

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

УТВЕРЖДАЮ
Декан социологического факультета МГУ
_____/Н.Г. Осипова/
« » _____ 2019 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Управление человеческими ресурсами»
«Human Resources Management»

Уровень высшего образования:
Бакалавриат
Направление подготовки:
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ
Профиль:
Маркетинг

Форма обучения:
очная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена
На заседании Учёного Совета факультета
(протокол №__ от _____ 2019 г.)

Москва 2019

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с ФГОС для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки / специальности 38.03.02 «Менеджмент» (программы бакалавриат) в редакции приказа Министерства образования и науки РФ от 12 января 2016 г. N 7 с изменениями и дополнениями от: 20 апреля 2016 г., 13 июля 2017 г.

Годы приёма на обучение: 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.

1. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО: относится к профессиональному циклу базовой части, 3 семестр.

2. Входные требования для освоения дисциплины, предварительные условия: «История управленческой мысли», «Социология», «Экономика и социология труда», «Психология».

3. Результаты обучения по дисциплине, соотнесённые с требуемыми компетенциями выпускников.

| Компетенции выпускников (коды) | Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесённые с компетенциями |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3) | <p>ЗНАТЬ: основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами, в том числе основные теории и концепции управления человеческими ресурсами в организации, этапы разработки стратегии Код 32 (ОПК-3)</p> |
| | <p>УМЕТЬ: осуществлять контроль за отдельными видами работ персонала и производить оценку деятельности сотрудников Код У2 (ОПК-3)</p> |
| | <p>УМЕТЬ: разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами (отдельные этапы) с опорой на социологические, демографические и экономические теории Код У3 (ОПК-3)</p> |
| Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1) | <p>ЗНАТЬ: основы теории мотивации и лидерства Код 31 (ПК-1)</p> |
| | <p>ЗНАТЬ: основные цели и методы диагностики человеческих ресурсов Код 32 (ПК-1)</p> |
| | <p>УМЕТЬ: использовать теории мотивации для диагностики и разработки системы мотивации персонала (отдельных её элементов) Код У1 (ПК-1)</p> |
| Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2) | <p>ЗНАТЬ: современные технологии управления персоналом, в том числе в межкультурной среде Код 31 (ПК-2)</p> |
| | <p>УМЕТЬ: осуществлять организационные коммуникации с учетом межкультурных различий Код У1 (ПК-2)</p> |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | УМЕТЬ: использовать современные социально – психологические механизмы для оптимизации внутренней социальной среды организации Код У2 (ПК-2) |
| Владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8) | ЗНАТЬ: Основы системы внутреннего документооборота и подготовки организационных и распорядительных документов Код 32 (ПК-8) |

4. Формат обучения: очная.

5. Объем дисциплины составляет 5 з.е., в том числе 72 часа, отведенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (36 часов лекций и 36 часов практических занятий), 108 академических часов на самостоятельную работу обучающихся

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

| № п/п | Наименование разделов и тем дисциплины | Всего, часов | Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) Виды контактной работы, часы | | | | Самостоятельная работа |
|-------|-----------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| | | | Занятия лекционного типа | Занятия семинарского типа | Самостоятельная работа под контролем преподавателя (практич. занятие) | Всего, контактной работы, часы | |
| | | | Раздел I. Теоретические основы и генезис управления человеческими ресурсами | | | | |
| 1. | Люди в организациях как объект управления. | 8 | 2 | - | - | 2 | 6 |
| 2. | Управленческие инновации и кадровый менеджмент. | 10 | 2 | 2 | - | 4 | 6 |
| 3. | Эволюция теории управления человеческими ресурсами. | 9 | 2 | 2 | - | 3 | 6 |
| 4. | Основные парадигмы в управлении | 9 | 2 | 2 | - | 3 | 6 |

| | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|---|---|
| | человеческими ресурсами. | | | | | | |
| 5. | Практика управления человеческими ресурсами: современное состояние и тенденции развития. | 12 | 4 | 2 | - | 6 | 6 |
| Раздел II. Рынок трудовых ресурсов как основа формирования человеческих ресурсов организации | | | | | | | |
| 6. | Рынок трудовых ресурсов: структура, особенности, тенденции развития. | 11 | 2 | 2 | - | 4 | 7 |
| 7. | Разработка стратегии подбора кадров. Рекрутирование кандидатов на вакантные должности. | 16 | 2 | 4 | - | 8 | 8 |
| Раздел III. Функции управления человеческими ресурсами в современных организациях | | | | | | | |
| 8. | Современные методы отбора персонала. | 11 | 2 | 2 | - | 4 | 7 |
| 9. | Социальная адаптация и профессиональная ориентация новых работников. | 11 | 2 | 2 | - | 4 | 7 |
| 10. | Система мотивации сотрудников. | 16 | 4 | 4 | - | 8 | 8 |
| 11. | Участие сотрудников в принятии управленческих решений. | 10 | 2 | 2 | - | 4 | 6 |
| 12. | Современные методы обучения и повышение квалификации кадров. | 16 | 2 | 4 | 2 | 8 | 8 |
| 13. | Внутрифирменная трудовая мобильность. Планирование карьеры. | 11 | 2 | 2 | - | 4 | 7 |
| Раздел IV. Современные технологии управления человеческими ресурсами | | | | | | | |
| 14. | Геймификация как инструмент управления персоналом современной организацией. | 8 | 2 | - | | 2 | 6 |
| 15. | Персонал как внутренний потребитель: формирование вовлеченности и лояльности сотрудников. | 11 | 2 | 2 | - | 4 | 7 |
| 16. | Синдром «профессионального выгорания» работников и технологии стресс-менеджмента. | 11 | 2 | 2 | - | 4 | 7 |

| | | | | | | | |
|--|------------------------------------|-----|----|----|---|----|-----|
| | Промежуточная аттестация (экзамен) | | | | | | |
| | Итого: | 180 | 36 | 34 | 2 | 72 | 108 |

Содержание дисциплины

Раздел I. Теоретические основы и генезис управления человеческими ресурсами.

Тема 1. Люди в организациях как объект управления.

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.

Тема 2. Управленческие инновации и кадровый менеджмент.

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

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

Тема 3. Эволюция теории управления человеческими ресурсами.

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

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

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

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

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

Взаимосвязь теории УЧР с другими науками. Экономическая теория и управление человеческими ресурсами. Значение экономических факторов для объективной оценки персонала и методов управления им. Теория человеческого капитала. Подходы к оценке стоимости человеческих ресурсов. Экономические основы стимулирования персонала, расстановки и перемещения работников.

