

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «РГУГ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра организационного развития

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ЦЕЛЯХ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

Рабочая программа дисциплины

Код и наименование направления подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Наименование направленности: Корпоративное управление и устойчивое развитие
бизнеса

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: очная

РПД адаптирована для лиц
с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов

Москва 2023

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ЦЕЛЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Рабочая программа дисциплины

Составитель: кандидат технических наук, профессор О.Л. Седова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры
№ 13 от 13.04.2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Пояснительная записка	13
1.1.	Цель и задачи дисциплины	13
1.2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	13
1.3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	14
2.	Структура дисциплины	15
3.	Содержание дисциплины	15
4.	Образовательные технологии	17
5.	Оценка планируемых результатов обучения	18
5.1.	Система оценивания	18
5.2.	Критерии выставления оценок	19
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	19
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	28
6.1.	Список источников и литературы	28
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	29
6.3.	Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы	30
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	30
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	30
9.	Методические материалы	32
9.1.	Планы семинарских / практических занятий.	32
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	33
9.3.	Иные материалы	33
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	34

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины:

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

Задачи дисциплины:

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

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ		
Тип задач проф. деятельности:	<i>Организационно-управленческий</i>	
ПК-2. Способен управлять персоналом структурных подразделений, осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную поддержку	ПК-2-1. Владеет методами формирования и построения структуры подразделений	<i>Должен знать:</i> <ul style="list-style-type: none">– основы организационного проектирования;– методы оптимизации управления;– теории «самообучающейся» и «бирюзовой» организации <i>Должен уметь:</i> <ul style="list-style-type: none">– определять показатели эффективности работы персонала подразделений;– рассчитывать нормы управляемости;– проектировать самообучающуюся организацию <i>Должен владеть:</i> <ul style="list-style-type: none">– методами и инструментами организационного проектирования;– методами нормирования труда;– технологиями разработки и совершенствования организационных структур управления

<p>ПК-2. Способен управлять персоналом структурных подразделений, осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную поддержку</p>	<p>ПК-2.2. Определяет нормы и процедуры управления персоналом подразделений поддержки</p>	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – основы управления человеческими ресурсами; – базовые персонал-технологии; – нормы и нормативы труда <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – определять показатели эффективности работы персонала подразделений; – управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной; – создавать условия для повышения уровня социально-психологического климата в коллективе организации <p><i>Должен владеть:</i></p> <p>современными практиками и технологиями управления человеческими ресурсами; средствами и инструментами регулирования социально-психологического климата в коллективе организации</p>
--	---	---

1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами в целях устойчивого развития» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений дисциплин учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), направленности (профиля) «Корпоративное управление и устойчивое развитие бизнеса».

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин «Современные проблемы и концепции российского менеджмента», «Коммуникационный менеджмент» и др.

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин: «Лидерство и командообразование» и др.

2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 з.е., 144 академических часа.

Структура дисциплины для заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
2	Лекции	20
2	Семинары	20
Всего:		40

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 104 академических часов.

3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Роль и место управления управления человеческими ресурсами в системе управления корпорацией	Человеческий фактор и его роль в развитии корпорации. Теория управления в роли человека в организации. Функция управления человеческими ресурсами как одна из основных функций организации. Взаимосвязь функции управления человеческими ресурсами с другими функциями управления в рамках общей стратегии корпорации. Внешние и внутренние факторы среды, определяющие место функции управления человеческими ресурсами в общей системе управления корпорации .
2	Управление человеческими ресурсами как система	Сущность, цели и функции системы управления человеческими ресурсами в корпорации. Основные элементы системы управления человеческими ресурсами в корпорации : субъект управления, объект управления, уровни управления. Состав функциональных блоков системы управления человеческими ресурсами в корпорации . Модель компетенций как основа построения системы управления человеческими ресурсами в корпорации. Методы управления человеческими ресурсами в корпорации
3	Аудит человеческих ресурсов в корпорации	Человеческий капитал: понятие и сущность. Количественный и качественный состав человеческих

