2013.

D. Peetz The Realities and Futures of Work. ANU Press. 2019. Режим доступа: <https://www.jstor.org/stable/j.ctvq4c16w>

Дополнительная литература

Армстронг М. Главный учебник HR в мире. – М.:Эксмо, 2019

Бакшит К.А. Охота за головами. Технологии эффективного набора кадров: конкурс, дефицит, вербовка, кадровый ассессмент. -СПб.: Питер, 2016

Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы, ценности организации. М., 2009.

Болмэн Ли Дж., Дил Т.Е. Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм. –М.: Альпина Паблишер, 2011,2012.

Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008

Дэжой-Меттью Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. - М.: Эксмо, 2006

Друкер П.Ф Эффективный руководитель/Пер. с англ. М.:Пер. с англ. -М.: Издательский дом «Вильямс», 2012, 2017, 2018

Инновационное управление человеческими ресурсами в образовательных учреждениях : коллектив. моногр.. : Ч. 1. / [Агапова Е. Н. и др.] ; Рос. гос. пед. ун-т им. А. И. Герцена, фак. упр., каф. соц. менеджмента, каф. упр. образованием. - СПб. : Свое изд-во, 2014.

Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами : учебник. / Л. В. Карташова ; Ин-т экономики и финансов "Синергия". - М. : ИНФРА-М, 2014. - 234, [1] с.; 22 см - (Серия учебников для программы МВА).

Лалу, Ф. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер. с англ. Валентины Кулябиной. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Ларсон У. Как проводить собеседование при приеме на работу / пер. с англ. - М.; ЗАО «Олимп-Бизнес». 2007

Магура М. И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2015

Пригожин А.И. Организации. Системы и люди СПб.: Ленанд, 2015

Пригожин А.И. Управленческие идеи. Вы какое положение на рынке хотите занять? Как для этого должна измениться Ваша организация? - СПб.: Ленанд, 2015

Пфедфер Дж., Саттон Р. Доказательный менеджмент: новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса.- М.: Эксмо, 2008.

Ральф К. Стратегическое управление человеческими ресурсами: дорожная карта. От великой идеи к деловой практике. –М.: Олимп бизнес, 2012

Стригл Д., Свайтек Ф. Менеджерами не рождаются. Непростые уроки достижения реальных результатов/ Пер. с англ. -М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. –

Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество/ Пер. с англ. - М.: Проспект, 2010.

Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / [В.А. Александров и др.] ; под ред. В.В. Щербины ; Независимый ин-т гражд. о-ва. - М. : Независимый ин-т гражд. о-ва, 2004

Шейн Э. Слушать нельзя указывать. Альтернатива жесткому менеджменту/ Пер. с англ. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Интернет-ресурсы:

Портал «Социология, экономика, менеджмент». Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/>

Журнал «Российский журнал менеджмента». Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/rjm/>

Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/>

Ведущий портал о кадровом менеджменте HRM.RU. Режим доступа: <http://www.hrm.ru/>

Журнал «Работа с персоналом». Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/>

Журнал «Управление персоналом». Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/>

Журнал «Кадровые решения» Режим доступа: <http://www.profiz.ru/kr>

Журнал "Harvard Business Review. Россия" Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/>

HR-Portal. Сообщество HR-Менеджеров. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/>

Ассоциация консультантов по подбору персонала www.apsc.ru

Сайт, посвященный методу анализа и оценки рабочих мест. <http://www.paq.com>

Портал, посвященный технологии управления персоналом <http://hr.com - the Human Resources Portal>

Портал, содержащий интернет-ресурсы и статьи, посвященные управлению персоналом <http://humanresources.about.com/>

Международная социальная сеть менеджеров кадровых служб <http://www.hrworld.com> -
HR **World**
Отчеты консалтинговой компании MCKinsey <http://www.mckinsey.com/>

13. Язык преподавания – русский.

14. Автор: д.с.н., профессор Барков С.А., к.с.н., доц. Маркеева А.В.

15. Преподаватели: д.с.н., профессор Барков С.А., к.с.н., доц. Маркеева А.В., к.псих., доц. Ксенофонтова Е.Г., к.ф.н., доц. Свердликова Е.А.

Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенций

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Процедуры оценивания	Критерии оценивания
<p>способность к критическому анализу и оценке современных научных достижений, генерированию новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях (УК-1);</p>	<p>УМЕТЬ: анализировать альтернативные варианты решения исследовательских и практических задач и оценивать потенциальные выигрыши/проигрыши реализации этих вариантов в сфере управления персоналом УМЕТЬ: критически анализировать и оценивать современные научные достижения и результаты деятельности по решению исследовательских и практических задач в области управления персоналом</p>	<p>Кейсы (раздел I, II) ; Ролевая игра (раздел III) ; семинар-прессконференции (раздел IV) проект для промежуточной аттестации</p>	<p>Критерии оценки каждого типа заданий представлены в п.п.10-11</p>
<p>способность планировать и решать задачи собственного профессионального и личностного развития (УК-6).</p>	<p>ЗНАТЬ: содержание процесса целеполагания профессионального и личностного развития, его особенности и способы реализации при решении профессиональных задач, исходя из этапов карьерного роста и требований рынка труда.</p>	<p>Устный опрос; круглый стол (раздел I); семинар-пресс-конференция (раздел I); развернутая беседа (раздел II); ролевая игра и практические задания (раздел III); доклады/сообщения (раздел I для самостоятельной работы); практические задания (раздел III для самостоятельной работы).</p>	<p>Критерии оценки каждого типа заданий представлены в п.п.10-11</p>
<p>способность задавать, транслировать</p>	<p>УМЕТЬ: разрабатывать и реализовать</p>	<p>Кейс (раздел I) ;Дискуссия (раздел</p>	<p>Критерии оценки каждого типа</p>

правовые и этические нормы в профессиональной и социальной деятельности (ОПК-1)	управленческо-организационные решения в области управления персоналом, опираясь на существующие правовые и этические нормы УМЕТЬ: применять различные стратегии предотвращения конфликтных ситуаций при осуществлении взаимодействия	II); ролевая игра, практические задания (раздел III); проект для промежуточной аттестации	заданий представлены в п.п.10-11
способность к самостоятельному обучению новым методам исследования и к их развитию, к совершенствованию информационных технологий при решении задач профессиональной деятельности (ОПК-3)	УМЕТЬ: применять новые исследовательские методы и подходы (в т.ч. из междисциплинарных областей) в научно-исследовательской и прикладной деятельности в сфере управления человеческими ресурсами	Практические задания; кейс (раздел III); проект для промежуточной аттестации	Критерии оценки каждого типа заданий представлены в п.п.10-11
способность определять перспективные направления развития и актуальные задачи исследований в фундаментальных и прикладных областях социологии на основе изучения и критического осмысления отечественного и зарубежного опыта (ОПК-4)	ЗНАТЬ: актуальные зарубежные и отечественные фундаментальные и прикладные исследования в области управления персоналом УМЕТЬ: обобщать и систематизировать передовые достижения научной мысли и основные тенденции социальной практики для определения перспективных направлений развития и постановки актуальных задач исследований в социологии управления	Круглый стол (раздел I); практические задания (раздел III); семинар –пресс-конференция и мозговой штурм (раздел IV) проект для промежуточной аттестации	Критерии оценки каждого типа заданий представлены в п.п.10-11
способность использовать механизмы прогнозирования и проектирования инновационного развития социальных систем (ОПК-6)	УМЕТЬ: использовать социальные технологии, методы социального проектирования и прогнозирования для формирования рекомендаций, предложений в планы развития социальных систем	Семинар-пресс-конференция (раздел I); Доклады (раздел II); практические задания (раздел I и III); рефераты; развернутая беседа	Критерии оценки каждого типа заданий представлены в п.п.10-11

	разных уровней, в том числе в системе планирования, адаптации и развития персонала современных организаций	(раздел II)	
владение методологией теоретических и экспериментальных исследований в области социологии управления (ПК-1)	УМЕТЬ: при решении исследовательских и практических задач в предметном поле социологии управления генерировать новые идеи, поддающиеся операционализации исходя из наличных ресурсов и ограничения	Круглый стол (раздел I); практическое задание (раздел III); мозговой штурм	Критерии оценки каждого типа заданий представлены в п.п.10-11
способность использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития для совершенствования социальных институтов, методов управления, разработки социальных программ и стратегий деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций (ПК 5).	УМЕТЬ: выявлять проблемные зоны в системах социального управления государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций, проводить социальную диагностику организаций ВЛАДЕТЬ: социологическими методами исследования и оптимизации систем управления на государственном и организационном уровнях на основе воздействия на различные функциональные сферы управления, в частности на управление человеческими ресурсами и достижения синергетического эффекта	Кейс (раздел I); кейс (раздел III); задания в мини-группах (раздел I); эссе и задания (раздел IV для самостоятельной работы); проект для промежуточной аттестации Дискуссия (раздел II); кейс (раздел III); семинар-пресс-конференция (раздел IV); доклады, рефераты, эссе, групповые задания (раздел II, IV для самостоятельной работы); проект для промежуточной аттестации	Критерии оценки каждого типа заданий представлены в п.п.10-11