Психология и управление человеческими ресурсами. Значение экспериментов и теоретических взглядов К.Леви для становления прикладных психологических дисциплин. Роль психологии человека в производственной деятельности. Универсальность психологических подходов. Адаптация методов психологической науки: тренинга, ролевых игр, групповой терапии к практике менеджмента.

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

Тема 4. Основные парадигмы в управлении человеческими ресурсами.

Две парадигмы управления человеческими ресурсами: традиционная и гуманистическая. Двоякая 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 5. Практика управления человеческими ресурсами: современное состояние и тенденции развития.

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

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

Тенденция к минимизации количества работников предприятия или подразделения. Малое предприятие как идеал экономической организации. Причины угасания интереса к крупным корпорациям классического типа. Роль общины связей современно мало 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. «Сетевые», «модульные» фирмы как ответ на

постоянно изменяющееся внешнее окружение.

Развитие "экономики доступа" и "экономики участия" (sharing economy) и ее влияние на модернизацию рабочих мест и требований к работникам. Современные платформенные предприятия.

Современные концепции технологизации: Интернет вещей, социальной роботехники и т.д. Влияние данных концепций на изменение практики HR. Будущее HR-менеджеров.

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

Тема 6. Рынок трудовых ресурсов: структура, особенности, тенденции развития.

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

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

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

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

Прекаризация социально-трудовых отношений.

Тема 7. Разработка стратегии подбора кадров. Рекрутирование кандидатов на вакантные должности.

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

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

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

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

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

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

Раздел III. Функции управления человеческими ресурсами в современных организациях.

Тема 8. Современные методы отбора персонала.

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 нестандартизированные резюме. Оценка резюме. Резюме и рекомендации.

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

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

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

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

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

Тема 9. Социальная адаптация и профессиональная ориентация новых работников.

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

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

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

Тема 10. Система мотивации сотрудников.

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

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

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

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

Тема 11. Участие сотрудников в принятии управленческих решений.

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

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

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

Взаимосвязь лидерства и эффективности принимаемых управленческих решений.

Современные теории лидерства: теория обмена в лидерстве (leader- member exchange) Дж. Грэн, Басс, Бернс, Хаус (транзакционные и трансформационное лидерство); теории внутреннего стимулирования лидерства К. Кэшмана, Дж.Коттера; теория «двигателя лидерства» Н. Тичи; виртуальное лидерство (Ори Брафман, Род Бекстрем); теория последователей Б. Келлерман.

Лидерство и мифология (Дж.Пфеффер, Колдер, Кармел Б., Кетс де Врис).

Тема 12. Современные методы обучения и повышение квалификации кадров.

Формирование программ обучения сотрудников: этапы, методы, бюджет.

Цикл организационного обучения.

Внутренние и внешние данные, необходимые для анализа бюджета обучения.

Факторы эффективности обучения. Понимание и усвоения информации. Конус Эдварда Дейла». Взаимное обучение (каскадное): цели и этапы внедрения. Особенности организации каскадного обучения. Дистанционные, интерактивные формы обучения. Геймификационные инструменты в обучении персонала. Корпоративное телевидение как инструмент организационного обучения. Будущее теле и интернет технологий обучения.

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

Повышение квалификации. 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. Современные методы обучения: компетентностный марафон; методы «метафорической сказки», театральные постановки и т.д. Содержание подготовки и образования кадров:

профессиональная подготовка, психологическая и социально-психологическая подготовка, развитие управленческих навыков.

Тема 13. Внутрифирменная трудовая мобильность. Планирование карьеры.

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

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

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

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

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

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

Разработка карьерных линий в рамках планирования человеческих ресурсов. Виды карьерных линий.

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

Раздел IV. Современные технологии управления человеческими ресурсами.

Тема 14. Геймификация как инструмент управления персоналом современной организацией.

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

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

Алгоритм разработки и внедрения геймификационных проектов.

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

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

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

Краудсорсинг как современный инструмент вовлечения персонала организации в инновационный процесс. 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 16. Синдром «профессионального выгорания» работников и технологии стресс-менеджмента.

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

Управление эмоциональным состоянием. Комплексный подход к управлению стрессами в профессиональной деятельности.

Методы нейтрализации стрессов. Программа стрессозащиты.

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

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

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

Семинар 1. Современные тенденции в исследовании человеческих ресурсов.

1. Специфика человеческого ресурса как объекта управления.

Задание: сформируйте список специфических характеристик человеческого ресурса.

2. Профессиональные компетенции и личные качества менеджера по управлению человеческими ресурсами.

Задание: составить и обосновать перечень профессиональных компетенций и личностных характеристик для узкоспециализированного менеджера по УЧР. Необходимо аргументировать выбор.

3. Технологизация и ее влияние на изменение практики УЧР.

Задание: рассмотрите специфику реализации 4-х концепций технологизации:

- 1) интернет-вещей;
- 2) развитие мира терминалов (гаджетов);
- 3) био и технопротезирование;

4) социальные роботы.

На какие сферы УЧР в наибольшей степени окажет влияние (позитивное /негативное) каждая из концепций? Как они изменят работу (условия труда, содержание труда, требования к работнику и т.д.)? Будут ли они способствовать отмиранию/замене техническими устройствами отдельных видов профессий? Если да, то, каких?

Задание: представьте, какие из уже разработанных технологий (в рамках этих концепций технологизации) могут усовершенствовать работу HR-специалисты в ближайшие 5 лет.

Дискуссия: «Существует ли единственно правильный способ управления персоналом?». На основе самостоятельной работы анализа научной литературы и периодики; мнений российских и зарубежных HR-специалистов, управленцев студенту необходимо сформулировать и аргументировать свою точку зрения на вопрос дискуссии?

Концепция дискуссии: студенты делятся на 2 части: одна половина презентует аргументы «за» наличие универсальной методологии управления персоналом, другая – «против». Следующим этапом вырабатывается коллективная позиция по поставленному вопросу.

Семинар 2. Современные управленческие инновации и кадровый менеджмент.

1. Развитие рынка управленческих идей: основные факторы, субъекты.

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

2. Управленческие инновации и научные нововведения: общее и особенное.

Задание: студентам необходимо провести сравнительный анализ понятий «искусство управления» и «наука управления» (результат сравнения оформляется в таблице).

3. Два сегмента рынка управленческих идей – рынок консультантов и рынок гуру менеджмента.

Задание: ознакомившись с тенденциями развития двух сегментов рынка управленческих идей, необходимо ответить на вопрос: могут ли гуру быть одновременно консультантами?