		<p>ресурсов корпорации. Классификация персонала по функциям, выполняемым в производственном процессе, характеру фактической деятельности, сроку работы, принципу участия в технологическом процессе.</p> <p>Организационная, штатная, функциональная, социальная, ролевая структура персонала.</p> <p>Показатели движения кадров в корпорации: коэффициент текучести, коэффициент стабильности, коэффициент общего оборота, коэффициент оборота по увольнению, коэффициент оборота по приему.</p>
4	<p>Современные технологии управления человеческими ресурсами в корпорации</p>	<p>Классификация и общая характеристика современных технологий подбора персонала в корпорации: Executive Search, Talents Search, Board Search, Staff Selection, Management Selection, Mass recruitment.</p> <p>Технология отбора кандидатов в корпорации: основные этапы и их характеристика.</p> <p>Современные технологии адаптации персонала в корпорации. Психофизиологические, социально-психологические, профессиональные, организационные аспекты адаптации персонала.</p> <p>Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении сотрудников в корпорации. Методы оценки персонала: описательный, ранжирования, свободного или принудительного выбора, коэффициентный, 360 градусов и др. Технология, основные принципы и типология Центров оценки персонала в корпорациях.</p> <p>Основные подходы к профессиональному обучению персонала в корпорации. Концепция непрерывного обучения персонала в корпорации. Современные технологии, формы и методы профессионального обучения персонала. Корпоративные университеты. Коучинг как метод профессионального развития человеческих ресурсов.</p> <p>Концепции управления карьерой сотрудников в корпорации. Управление карьерой работников на основе концепции преемственности (Succession Planning). Управление талантами (Talent management) как новая концепция управления карьерой сотрудников.</p> <p>Мотивация и стимулирование персонала в корпорации. Методы стимулирования трудовой деятельности персонала: классификация, общая характеристика.</p> <p>Правила построения систем материального денежного стимулирования работников. Гибкие программы предоставления социальных льгот.</p> <p>Управление текучестью персонала. Работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста.</p> <p>Управление высвобождением персонала. Сокращение штата. Программы внутреннего и внешнего</p>

		аутплейсмента. Трансформация технологий управления человеческими ресурсами в условиях развития цифровой экономики
--	--	--

4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

5.1. Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
<i>Текущий контроль:</i>		
- участие в дискуссии на семинаре (11 занятий)	4 балла	44 балла
- решение «кейс-задач» (8)	2 балла	16 баллов
<i>Всего:</i>		60 баллов
<i>Промежуточная аттестация (экзамен)</i>		40 баллов
<i>Итого за семестр экзамен</i>		100 баллов

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

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

5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ А,В	«отлично»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в нормативных правовых актах, учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в нормативных правовых актах, учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетворительно»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>Демонстрирует достаточный уровень знания нормативных правовых актов, учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания нормативных правовых актов, учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

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

Примеры кейсов

Примеры ситуаций для обсуждения

Тема: Технологии отбора персонала

Ситуация

Крупная торговая компания «Моран», расположенная в Санкт-Петербурге, в мае 2002 года приняла решение об открытии в Екатеринбурге своего филиала, планируемый оборот которого сопоставим с оборотом головной компании. Владельцы и высшее руководство «Морана» справедливо полагали, что одним из ключевых факторов успеха на рынке является выбор первых лиц филиала. Решили начать с поиска руководителя филиала. Должность по уровню ответственности вполне сопоставима с позицией генерального директора головного офиса. Предстоит управлять финансовыми потоками,

налаживать отношения с местной администрацией, наращивать объем продаж. В связи с этим, Алексей Билибин, генеральный директор компании «Моран», решил лично заняться подбором специалиста на столь ответственный пост.

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

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

Заметки генерального директора, сделанные им во время собеседований:

Петр Янович Скиртанов:

«Крепкий хозяйственник», внимательный, умеет поставить задачу и

проконтролировать исполнение.

Сергей Владимирович Березин:

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

Геннадий Иванович Межелко:

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

Вопросы:

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

Тема: Технология адаптации персонала

Ситуация

Олег В. был принят на работу в компанию «М...» в отдел, которым руководил Петр К. На прошлой работе у Олега был авторитарный руководитель, который всегда стремился быть в курсе всех дел в отделе, и любое действие должно было быть с ним согласовано. Поэтому с первых дней работы Олег повел себя очень активно, старался произвести впечатление на коллег и, особенно, на своего непосредственного руководителя. Он постоянно приставал к Петру с расспросами. Без его согласия он не мог принять ни одно решение.

У Петра был другой стиль руководства, он целиком полагался на квалификацию своих подчиненных и доверял им решать вопросы самостоятельно. Поэтому через какое-то время он стал злиться на постоянные вопросы Олега и однажды в повышенном тоне выразил свое недовольство. Когда же Олег попытался проявить инициативу и предложил новое решение поставленной задачи, Петр лишь отмахнулся, сказав: «Мы так не делаем...». Олег был обижен подобным отношением и написал заявление об уходе. Петр удивился и, обсудив эту ситуацию с Олегом, убедил его не спешить с увольнением. По его мнению, необходимо возникшую проблему решать совместными усилиями. Для этого он обратился к Светлане Е., менеджеру по персоналу, и попросил помочь выяснить и устранить причину недопонимания, которое возникло между руководителем и подчиненным. Как поступить Светлане в данной ситуации?