Семинар 3. Стратегия управления персоналом.

1. Понятия «стратегия управления персоналом» и «политика управления персоналом (кадровая политика)» организации.

Задание: провести анализ универсалистского и ситуационного подхода к определению роли стратегии управления персоналом (результаты сравнительного анализа оформить в таблицу).

2. Разработка и реализация стратегии управления персоналом. Согласованность общей стратегии и стратегии управления персоналом.

Задание: на основе анализа отечественных и зарубежных источников, посвященных разработке стратегии управления человеческими ресурсами, необходимо разработать и представить на обсуждение схему "Связи стратегии управления человеческими ресурсами с жизненным циклом организации".

Задание: студентам необходимо изучить методические основы формирования стратегии управления человеческими ресурсами (достоинства/ недостатки различных способов развития стратегии управления персоналом, используемые ведущими иностранными компаниями). Результаты проведенного анализа представляются в табличном виде.

3. Влияние поколенческого фактора на разработку стратегии управления персоналом организации

Задание: ознакомившись с обзорами, посвященными трудовым ценностям и установкам представителей поколения X, Y и Z, необходимо сформулировать позицию по следующим вопросам:

- необходимо ли применять в России поколенческий подход при разработке стратегии управления персоналом, актуально ли для современной российской ситуации перенимать методы и технологии управления персоналом в связи с возрастным изменением кадров?

- должны ли российские компании работать с представителями поколения Z? Если да, то какие инструменты/формы работы с представителями данного поколения, необходимо использовать

Семинар 4. Рынок труда и формирование человеческих ресурсов организации.

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

Задание: сформулируйте и обоснуйте, в каких отраслях экономики и сферах жизнедеятельности стандартные и новые формы занятости конкурируют друг с другом в мире? В России?

Задание: Проведите контент-анализ интернет-ресурсов, предлагающих удаленную работу и работу для фрилансеров в Москве, и выявите тенденции в этой области (какие вакансии наиболее популярны, в каких сферах; насколько быстро они закрываются и т.д.).

2. Портфельный и проектный работник: общее и особенное.

Задание. Определите собственный «портфель работ». Составьте подробный ежедневный план работ на ближайшую неделю. Проанализируйте, насколько рационально Вы распределяете время между различными типами работ в Вашем портфеле.

Семинар 5. Планирование человеческих ресурсов.

1. Стратегия планирования человеческих ресурсов.

Задание: охарактеризуйте понятие «стратегия организации». Чем отличается стратегия в области управления персоналом от производственной стратегии? В чем состоят различия в планировании персонала государственных и частных организаций?

2. Методы определения потребностей в человеческих ресурсах.

3. Факторы внешнего и внутреннего окружения в планировании персонала.

Задание: выделите основные характеристики внешнего окружения современных российских организаций. Приведите примеры по каждому фактору внешнего окружения.

Семинар 6-7. Рекрутирование кандидатов на вакантные должности.

1. Методы рекрутирования кандидатов.

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

2. Возможности и ограничение анонимных систем скрининга кандидатов на занятие вакантных должностей.

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

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

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

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

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

Основное правило привлечения в компанию: «Нанимайте людей умнее себя». Все знают это правило. Но как много компаний вы видели, где интеллектуальный потенциал концентрировался бы внизу? В Zappos это именно так – люди, занимающие рядовые позиции, являются высококлассными специалистами. Вообще внутри организации очень интересная атмосфера – люди видят, что ты внешний человек, новенький, но все здороваются с тобой, стараются что-то показать интересное или подсказать (начиная с повара в столовой или специалиста в call-центре и заканчивая заместителем директора).

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

Очное интервью может занять почти весь день. Оценка со стороны HR-менеджеров абсолютно субъективна – нет никакой системы: просто определяют, «есть ли голова на плечах», чувство юмора и т.п. Неожиданности могут начаться еще до визита в офис – водитель такси, которое вам пришлют от компании, будет HR-специалистом, и он вас протестирует

гораздо быстрее, чем это происходит в формальной обстановке. Затем кандидату устраивают экскурсию по офису Zappos. Цель экскурсии – дать возможность кандидату соприкоснуться с физической средой компании и получить представление о ее истории и корпоративной культуре. В ходе экскурсии рекрутеры отмечают те вопросы, которые задает кандидат, проявляет ли он интерес к тому, что видит.

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

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

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

Социальная сеть Zappos Insiders. В 2013 г. в Zappos была разработана социальная сеть под названием Zappos Insiders. Человек, который хочет работать в компании, должен обязательно присоединиться к этой сети. Там ему необходимо будет общаться с уже работающими в Zappos специалистами, демонстрировать свое желание работать и лояльность к компании, и в некоторых случаях публично. Так рекрутер пытается решить актуальную для многих компаний проблему сделать процесс найма более быстрым и простым, имея перечень лояльных и способных кандидатов. Это особенно важно при очень жестком отборе: из тысяч присланных резюме в компанию отбирают только порядка 1,5%. В команде рекрутеров Zappos всего семь человек, и социальная сеть позволяет сделать их работу максимально эффективной.

Вопросы по кейсу:

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

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

Возможно ли внедрение такой системы рекрутинга и адаптации персонала или отдельных элементов на российских предприятиях? Аргументируйте, свой ответ.

Семинар 8. Отбор персонала.

1. Профессиограмма как основной инструмент профессионального отбора. Правила разработки профессиограммы.

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

- должностные обязанности менеджера, которые возможно алгоритмизировать для их последующего

профессиографического анализа;

- содержание психограммы менеджера, специализирующегося на отборе персонала;
- методы проверки знаний менеджера; составьте инструментарий для проверки этих знаний.

2. Правила организации и проведения индивидуального и группового интервью при приеме на работу. Стресс-интервью: правила и этапы проведения.

3. Правила оформления резюме и сопроводительного письма.

4. Brainteasers и стресс-вопросы: ограничения и направления использования в HR –практике.

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

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

Работа в малых полемических группах «Достоинства и недостатки деловых игр при отборе кандидатов на управленческие должности».

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

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

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

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

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

Семинар 9. Адаптация персонала.

1. Адаптация сотрудника: этапы, факторы.

2. Коучинг, менторинг (наставничество), командирование как методы адаптации: их сущность, достоинства и недостатки, возможности применения в российских условиях.

Задание (в мини-группах): разработайте систему адаптации иностранных студентов 1 курса направления подготовки – Менеджмент, набора 2019. Необходимо, используя опыт адаптации новых сотрудников, наработанный в рамках коммерческих организаций, попытаться переложить на решение специфической задачи – адаптации иностранных студентов к образовательной среде университета/ к работе с российскими студентами и преподавателями. Для этого необходимо вспомнить, свой опыт адаптации к студенческой группе, к обучению в Университете, возникавшие сложности, собрать информацию о современных методах адаптации, которые применяются в коммерческих организациях для адаптации новых сотрудников, о сложности и формах первичных заданий для новичков, длине адаптационного периода и сформировать комплекс мероприятий (составить тайминг, распределить мероприятия по времени, определить методы измерения успешности проводимых мероприятий). Результат самостоятельной работы оформляется в виде программы адаптации.

3. Механизмы профессиональной адаптации. Сходство и различие программ для трудовой адаптации топ-менеджера, менеджера среднего звена и линейного менеджера.

4. Понятие дезадаптации, причины ее появления и методики преодоления.

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

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

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

Формально-рациональный подход к управлению адаптацией.

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

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

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

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

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

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

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

Семинар 10-11. Мотивация и стимулирование труда. Разработка ключевых показателей эффективности (KPI).

1. Теории процесса и содержания мотивации. Модели мотивации.

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

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

2. Виды и способы самомотивации. Выделите 4-5 способов самомотивации, которые Вы обычно используете, например, для повышения уровня своей мотивации к выполнению работы, которая Вами уже не раз откладывалась на потом.

3. Концепция компенсаторных отношений между мотивами. Для определения собственной компенсаторной модели ответьте на следующие вопросы:

- что может компенсировать Вам недостаточный уровень оплаты труда?
- что может компенсировать Вам отсутствие карьерных перспектив?
- что может компенсировать Вам плохие условия труда?

- что может компенсировать Вам отсутствие самостоятельности, мелочный контроль со стороны вышестоящего руководства?

- что может компенсировать Вам удаленность работы (учебы) от места жительства?

- что может компенсировать Вам отсутствие взаимопонимания с руководством?

4. Особенности формирования программ по стимулированию и мотивированию работников в современной России.

5. Основные методы оценки труда: ранжирование, грейдинг.

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

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

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

В ходе выполнения задания необходимо:

-сформулировать показатели;

-предложить способы их расчета, веса;

- разработать методы оценки.

Кейс по разработке KPI «История одного безумия».

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

— ежемесячный план по отработанным человеко-часам и фактически отработанному времени;

— ежеквартальный план по сбыту;

— количество подопечных и их зарплаты;

— количество позитивной коммуникации от клиентов (удовлетворенность);

— количество повторных обращений клиента с новыми проектами;

— награды на профильных конкурсах;

— отрицательная коммуникация с клиентом;

— количество багов, найденных QA;

— рост дебиторской задолженности;

— количество багов, найденных клиентом после старта проекта;

— чтение книг, написание статей.

И ещё штук 20.

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

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

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

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

В качестве вывода:

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

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

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

Вопросы для обсуждения:

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

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

Семинар 12. Принятие управленческих решений. Стили руководства.

1. Модели принятия управленческих решений: возможности и ограничения.
2. Среда принятия решений: определенность, риск, неопределенность. Факторы, влияющие на процесс принятия решений в сфере управления персоналом.

Задание: пройдите тест http://adizes.me/paei_test, <http://paei.denero.ru/#test> определите свой стиль управления (код). Проанализируйте рекомендации И. Адизеса по формированию эффективной команды, изложенные в его книгах, на сайте, в блогах. Какие возможности и ограничения в применении методологии в российских организациях можете выделить.

Деловая игра «Разработка и принятие управленческого решения»

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

Общая схема анализа ситуаций:

1. Краткое изложение событий

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

Ситуация

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

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

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

Кейс «Стили руководства».

Роман Лукьянчиков пришел в "Московские окна" в 1992 году простым грузчиком и через 10 лет дорос до должности гендиректора. Возглавив компанию, он решил проблему контроля за сотрудниками традиционным для России способом: развесил в офисе видеокамеры и начал прослушивать рабочие телефоны. Через некоторое время он отказался от методов "большого брата". "Слежка была для меня унижительным и противным занятием, — говорит топ-менеджер. — Кроме того, она не дала никаких результатов — нечестные сотрудники быстро научились обманывать и камеры, и диктофоны".

Тогда Лукьянчиков решил резко сменить тактику — он начал играть в демократию и ослабил контроль за подчиненными. Если раньше его слово было законом, то теперь решения принимали большинством голосов все топ-менеджеры. Роман перестал следить за тем, как расходуются бюджет. "Мы просто утверждали годовой план расходов для каждого подразделения, а то, как он реализуется, я не проверял", — рассказывает Лукьянчиков. Кроме того, Роман постарался полностью изменить отношение к рядовым сотрудникам — стал с ними "человечным, добрым и открытым". "Если человек приходил отпрашиваться под благовидным предлогом, его жалели и всегда отпускали домой, — говорит Лукьянчиков. — Я хотел, чтобы людям было комфортно на работе". С легкой руки директора по персоналу подобный подход назвали борьбой за повышение лояльности сотрудников. Первые результаты эксперимента обрадовали гендиректора. "Бизнес рос, людям нравилось работать, было много улыбок", — вспоминает он. Но идиллия длилась недолго. Роман вскоре почувствовал, что компания выходит из-под контроля.

"Хвост, который виляет собакой", "неуправляемый динозавр" — такими словами Лукьянчиков описывает организацию, в которую превратились "Московские окна". Во-первых, в компании резко упала дисциплина. Например, когда гендиректор хотел покритиковать нерадивого сотрудника, то нередко слышал в ответ: "А почему это вы мне претензии предъявляете?" Во-вторых, снизилась эффективность работы — рост численности сотрудников стал сильно превышать рост выручки. "Такими темпами компания стала бы банкротом еще до кризиса, — говорит Лукьянчиков. — А все потому, что я на некоторое время "ослеп" и упустил над ней контроль". "Прозрев", Роман уволил некоторых топ-менеджеров и вновь ввел единоначалие в компании. Демократия закончилась.

В конце 2007 года Роман Лукьянчиков попал в весьма неприятную ситуацию. Один из сотрудников "Московских окон" растратил 317 тыс. руб. корпоративных денег и наотрез отказался компенсировать ущерб. Компания подала в суд, но исход дела поверг всех в шок — сотрудник получил два с половиной года тюрьмы. Хотя формально Лукьянчиков поступил правильно, приговор вызвал у него чувство вины, и он твердо решил вытащить бедолагу. Сделать это оказалось труднее, чем

отправить его в тюрьму, несмотря на все усилия гендиректора, добиться отмены приговора не получилось, и нечистоплотного сотрудника освободили лишь через год заключения.

Сейчас, после неудачного эксперимента с "демократией", он учится контролировать сотрудников и при этом не чувствовать себя тираном.

Вопросы для обсуждения. Проанализировав ситуацию, необходимо:

- определить какие стили руководства пытался применить г-н Лукьянчиков;
- выявить причины, по которым ему не удавалось достигать поставленных целей;
- предложить список первоочередных мер, которые бы позволили решить проблемы управления в компании.

Семинар 13-14. Обучение и развитие персонала.

1. Подходы к развитию персонала: традиционный и современный.
2. Определение потребности в обучении. Разработка планов и программ обучения.

Задание: подготовка к деловой игре «Обучение персонала».

3. Понятие «карьера». Виды карьеры. Подходы к управлению карьерой.
4. Карьерный самоменджмент: технологии диагностики карьерных компетенций, технологии самопрезентации, карьерного продвижения

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

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

Таблица

| ДОЛЖНОСТ И И СРОКИ ИХ ЗАНЯТИЯ | НЕОБХОДИМ ЫЕ ОБРАЗОВАНИ Е И ПРОФЕССИО НАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА | План карьеры НЕОБХОДИМ ЫЕ ЛИЧНОСТНЫ Е И ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА | ЗАДАЧИ ПО РЕАЛИЗАЦИ И ПЛАНА И СРОКИ ИХ РЕШЕНИЯ | ДЕЙСТВИЯ ПО РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|

Самостоятельная работа студентов под контролем преподавателя.

Деловая игра «Организация обучения персонала».

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

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким

образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

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

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

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава. Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

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

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

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

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

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

Постановка задачи.

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

Методические указания.

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

1. работники и их руководители;
2. зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;
3. менеджеры по персоналу отдела обучения;
4. директор и его первый заместитель.

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

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

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

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

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

Семинар 15. Национальные особенности управления человеческими ресурсами.

1. Проанализируйте основные характеристики организационной культуры студенческой группы и формализуйте их, используя либо модель Ф. Харриса и Р. Морана, либо, ограничившись 5 параметрами (ценности; разделяемые вещи материального мира; общие выражения; разделяемые действия; разделяемые мысли и чувства).

Задание: посмотреть фильмы "Большая семья", "Служебный роман" и "Духless".

а) опираясь на любую из классификаций организационных культур - определить типы организационных культур, представленных в фильмах, раскрыть их значимые характеристики;

б) ответить на вопрос: есть ли общие социокультурные основания у организационных культур разных временных периодов? Обосновать свой ответ.

2. Способы управления организационной культурой.

Кейс. Проанализируйте ниже приведенную ситуацию, какая из конфликтующих сторон права и почему? Как Вы можете объяснить претензии? Какие модели корпоративной культуры столкнулись на данном предприятии? Предложите 3-5 первоочередных шагов, которые должна, по Вашему мнению, сделать администрация предприятия, чтобы вывести ситуацию из кризиса?

Норвежская компания «Северная крыша» была хорошо известна на европейском рынке. Она производила металлочерепицу с покрытием из высококачественного пластика для городских и загородных домов. Использование современных технологий делало кровлю устойчивой к процессу ржавления. Это позволило компании сделать гарантийный период службы кровли на десять лет больше, чем у ее основных конкурентов. В середине 90-х г.г. владельцы компании посетили Россию для участия в конференции. Визит пришелся на середину февраля, они были поражены низким качеством и уродливым видом большинства крыш загородных домов. От идеи прихода на российский рынок до реальных инвестиций прошло много времени. Российско-норвежское совместное предприятие было зарегистрировано в конце 1998 года. Финансовый кризис в августе 1998 года и последующее резкое падение рубля прибавило веса долларовой капиталовложением норвежской стороны и значительно смягчили позицию российской стороны на переговорах. Совместное предприятие было создано в Зеленогорске.

Норвежская сторона в качестве своей доли в уставном фонде обязалась поставить оборудование, ноу-хау, ингредиенты для производства пластикового покрытия и средства, необходимые для начала производственной деятельности. Российская сторона предоставила землю (аренда сроком на 49 лет), строения и складские помещения, а также некоторое оборудование одного из филиалов компании. До создания совместного предприятия российская компания производила низкокачественные оцинкованные листы. Количество людей, занятых в работе филиала, составляло 300 человек. В последние несколько лет из-за плохого управления и недостаточного финансирования филиал медленно умирал: зарплата задерживалась, молодые работники уезжали в Москву, и лишь работники среднего возраста, женщины и пожилые люди оставались в надежде на лучшее. Российская и норвежская сторона договорились, что во время перестройки предприятия они постараются избежать массовых увольнений.

Стороны договорились, что высшие управленческие позиции совместного предприятия будут отданы норвежской стороне (исполнительным директором, финансовым директором и директором по работе с персоналом стали 3 норвежца в

возрасте от 29 до 36 лет, директором по производству назначен – 35 летний немец. Все они не имели опыта работы не только в России, но и в Восточной Европе), а управление среднего звена будет осуществляться российской стороной.

Понимая важность прямого общения с персоналом предприятия, все западные менеджеры занимались изучением русского языка. Но т.к. он был слабым в помощь им были наняты 4 секретаря со знанием английского, но не имевших технического образования.

После двух лет деятельности совместное предприятие сумело улучшить финансовые результаты, но не стало по-настоящему прибыльным. Разработанная маркетинговая стратегия и ценовая политика доказали свою состоятельность: спрос на крыши из металлочерепицы повышался, заработная плата работников предприятия была на 20-25% выше, чем в регионе и выплачивалась вовремя. Тем не менее, западные руководители были неудовлетворенны положением дел из-за постоянно присутствующей и нарастающей напряженностью между ними и российскими менеджерами среднего звена. По мнению западных руководителей в результате этого напряжения многие хорошие идеи и прогрессивные изменения не были поняты коллективом и натолкнулись на пассивное напряжение, а иногда саботаж со стороны российских сотрудников. Все возрастающее количество важных решений сверху вязло в процессе согласования между функциональными отделами и в итоге под воздействием тех или иных «объективных» обстоятельств исчезало в глубине организационного бермудского треугольника. К этому добавлялось нежелание рабочих и низового звена технического персонала работать интенсивнее и с большей отдачей, увеличивать производительность труда. Создавалось ощущение, что существующая система мотивации неэффективна, что ее необходимо изменять и как-то привязывать к сложившимся на предприятии условиям.

Управление высшего звена полагало, что улучшение системы стимулирования должно базироваться на отходе от традиционно оплаты по труду, часто приводившей к выплате зарплаты за талантливую симуляцию активной деятельности. Взамен предлагалось ввести оплату за результат, конкретно выполненный объем работы при поддержании высокого стандарта качества. Другие предложения были связаны с созданием проектных групп, повышением персональной ответственности. Обсуждалась также необходимость конкретизации должностных обязанностей и координации работы функциональных звеньев как важной составляющей совершенствования системы управления.

Существовало общее мнение, что эти изменения должны быть обсуждены с менеджерами среднего звена и рабочими, что они, в конечном счете, должны понять необходимость коренных изменений в системе управления и стать их непосредственными проводниками. Прежде чем приступить к реализации плана, западные управляющие пригласили на предприятие группу консультантов по организационному развитию. Консультанты встретились отдельно с высшим и средним менеджментом компании и составили списки взаимных претензий норвежской и российской сторон.

| Претензии норвежской стороны | Претензии российской стороны |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. вертикальные связи между управленческими звеньями работают недостаточно эффективно. Решения не выполняются вообще или их выполнение откладываются, несмотря на установленные и согласованные сроки. | 1. мы не понимаем, куда мы идем и что с нами будет через несколько лет. |
| 2. менеджеры среднего звена избегают персональной ответственности, ответственность дробится между членами группы, рамки которой не четко определены. | 2. почему у нас такая низкая зарплата? Если это связано с переходным периодом, когда можно ожидать повышения? |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. трудно получить четкие ответы. Люди стараются не спорить, соглашаются с тем, что им говорят, но за этим не следует никаких действий. | 3. мы спрашиваем: «Как нам поступить в данном случае?», а нам отвечают «Давайте это обсудим». |
| 4. недостаточное делегирование полномочий сверху вниз. Такое делегирование необходимо, так как менеджеры среднего звена, особенно отвечающие за производство, сильно перегружены работой. | 4. они боятся наказывать людей. |
| 5. отсутствует инициатива. Сотрудники зачастую просто констатируют появление проблем, не пытаются их решить. Впоследствии они информируют об этих проблемах, но слишком поздно, чтобы можно было что-то предпринять. | 5. мы редко видим их и плохо знаем. |
| 6. люди не хотят проявлять никакой инициативы. На вопрос «почему», они отвечают, что «не хотят светиться». | 6. они приехали на 2-3 года, чтобы заработать, потом будут другие менеджеры. |
| 7. горизонтальное сотрудничество между отделами не просто затруднено. Оно напоминает склоку в коммунальной квартире. Функциональные отделы не должны быть конкурентами, не должны стремиться выигрывать за счет коллег, а должны учиться сотрудничать и создавать условия, выигрышные для всех. | 7. почему мы не можем выходить непосредственно на них со своими проблемами? почему нам говорят: «сначала обсудите это с непосредственным начальником?» (вопрос от группы рабочих) |
| | 8. они слишком интеллигентны и мягки для России. мы спрашиваем: «как вы решите?», а они отвечают: «решайте сами». |
| | 9. как они осуществляют управление в своей Норвегии? может, кто-нибудь объяснит, что они от нас хотят. |

Семинар 16. Эмоциональное выгорание работников и стресс-менеджмент.

1. Каковы основные стрессогенные факторы в современном постиндустриальном обществе?

2. Дайте сравнительную характеристику факторным и процессуальным моделям синдрома эмоционального выгорания. Каковы их достоинства и недостатки? (результаты анализа оформите в виде таблицы)

3. Эмоциональное отчуждение от труда (А.Р. Хохшильд): причины и методы снижения. Почему энтузиазм людей часто сменяется эмоциональным выгоранием? Назовите психологические, организационные и социальные причины этого.

4. Почему предельно рационально утроенные бюрократические организации порождают стрессы и синдром эмоционального выгорания? В каких направлениях следует реформировать бюрократические структуры, чтобы минимизировать данные явления?

5. Проанализируйте собственную стрессоустойчивость (тесты предлагаются преподавателем). Есть ли организационные факторы (например, применительно к учебной группе, связанные с организацией учебного процесса), которые позволили бы снизить Ваш стресс, повысить стрессоустойчивость.

Пример итогового группового проекта:

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

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

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

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

- планирование и набор персонала (в том числе, рекрутирование, порядок и процедуры отбора);
- адаптация персонала в организации (этапы, основные методы, программы);
- система стимулирования персонала (в том числе, структура компенсационного пакета, социальный пакет, нематериальное стимулирование);
- развитие персонала (в том числе, обучение, управление карьерой, наличие кадрового резерва и т.д.);
- оценка персонала (в том числе, периодичность, процедура и методы проведения);
- особенности корпоративной культуры (ценности, традиции, стандарты, негласные правила, каналы коммуникаций, и т.д.).

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

Темы рефератов:

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

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

Геймификация управления персоналом: новые возможности для организаций.

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

Большие данные (Big data) в рекрутменте.

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

Системы электронного документооборота (СЭД) и эффективность бизнес-процессов.
Современные технологии и инструменты оценки soft skills.
Нужно ли организации "растить" сотрудников: опыт зарубежных организаций по взаимодействию с поколением Z.
Профессионализация хобби.
Российский рынок трудовых ресурсов: тенденции занятости, специфика бирж труда и агентств по трудоустройству.
Современное состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке трудовых ресурсов.
Переподготовка кадров в современных организациях: зависимость от стратегических альтернатив развития.
Доктрина горизонтального роста: сущность и возможности применения в отечественных организациях.
Горизонтальные карьеры: возможности и ограничения для работников и организаций.
Формирование резерва управленческих кадров: современные подходы и методы.
Внутрифирменные формы подготовки и переподготовки менеджеров.
Возможности и ограничения дистантных форм обучения персонала.
Управление человеческими ресурсами в платформенной экономике.
Управление персоналом в рамках доктрины социально-ответственного маркетинга и менеджмента.

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

Примерный перечень вопросов к экзамену по курсу «Управление человеческими ресурсами»:

1. Эволюция теории управления человеческими ресурсами основные этапы, доминирующие тенденции и специфика исторических моментов.
2. Основные парадигмы и подходы в сфере управления человеческими ресурсами рыночных организаций.
3. Российский рынок трудовых ресурсов: тенденции занятости.
4. Анализ содержания работ в рамках планирования персонала и подбора персонала на вакантные должности.
5. Профессиограмма: понятие, структура, способы формирования.
6. Стратегия подбора кадров в рыночных организациях.
7. Рекрутинг: основные подходы к определению, этапы.
8. Технологии рекрутинга.
9. Внутренние и внешние источники найма персонала.
10. Геймификация в управлении человеческими ресурсами: направления использования.
11. Этапы и принципы отбора кадров: зависимость от колебания спроса и предложения рабочей силы, специфики вакантных должностей.
12. Методы отбора персонала.
13. Реферальные системы: опыт российских и зарубежных компаний в отборе и рекрутировании персонала.
14. Резюме как метод подбора кандидатов на вакантные должности. Требования к резюме в современных российских и зарубежных компаниях.
15. Сопроводительное письмо как инструмент отбора: правила написания, продвижения.
16. Стресс-интервью как метод отбора персонала: способы организации, требования к проведению.

17. Социальная адаптация нового работника в коллективе: проблемы и задачи внутреннего консультирования.
18. Внутрифирменная профессиональная ориентация нового работника.
19. Современные методы трудовой адаптации.
20. Критерии оценки трудовой адаптации
21. Внутрифирменные формы подготовки и переподготовки кадров в современных организациях.
22. Формирование программ обучения сотрудников: этапы, методы, бюджет.
23. Факторы эффективности обучения.
24. Современные методы обучения персонала.
25. Стратегическое планирование и программы подготовки образования персонала.
26. Формирование резерва управленческих кадров: современные подходы и методы.
27. Формы и задачи оценки менеджером результатов трудовой деятельности подчиненных.
28. Модели управленческих решений.
29. Методы и способы выработки коллективных решений.
30. Проблемы оценки труда интеллектуальных работников.
31. Мотивация персонала: теории процесса и содержания мотивации.
32. Современные методы стимулирование персонала
33. Key performance indicators (KPI): методы разработки количественных и качественных показателей для различных подразделений и должностных позиций; отбор ключевых; связь с системой стимулирования.
34. Центры оценки: технология создания и направления использования в современной практике управления человеческими ресурсами.
35. Стресс в организации: факторы формирования, методы диагностирования.
36. Эмоциональное выгорание работников как следствие профессиональных стрессов: причины возникновения и методы преодоления.
37. Современные направления стресс-менеджмента.
38. Организационная культура: понятие, подходы к исследованию, типологии.
39. Основные этапы и задачи процесса создания корпоративного имиджа.
40. Национально-культурные проблемы управления человеческими ресурсами.
41. Лидерство и командообразование в современных организациях.
42. Стили руководства: типологии, методы выявления.
43. Лидерство на различных этапах жизненного цикла организации.

Критерии оценки ответов на экзамене

| Оценка | Описание критериев оценки |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| отлично | Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Студент 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. |
| хорошо | В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе специализированную группу понятий, дает удовлетворительные ответы на вопросы. |
| удовлетворительно | В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе специализированную группу понятий, дает удовлетворительные ответы |
| неудовлетворительно | Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Студент не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную понятий, дает неудовлетворительные ответы на вопросы. |

Шкала и критерии оценивания результатов обучения по дисциплине.

| ШКАЛА И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ результатов обучения (РО) по дисциплине | | | | | Виды оценочных средств |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оценка | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Результаты обучения | | | | | |
| ЗНАТЬ: основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами, в том числе основные теории и концепции управления человеческими ресурсами в организации, этапы разработки стратегии Код 32 (ОПК-3) | Отсутствие знаний | Фрагментарные знания | Общие, но не структурированные знания | Сформированные систематические знания | Устный опрос; дискуссия, задания (семинар 1,2); вопросы и задания (семинар 4); аналитическая записка (семинар 6-7); реферат |
| УМЕТЬ: осуществлять контроль за отдельными видами работ персонала и производить оценку деятельности сотрудников Код У2 (ОПК-3) | Отсутствие умений | В целом успешное, но не систематическое умение | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера) | Успешное и систематическое умение | Кейс (семинар 8); индивидуальные и групповое задания (семинар 10-11); итоговый групповой проект |

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УМЕТЬ: разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами (отдельные этапы) с опорой на социологические, демографические и экономические теории Код У3 (ОПК-3) | Отсутствие умений | В целом успешное, но не систематическое умение | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера) | Успешное и систематическое умение | Задания (семинар 3; 5); кейс (семинар 12); деловая игра (семинар 13-14); задания (семинар 16); итоговый групповой проект |
| ЗНАТЬ: основы теории мотивации и лидерства Код 31 (ПК-1) | Отсутствие знаний | Фрагментарные знания | Общие, но не структурированные знания | Сформированные систематические знания | Устный опрос, вопросы и задания (семинар 10-11), задания и кейс (семинар 12) |
| ЗНАТЬ: основные цели и методы диагностики человеческих ресурсов Код 32 (ПК-1) | Отсутствие знаний | Фрагментарные знания | Общие, но не структурированные знания | Сформированные систематические знания | Устный опрос, задания, работа в малых полемических группах (семинар 8), задания (семинар 16) |
| УМЕТЬ: использовать теории мотивации для диагностики и разработки системы мотивации персонала (отдельных её элементов) Код У1 (ПК-1) | Отсутствие умений | В целом успешное, но не систематическое умение | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера) | Успешное и систематическое умение | Задания и кейс (семинар 10-11); итоговый групповой проект |
| ЗНАТЬ: современные технологии управления персоналом, в том числе в межкультурной среде Код 31 (ПК-2) | Отсутствие знаний | Фрагментарные знания | Общие, но не структурированные знания | Сформированные систематические знания | Устные вопросы по лекционному материалу, кейс (семинар 6-7); практические задания (семинар 15); вопросы (семинар 16); реферат |
| УМЕТЬ: осуществлять организационные коммуникации с учетом межкультурных различий Код У1 (ПК-2) | Отсутствие умений | В целом успешное, но не систематическое умение | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера) | Успешное и систематическое умение | Деловая игра (семинар 12); задания (семинар 15) |
| УМЕТЬ: использовать современные социально – психологические | Отсутствие умений | В целом успешное, но не систематическое умение | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности | Успешное и систематическое умение | Практические задания, кейс (семинар 9); кейс (семинар 12); итоговый групповой |

| | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| механизмы для оптимизации внутренней социальной среды организации Код У2 (ПК-2) | | | непринципиального характера) | | проект |
| ЗНАТЬ: основы системы внутреннего документооборота и подготовки организационных и распорядительных документов Код 32 (ПК-8) | Отсутствие знаний | Фрагментарные знания | Общие, но не структурированные знания | Сформированные систематические знания | Устные вопросы, реферат, оформление этапов деловой игры (семинар 13-14) |

8. Ресурсное обеспечение.

8.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

Армстронг М., Бэрон А. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии / Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2011. Режим доступа: <https://dlib.rsl.ru/01004273623>.

Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание. - СПб.: Питер, 2013. <https://dlib.rsl.ru/01004273623>.

Барков С. А., Зубков В.И. Социология организаций. М.: ЮРАЙТ, 2018.

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

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

Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента/ Пер.с англ. – СПб.: ПИТЕР. 2011. – 288 с.

Пугачев В.П. Планирование персонала организации. М.: Изд-во Московского университета, 2011.

Управление человеческими ресурсами. В 2-х ч. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Л.Н. Амозова, С.А. Барков, Г.Б. Бороздина и др. — М.: Юрайт, 2018.

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

Tobias M. Scholz Big Data in Organizations and the Role of Human Resource Management: A Complex Systems Theory-Based Conceptualization Published by: Peter Lang AG, 2017. Режим доступа: <https://www.jstor.org/stable/j.ctv9hj9z6>.

б) дополнительная литература:

Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

Андреева Т. В. Адаптация сотрудников на рабочем месте // Управление персоналом. – 2011. – № 4. – С. 33–35.

- Барков С.А. Организация и рынок: противоборство или согласие? М.: Изд-во Московского университета, 2008.
- Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / К. Бланшар; [пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой]. - СПб.: Питер, 2011 режим доступа: https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_004905020/.
- Боковня А. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами. Теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании М., Инфра М, 2015. Режим доступа: <https://dlib.rsl.ru/01004881756>.
- Болмэн Ли Дж., ДилТ.Е. Рефрейминг организаций: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм. М., Альпина Паблишер, 2017.
- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник – М.: Инфра-М; Магистр, 2010. Режим доступа: <https://b-ok.cc/book/620814/ccb40e>.
- Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008
- Гурова И.М., Евдокимова С.Ш. Теория поколений как инструмент анализа, формирования и развития трудового потенциала // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 3. С. 150–159. doi: 10.18184/2079-4665.2016.7.3.150.159.
- Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами [Текст]: теория и практика: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент". – М.: Аспект, 2015. Режим доступа: <https://dlib.rsl.ru/01008063840>.
- Денисова А. В. Механизм внедрения системы наставничества в компании // Управление персоналом. – 2011. – № 19. – С. 50–56.
- Друкер П.Ф. Эффективный руководитель/Пер. с англ. М.:Пер. с англ. М.:Манна, Иванов и Фербер», 2012,2017, 2018. Режим доступа: <https://dlib.rsl.ru/01007496635>.
- Дудина Е.А. Содержание наставничества в системе непрерывного профессионального развития педагогических кадров в Великобритании//Вестник новосибирского государственного педагогического университета. 2017. Т.7. № 1. С.49-62. DOI: 10.15293/2226-3365.1701.04.
- Дымарская О. Я. Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ представлений заинтересованных сторон. Организационная психология, 2014. 4 (2): 6–28 режим доступа: <http://orgpsyjournal.hse.ru/>.
- Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: Теория, отечественная и зарубежная практика / А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-Мт, 2015. - 282 с.
- Кристенсен Р. Стратегическое управление человеческими ресурсами: дорожная карта [Текст]: от великой идеи к деловой практике / Ральф Кристенсен ; [предисл. Д. Ульриха]; [пер. с англ. А. Столярова]. М.:Олимп-Бизнес, 2011 режим доступа: <https://dlib.rsl.ru/01004992121>.
- Кудрявцева, Е.И. (2018). Организационные карьерные сценарии для талантливых работников. Российский журнал менеджмента, 16(2), 205–230. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.203>.
- Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело РАНХиГС,2015.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2011, 2013.

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

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

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

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

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

Стребков Д.О., Шевчук А.В. Фрилансеры на российском рынке труда // Социологические исследования. № 2. 2010, стр.45-55. Режим доступа: http://www.isras.ru/files/File/Socis/2010-2/Strebkov_Shevchuk.pdf.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Перечень информационных технологий

Интернет-ресурсы:

| № | | Web-адрес |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Журнал «Социс. Социологические исследования» | http://www.nir.ru/socio/skipubl/socis.htm - |
| 2. | Журнал «Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология» | http://www.vestnik.socio.msu.ru/ |
| 3. | Российская государственная библиотека | http://www.rsl.ru/ |
| 4. | Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8 Менеджмент | http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/ |
| 5. | Российский журнал менеджмента | https://rjm.spbu.ru/ |
| 6. | Отчеты консалтинговой компании MCKinsey | http://www.mckinsey.com/ |
| 7. | отчеты консалтинговой компании AC Nielsen | http://www.nielsen.com/ |
| 8. | Журнал «Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество)» | http://www.spa.msu.ru/page_162.html |
| 9. | Государственное управление. Электронный вестник | http://e-journal.spa.msu.ru/ |
| 10. | Российский журнал менеджмента | http://www.rjm.ru |
| 11. | Журнал "Экономическая социология" | https://ecsoc.hse.ru/ |
| 12. | Журнал "Harvard Business Review. Россия" | https://hbr-russia.ru/ |
| 13. | Журнал «Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент" | http://mgubs.ru/about-2/bulletin/ |
| 14. | Журнал «Управление персоналом». | http://www.top-personal.ru/ |
| 15. | Журнал «Работа с персоналом». | http://www.hr-journal.ru/ |
| 15. | PwC исследования | https://www.pwc.ru/ru/publications.html |
| 16. | Портал «Социология, экономика, менеджмент». | http://www.ecsocman.edu.ru/ |
| 17. | Портал, посвященный технологиям управления The Balance Careers | https://www.thebalancecareers.com/ |
| 18. | HR-portal | https://hr.toolbox.com/ |
| 19. | проект RuGeneration | https://rugarerations.su/category/%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%b5%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82/ |

8.2. Описание материально-технического обеспечения:

Для проведения образовательного процесса требуется аудитория с трансформируемым пространством, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

9. Язык преподавания.

Русский.

10. Преподаватель.

Маркеева А.В., к.с.н., доцент

11. Авторы программы:

Барков С.А., д.с.н., проф.
Маркеева А.В., к.с.н., доцент