Вопросы:

1. Что необходимо предпринять, чтобы адаптация Олега в коллективе и к стилю руководства Петра прошла успешно?
2. Какие рекомендации можно дать Петру относительно его поведения, как руководителя?
3. Как можно устранить возникшее недопонимание между руководителем и подчиненным?

Тема: Технология оценки персонала

Ситуация

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

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

Вопросы

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

Тема . Технологии профессионального развития персонала

Ситуация

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

административных работников (старших администраторов, сменных администраторов и старших продавцов-кассиров).

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

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

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

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

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

Вопросы:

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

Тема . Технологии управления карьерой персонала

Ситуация

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

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

Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений:

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

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

Вопросы

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

Тема: Мотивация и стимулирование персонала в организации

Ситуация

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

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

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

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

«Развивая предложенную ранее идею и с целью экономии затрат на мотивацию персонала, предлагаю учредить “Кубок первенства – наоборот”. Для этого нужно купить кубок, выгравировать на нем надпись “Самый худший сотрудник!”. Будем ставить его на стол тому, у кого за месяц будут наихудшие показатели работы. Полагаю, что это послужит хорошим стимулом для всех. Сотрудники из всех сил будут стараться не получить его на свой стол и будут мотивированы на хорошее, нет, даже отличное выполнение своих должностных обязанностей».

От Валентины М., менеджера по адаптации персонала:

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

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

Вопросы:

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

Тема: Технологии увольнения персонала

Ситуация

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

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

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

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

Николаю было поручено координировать работу руководителей проектов: исправить слабые стороны, улучшить контроль за качеством, то есть, по сути, переложить на свои плечи часть забот Никиты. Руководители проектов уже довольно продолжительное время работали в организации и были на хорошем счету у генерального директора. Теперь Никита работал вплотную со своим новым топом Николаем и уже не общался с руководителями проектов, как это делал прежде. Никита несколько месяцев тщательно наблюдал за каждым шагом Николая, подробно обо всем расспрашивал и был доволен новым директором направления.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вопросы:

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

Примерные вопросы для промежуточной аттестации (экзамен)

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

в корпорации

19. Этапы разработки и внедрения технологии увольнения персонала в корпорации

20. Особенности технологий управления человеческими ресурсами в корпорации.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Список источников и литературы

Литература обязательная

Гродский, В. С. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность : монография / под ред. проф. В.С. Гродского и проф. Н.В. Солововой. — Москва : РИОР : ИНФРА-М. 2018. — 278с. — (Научная мысль). — <https://doi.org/10.12737/1754-8>. - ISBN 978-5-369-01754-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/951436>.

Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 388 с. - ISBN 978-5-394-03561-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093439>.

Кузьмина М.Н. Кадровая политика корпорации: Монография / Н.М. Кузьмина. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 167 с. — (Научная мысль). — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=368254>

Эфендиев, А. Г. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления : монография / А. Г. Эфендиев, Е. С. Балабанова, А.В. Ребров. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 192 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-009876-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1013466>.

Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2023. — 695 с. <https://znanium.com/catalog/document?id=423680>

Дополнительная

Асмолова М.Л. Деловые комплименты: управление людьми при внедрении инноваций: Учебное пособие / М.Л. Асмолова. — 2-е изд. — Москва: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. — 161 с.: 60x88 1/16. - (Президентская программа подготовки управленческих кадров) (Обложка) ISBN 978-5-369-01513-1 – Текст: электронный. — URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/536769>.

Гутнов, Р. Р. Проектно-ориентированное управление человеческими ресурсами организации : монография / Р. Р. Гутнов. - 2-е изд. - Москва ; Челябинск : Социум, 2020. - 216 с. - (Монография). - ISBN 978-5-91603-718-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1209529>.

Ларионов, Г.В. Инновационное формирование тенденций управления

человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : Монография / Г. В. Ларионов. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. — 160 с. - ISBN 978-5-394-02500-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/>.

Лифшиц А.С. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: Учеб. пособие. М.: Изд. Центр РИОР, ИНФРА-М, 2023. — 266 с. <https://znanium.com/catalog/document?id=422711>

Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии : монография / под общей ред. Е. В. Михалкиной. - Ростов-на-Дону : Издательство ЮФУ, 2011. - 426 с. - ISBN 978-5-9275-0932-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/550700>.

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет

Национальная электронная библиотека (НЭБ) www.rusneb.ru

ELibrary.ru Научная электронная библиотека www.elibrary.ru

Электронная библиотека Grebennikon.ru www.grebennikon.ru

Министерство труда и социальной защиты РФ. Официальный сайт. Режим доступа: www.rosmintrud.ru

Федеральная служба по труду и занятости (Роструд). Официальный сайт. Режим доступа: www.rostrud.ru

Национальный союз кадровиков. Официальный сайт. Режим доступа: www.kadrovik.ru

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

Журнал «Управление персоналом». Архив номеров. Режим доступа: www.top-personal.ru

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

Журнал «Менеджер по персоналу». Архив номеров. Режим доступа: www.mediapro.com.ua

Журнал «Мотивация и оплата труда». Архив номеров. Режим доступа: www.grebennikov.ru

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

Журнал «Recruiting News». Архив номеров. Режим доступа: www.recnews.ru

Журнал «Элитный персонал». Архив номеров. Режим доступа: www.e-personal.ru

www.rdwmedia.ru

Интернет-журнал «Работа с персоналом». Архив номеров. Режим доступа:
www.hr-journal.ru

6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Adobe Creative Cloud
4. Kaspersky Endpoint Security

8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

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

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального

пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

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

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

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

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

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

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

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

9.1. Планы семинарских занятий

Целью практических занятий является закрепление полученных на лекциях теоретических знаний и формирование профессиональных навыков, как по выполнению индивидуальных практических заданий, так и работе в отдельной рабочей группе.

План практических занятий построен в точном соответствии с Тематическим планом дисциплины «Корпоративные стратегии» и включает рассмотрение всех его основных разделов.

Практические занятия включают: закрепление теоретических аспектов курса, обсуждение проблемных вопросов, выступление магистрантов с докладами и их обсуждение, разбор заданий, выполненных магистрантами самостоятельно, решение практических задач и ситуаций, тестирование.

По результатам работы на практических занятиях выставляется итоговая оценка знаний магистрантов по курсу.

Содержание семинарских занятий

Тема 1: Роль и место управления человеческими ресурсами в системе управления корпорации

Вопросы для обсуждения

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

Тема 2: Управление человеческими ресурсами как система

Вопросы для обсуждения

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

Тема 3: Аудит человеческих ресурсов в корпорации

Вопросы для обсуждения

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

Тема 4: Современные технологии управления человеческими ресурсами в корпорации

Вопросы для обсуждения

1. Современные технологии подбора и отбора персонала в корпорации
2. Современные технологии адаптации персонала в корпорации
3. Современные технологии профессионального развития персонала в корпорации
4. Современные технологии управления карьерой персонала в корпорации
5. Современные технологии мотивации и стимулирования персонала в корпорации
6. Современные технологии оценки персонала в корпорации
7. Современные технологии увольнения персонала в корпорации.

9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

Не предусмотрено планом

9.3. Иные материалы

АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами в целях устойчивого развития» является частью, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана подготовки 38.04.02 Менеджмент. Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой организационного развития.

Предметом дисциплины является система знаний о процессах формирования, развития и использования человеческих ресурсов в корпорации.

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

Задачи дисциплины: изучить методики и овладеть навыками разработки и внедрения современных технологий управления человеческими ресурсами в корпорации.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ		
Тип задач проф. деятельности:	<i>Организационно-управленческий</i>	
ПК-2. Способен управлять персоналом структурных подразделений, осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную поддержку	ПК-2-1. Владеет методами формирования и построения структуры подразделений	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – основы организационного проектирования; – методы оптимизации управления; – теории «самообучающейся» и «бирюзовой» организации <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – определять показатели эффективности работы персонала подразделений; – рассчитывать нормы управляемости; – проектировать самообучающуюся организацию <p><i>Должен владеть:</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> – методами и инструментами организационного проектирования; – методами нормирования труда; – технологиями разработки и совершенствования организационных структур управления
<p>ПК-2. Способен управлять персоналом структурных подразделений, осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную поддержку</p>	<p>ПК-2.2. Определяет нормы и процедуры управления персоналом подразделений поддержки</p>	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – основы управления человеческими ресурсами; – базовые персонал-технологии; – нормы и нормативы труда <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – определять показатели эффективности работы персонала подразделений; – управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной; – создавать условия для повышения уровня социально-психологического климата в коллективе организации <p><i>Должен владеть:</i></p> <p>современными практиками и технологиями управления человеческими ресурсами; средствами и инструментами регулирования социально-психологического климата в коллективе организации</p>

По дисциплине предусмотрена промежуточная аттестация в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа.