****

**Санкт-Петербургский филиал федерального государственного
автономного образовательного учреждения высшего профессионального
образования "Национальный исследовательский университет**

**"Высшая школа экономики"**

Факультет Санкт-Петербургская школа экономики и менеджмента

**Рабочая программа дисциплины**

**«Управление человеческими ресурсами»**

для направления 38.03.02 Менеджмент подготовки бакалавра специализация «профиль специальных дисциплин «Государственное и муниципальное управление»»

4 курс

Авторы программы:

Кудрявцева Елена Игоревна, к.пс.н., eikudriavtseva@hse.ru

Сатикова Светлана Валентиновна, к.э.н., satikova@hse.ru

Согласована начальником ОСУП

 «08»09.2015 г.

Александрова О.В. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Утверждена академическим советом ОП «Государственное и муниципальное управление»

 «08»09.2015 г.

Академический руководитель ОП «Государственное и муниципальное управление»

Кайсарова В.П.. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Санкт-Петербург, 2015

*Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями университета и другими вузами без разрешения кафедры-разработчика программы.*

# 1 Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента в области управления человеческими ресурсами и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» специализация «профиль специальных дисциплин «Государственное и муниципальное управление»» подготовки бакалавра, изучающих дисциплину «Управление человеческими ресурсами».

Программа разработана в соответствии с:

* Образовательным стандартом НИУ ВШЭ по направлению подготовки 38.03.02  Менеджмент

http://www.hse.ru/data/2015/05/20/1097268912/%D0%91%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%80%D0%B8%D0%B0%D1%82\_%D0%9E%D0%A1\_%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf

* Образовательной программой 38.03.02 «Менеджмент» специализация «профиль специальных дисциплин «Государственное и муниципальное управление»» подготовки бакалавра.
* Рабочим учебным планом университета по направлению 38.03.02 «Менеджмент» подготовки бакалавра и направлению 38.03.02 «Менеджмент» специализация «профиль специальных дисциплин «Государственное и муниципальное управление»» подготовки бакалавра, утвержденными в 2015 г.

# 2 Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является развитие знаний, умений и навыков будущих менеджеров системы государственного и муниципального управления в области управления людьми; формирование комплекса компетенций по управлению человеческими ресурсами, необходимых для принятия обоснованных решений в управленческой, консультационной, научно-исследовательской и преподавательской деятельности в области специальности и специализации.

**Дисциплина направлена на решение следующих профессиональных задач:**

НИДМ-1 – выявление и постановка актуальных проблем управления;

НИДM-2 - подбор, адаптация и использование новых инструментов исследования;

НИДМ-3 - работа с литературой по научной проблеме;

ИАДМ-1 - сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;

ИАДМ-2 - построение внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;

ИАДМ-3 - создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;

ИАДМ-4 - оценка эффективности проектов;

ИАДМ-5 - оценка эффективности управленческих решений;

ОУДМ-1 - разработка и реализация корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой и т.д.);

ОУДМ-2 - формирование организационной и управленческой структуры организаций;

ОУДМ-5 - мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей.

# 3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен:

1. Знать:
* понятийный аппарат дисциплины «Управление человеческими ресурсами»;
* содержание теорий, концепций и современных подходов в области управления человеческими ресурсами;
* основные методы управления человеческими ресурсами;
* основные направления совершенствования системы УЧР в государственных и муниципальных организациях.
1. Уметь:
* Использовать полученные теоретические знания в практике работы в области УЧР;
* критически оценить состояние современной службы УЧР в организации любого типа;
* определить необходимость тех или иных инноваций в области УЧР для государственной и муниципальной организации;
1. Иметь навыки (приобрести опыт)
* работы с нормативными актами, иными документами, а также текстами по управлению человеческими ресурсами;
* использования методов, методик и техник работы с человеческими ресурсами;
* поиска, обработки и анализа информации, необходимой для подготовки и обоснования службе управленческих решений, а также анализа проблем в области УЧР.

**В результате освоения дисциплины студенты формируют следующие компетенции:**

| Компетенция | Код по ЕК | Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата) | Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции |
| --- | --- | --- | --- |
| Способен выявлять научную сущность проблем в профессиональной области | СК-Б3 | Имеет знания и владеет навыками анализа профессиональных проблем, их научной интерпретации | Дискуссии по вопросам, вынесенным на семинарское занятие |
| Способен решать проблемы в профессиональной деятельности на основе анализа и синтеза | СК-Б4 | Способен анализировать актуальные проблемы и определять основные направления их решения | Работа с кейсами, групповая и индивидуальная работа над заданиями |
| Способен оценивать потребность в ресурсах и планировать их использование при решении задач в профессиональной деятельности | СК-Б5 | Имеет представления о сущности ресурсов и видах их оценки для решения профессиональных задач | Работа с кейсами, групповая работа над заданиями |
| Способен работать с информацией: находить, оценивать и использовать информацию из различных источников, необходимую для решения научных и профессиональных задач (в том числе на основе системного подхода) | СК-Б6 | Имеет навыки работы с информационными системами, умеет находить информацию по профессиональным запросам, может синтезировать информацию, полученную из разных источников | Выполнение заданий для самостоятельной работы |
| Способен вести исследовательскую деятельность, включая анализ проблем, постановку целей и задач, выделение объекта и предмета исследования, выбор способа и методов исследования, а также оценку его качества | СК-Б7 | Имеет знания, позволяющие инициировать исследовательскую деятельность в профессиональной сфере | Подготовка к проведению семинаров, групповых дискуссий, работа над заданиями; работы с учебным, научным текстом |
| Способен работать в команде | СК-Б8 | Имеет представления о задачах и формах командной работы, использует навыки командного взаимодействия | Дискуссии по вопросам, вынесенным на семинарское занятие, совместная подготовка заданий для самостоятельной работы |
| Способен грамотно строить коммуникацию, исходя из целей и ситуации общения | СК-Б9 | Имеет представления о сущности деловой коммуникации, применяет коммуникативные навыки в организации самостоятельной и групповой учебной работы | Дискуссии по вопросам, вынесенным на семинарское занятие, совместная подготовка заданий для самостоятельной работы |
| Способен критически оценивать и переосмыслять накопленный опыт (собственный и чужой), рефлексировать профессиональную и социальную деятельность | СК-Б10 | Имеет представления о сущности рефлексии, знаком с рефлексивными процедурами, применяет рефлексивные навыки в аудиторной работе | Дискуссии по вопросам, вынесенным на семинарское занятие, совместная подготовка заданий для самостоятельной работы |
| Способен осуществлять производственную или прикладную деятельность в международной среде | СК-Б11 | Имеет представления о сущности межкультурной коммуникации и особенностях УЧР в международной среде,, применяет навыки межкультурного общения в аудиторной работе, понимает ценность межкультурного общения и развивает его | Дискуссии по вопросам, вынесенным на семинарское занятие, совместная подготовка заданий для самостоятельной работы |
| Осознает социальную значимость своей будущей профессии, обладает высокой мотивацией к осуществлению профессиональной деятельности | ПК-1 | Имеет представления о роли управления человеческими ресурсами в профессии, стремится к овладению знаниями и навыками в области УЧР государственных и муниципальных структур, демонстрирует интерес к профессиональному развитию | Работа в аудитории, подготовка к проведению семинаров, групповых дискуссий, работа над заданиями |
| Способен использовать нормативные правовые документы в своей деятельности | ПК-3 | Понимает значение законов и нормативных актов в работе с персоналом, имеет представление о базовых документах, определяющих принципы работы по УЧР | Работа в аудитории, подготовка к проведению семинаров, групповых дискуссий, работа над заданиями |
| Способен проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности | ПК-4 | Имеет преставление о роли должности, рабочего места в структуре организации, о принципах распределения персонала по структурным элементам | Работа в аудитории, решение кейсов, подготовка к проведению семинаров, групповых дискуссий, работа над заданиями |
| Способен применить основные выводы теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач | ПК-6 | Имеет представление об основных подходах к мотивации и стимулированию персонала, знает подходы к формированию мотивационных программ и компенсационного пакета | Работа в аудитории, решение кейсов, подготовка к проведению семинаров, групповых дискуссий, работа над заданиями |
| Способен участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию | ПК-7 | Знает основные характеристики кадровой политики как стратегии УЧР в государственных и муниципальных структурах, имеет представление о методах разработки и реализации стратегии УЧР | Работа в аудитории, решение кейсов, подготовка к проведению семинаров, групповых дискуссий, работа над заданиями |
| Способен к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций | ПК-8 | Имеет представление о задачах и возможностях системы внутренней коммуникации для эффективного УЧР | Работа в аудитории, решение кейсов, подготовка к проведению семинаров, групповых дискуссий, работа над заданиями |
| Способен эффективно выполнять управленческие функции в мультикультурной среде | ПК-9 | Имеет представления о мультикультурном характере современного менеджмента, специфике работы с персоналом разных стран и регионов | Подготовка к проведению семинаров, групповых дискуссий, работа над заданиями |
| Способен учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности | ПК-10 | Знает содержание принципа социальной ответственности. Умеет его применять при анализе конкретных ситуаций в УЧР | Дискуссии по вопросам, вынесенным на семинарское занятие, совместная подготовка заданий для самостоятельной работы |
| Способен участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций | ПК-12 | Имеет представления о сущности инноваций, демонстрирует готовность к участию в их реализации, к работе с сопротивлением персонала новому | Подготовка к проведению семинаров, групповых дискуссий, работа над заданиями |
| Способен разрабатывать управленческие процедуры и методы контроля | ПК-17 | Знает основные процедуры при работе с персоналом, представляет возможные методы контроля сотрудников и критерии их выбора | Работа в аудитории, решение кейсов, подготовка к проведению семинаров, групповых дискуссий, работа над заданиями |
| Способен оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления | ПК-18 | Имеет представление о структуре макроэкономической среды и основных факторах ее динамики, в том числе о рынке труда, как важном факторе среды | Подготовка к проведению семинаров, групповых дискуссий, работа над заданиями |
| Способен проводить анализ конкурентной среды | ПК-20 | Имеет представление о сущности конкуренции и основных направлениях конкурентного анализа | Подготовка к проведению семинаров, групповых дискуссий, работа над заданиями |
| Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать ее в научной работе | ПК-33 | Имеет представления о сущности разных видов управленческой информации и ее роли в менеджменте в целом и в УЧР в частности | Подготовка к проведению семинаров, групповых дискуссий, работа над заданиями |
| Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять закономерности изменения социально-экономических показателей | ПК-34 | Имеет представление о видах статистических данных и их основных источниках, нацелен на применение статистической информации при оценке профессионально значимых явлений | Подготовка к проведению семинаров, групповых дискуссий, работа над заданиями |
| Способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии | ПК-35 | Имеет представление об основных информационных технологиях, используемых в учебной и исследовательской работе. Имеет навыки работы с компьютерными программами | Подготовка к проведению семинаров, групповых дискуссий, работа над заданиями |

# 4 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к вариативной части профессионального цикла дисциплин, обеспечивающих подготовку бакалавра для направления 38.03.02 «Менеджмент», специализация «Profile of special disciplines «Public Administration», 4 курс.

.Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

* Теория организации и организационное поведение.
* Социология;
* Психология;
* Менеджмент;
* Экономическая теория.

Для освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

* основными методами, способами и средствами поиска и обработки необходимой информации;
* навыками работы с компьютером как средством управления информацией;
* способностью работать с информацией в глобальных системах;
* знать школы менеджмента;
* знать теории мотивации;
* владеть методикой расчета основных макро- и микроэкономические показателей и способен их интерпретировать;
* знать методы измерения интеллектуального капитала.

 Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин:

* управление проектами;
* технологии государственного управления;
* написание выпускной квалификационной работы.

# 5 Тематический план учебной дисциплины

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Название раздела | Всего часов  | Аудиторные часы | Самостоя­тельная работа |
| Лекции | Семинары | Практические занятия |
| 1 | Управление человеческими ресурсами как отрасль знания и практика | 34 | 4 | 4 |  | 26 |
| 2 | Разработка и реализация кадровой политики и кадровых технологий в государственных и муниципальных организациях | 72 | 8 | 8 |  | 56 |
| 3 | Оценка эффективности управления человеческими ресурсами в государственных и муниципальных организациях | 38 | 4 | 4 |  | 30 |
|  | Итого: | 144 | 16 | 16 |  | 112 |

# Формы контроля знаний студентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип контроля | Форма контроля | Недели 1 модуля | Параметры  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Текущий | Контрольная работа |  |  |  |  |  |  | \* |  | Письменная работа 60 мин.. |
|  | Аудиторная работа | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* |  |  |
|  | Самостоятельная работа | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* |  | Защита микропроектов |
| Итоговый | Экзамен |  |  |  |  |  |  |  | \* | Письменный экзамен (тест) - 40 мин. |

**6.1. Критерии оценки знаний, навыков**

Текущий контроль знаний предполагает:

* выполнение домашних заданий, направленных на работу с информационными источниками по теме занятия;
* подготовку презентаций к семинарам и круглому столу в программе Power Point или аналогах;
* выступления и систематическую работу на семинарах;
* творческая активность на занятиях во время индивидуальной и групповой работы, анализа кейсов, круглого стола и т.п. (вопросы, высказывания, комментарии, участие в дискуссиях);
* активное участие как в деловых играх, так и в их последующем анализе.

Аудиторная работа студентов оценивается по результату индивидуальной и/или групповой работы в соответствии с использованной учебной технологией: кейс-стади, деловая игра, семинар-дискуссия, круглый стол и т.д.

Оценка по 10-балльной шкале заносится в рабочую ведомость. Результирующая оценка за работу на занятиях определяется по формуле за весь период проведения Профориентационного семинара.

При оценке презентации преподаватель руководствуется следующими критериями:

* соответствие содержания презентации выбранной теме;
* наличие четкой и логичной структуры презентации;
* наличие авторской позиции по рассматриваемой проблематике;
* обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора;
* наличие адекватных визуальных эффектов;
* соответствие оформления презентации предъявляемым техническим требованиям (формат PPT, техническая возможность демонстрации, визуальная четкость, выделение рубрик (частей), наличие заголовков слайдов).
* публичное выступление, сопровождаемое презентацией в установленный срок.

Учитывая перечисленные выше критерии оценки презентации, преподаватель оценивает данный вид работы по 10-балльной системе следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
| **Оценка** | **Критерии** |
| «Отлично» - 10 баллов | Данная оценка может быть выставлена только при условии полного соответствия презентации всем критериям.  |
| «Отлично» - 9.8 баллов | Данные оценки могут быть выставлены только при условии соответствия презентации всем критериям при наличии незначительных ошибок в оформлении, отдельных неточностей в логике представления материала.  |
| «Хорошо» - 7, 6 баллов | Оценка «7» может быть выставлена только при условии полного соответствия презентации 6 из 7 предъявляемым критериев, а 1 критерий выполнен частично.Оценка «6» может быть выставлена только при условии полного соответствия презентации 5 из 7 предъявляемым критериев, а 2 критерия выполнены частично. |
| «Удовлетворительно» - 5. 4 балла | Оценка «5» может быть выставлена только при условии полного соответствия презентации 4 из 7 предъявляемым критериев, а 3 критерия выполнены частично.Оценка «4» может быть выставлена только при условии полного соответствия презентации 4 из 7 предъявляемым критериев, а 1-2 критерия выполнены частично. |
| «Неудовлетворительно» - 3, 2, 1 балл | Данные оценки выставляются в случае несоответствия работы большинству предъявляемых критериев или при отказе автора в ее публичном представлении. Оценка «3» выставляется при соответствии презентации теме при условии, что остальные критерии не выполнены или выполнены в незначительной степени. Оценка «2» выставляется при соответствии презентации одному критерию. Оценка «1» выставляется при наличии презентации и отказе от ее публичного представления. |
| «Работа не засчитывается» - 0 баллов | Презентация не подготовлена. |

Критерий оценок текущего контроля (контрольная работа) и итогового контроля:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Процент верных ответов на тестовые задания контрольной работы | Оценка по 10 бальной шкале | Оценка по 5 - бальной шкале |
| 94% - 100% | 10 баллов | Отлично |
| 87% - 93% | 9 баллов |
| 80% - 86% | 8 баллов |
| 73% - 79% | 7 баллов | Хорошо |
| 65% - 72% | 6 баллов |
| 57% - 64% | 5 баллов | Удовлетворительно |
| 50% - 56% | 4 балла |
| 49% - 43% | 3 балла | Неудовлетворительно |
| 42% - 37% | 2 балла |
| 36% и менее | 1 балл |

Критерий оценки микро-проектов: технология проектирования эффективного управления персоналом в бизнес-процессах:

Работа над микро-проектами выполняется коллективно в составе рабочих групп численностью от 3 до 5 человек. Микро-проекты выполняются на примере организации, определяемой преподавателем. Информационную базу для выполнения работы предоставляет преподаватель.

При выставлении оценки за работу учитывается как содержание, так и оформление работы.

Вместе с работой сдается список членов малой рабочей группы, с коэффициентами трудового участия (КТУ) для каждого члена группы. КТУ отражает вклад участника в общий результат работы группы. КТУ измеряется в пределах от 0,00 до 1,00 и округляется до одного или двух знаков после запятой. Равные КТУ для всех членов группы не принимаются.

Индивидуальная оценка за письменную работу рассчитывается по следующей формуле:

, где

***ИОi*** – индивидуальная оценка i-того члена рабочей группы,

***ОО*** – общая оценка за подготовленный группой отчет,

***КТУi*** – коэффициент трудового участия i-того члена рабочей группы,

***МеКТУ*** – медиана КТУ всех участников группы.

Защита работы проходит на семинаре.

Критерии оценки за выставляемой за защиту:

* Соответствие содержания презентации работы заявленной теме;
* Полнота и качество выполнения поставленных в работе целей и задач;
* Качество визуализации материалов работы в презентации;
* Качество ответов на вопросы, членов комиссии (преподаватель, приглашенные преподаватели, студенты группы, не входящие в состав малой группы.).

Перед началом защиты работы сдается список членов малой рабочей группы, с коэффициентами трудового участия (КТУ) для каждого члена группы, работавших над презентацией. КТУ отражает вклад участника в общий результат работы группы. КТУ измеряется в пределах от 0,00 до 1,00 и округляется до одного или двух знаков после запятой. Равные КТУ для всех членов группы не принимаются. Формула расчета индивидуальной оценки, та же что и текста работы.

# Порядок формирования оценок по дисциплине

**Накопленная оценка по дисциплине** рассчитывается с помощью взвешенной суммы оценок за отдельные формы активности студентов следующим образом:

О*накопленная*= (О*занятие1* + О*занятие2*+ О*занятие3* + О*занятие4* + О*занятие5* + О*занятие6* + О*занятие7* + О*занятие8*) / число занятий

где,

*Озанятие n*  – оценка за занятие (за любую форму подготовки или активности)

Способ округления накопленной оценки - до 0,5 единиц – в сторону уменьшения значения, от 0,5 и выше – в сторону увеличения значения.

**Результирующая оценка по дисциплине** рассчитывается следующим образом:

*Орезульт/год = 0,5Онакопленная/год +0.5О экзамен/год,*

где

*О экзамен/год –* оценка за экзамен,

*Онакопленная/год –* накопленная оценка,

*Орезульт/год –* результирующая оценка.

Способ округления экзаменационной оценки - до 0,5 единиц – в сторону уменьшения значения, от 0,5 и выше – в сторону увеличения значения.

Способ округления результирующей оценки - до 0,5 единиц – в сторону уменьшения значения, от 0,5 и выше – в сторону увеличения значения.

# 7 Содержание дисциплины

**Раздел 1. Управление человеческими ресурсами как отрасль знания и практика (Лекции: 4ч., семинары: 4 ч., самост. работа: 26 ч.)**

**Тема 1.1. Развитие представлений о человеческом факторе в управленческих науках (лекции 2 ч.)**

Развитие представлений о человеческом факторе в управленческих науках. Особенности теории и практики Управления человеческими ресурсами в России. Основные проблемы Управления человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами — одно из основных направлений повышения конкурентоспособности организации условиях рынка. Социокультурные, демографические, социально-психологические характеристики работников организации как факторы, определяющие ее конкурентоспособность.

Управление человеческими ресурсами как наука и как элемент менеджмента. Основные понятия Управления человеческими ресурсами: трудовой потенциал, человеческий капитал, трудовой коллектив, группа, команда, личность как объект Управления. Состав и структура, свойства объекта Управления.

**Тема 1.2. Философия и кадровая политика Управления человеческими ресурсами. Организационная культура (лекции 2 ч.)**

Понятие философии и кадровой политики Управления человеческими ресурсами. Философия Управления человеческими ресурсами и система ценностей организации. Взаимосвязь философия Управления человеческими ресурсами и организационной культуры.

Типы организационной культуры. Диагностика и изменение организационной культуры. Совершенствование философии Управления человеческими ресурсами в организациях разных типов.

***Семинар 1*** по темам 1.1. и 1.2 (4 часа)

Используются учебные технологии докладов и дискуссий.

**Раздел 2. Разработка и реализация кадровой политики и кадровых технологий в государственных и муниципальных организациях** (лекции: 8 ч.; семинары: 8 ч.; самост. работа: 56 ч.)

# Тема 2.1. Основные подходы к разработке кадровой политики (лекция 2 ч.)

Основные подходы к организации УЧР. Средовой подход. Оптимизация трудовой среды: режима труда и отдыха, создание благоприятных физических условий, организация рабочего пространства, материально-технического оснащения производственной деятельности.

Функциональный подход. Организация работы с персоналом по основным функциональным направлениям на разных стадиях его жизненного цикла.

Управленческий цикл и выбор персонал-технологий в соответствии с кадровой политикой.

Основные блоки работы с персоналом: анализ и конструирование рабочих мест, маркетинг рынка труда, кадровое планирование, набор и отбор персонала, адаптация, развитие, мотивация труда персонала, работа с коллективом, климатом и культурой.

Критерии оценки кадровой политики: система подготовки управляющих человеческими ресурсами менеджеров, количественный и качественный состав персонала; уровень текучести кадров; гибкость проводимой политики, степень учета интересов работников.

### Семинар (2 часа)

Используются учебные технологии кейс-стади.

**Тема 2.2. Технологии отбора персонала (лекции 2 часа)**

Отбор и наем персонала в общей стратегии и кадровой политике организации. Планирование персонала на различных этапах жизненного цикла организации. Определение качественной и количественной потребности в персонале. Анализ и проектирование работ и рабочих мест. Разработка требований к рабочему месту и профилирование должности.

Основные источники покрытия потребности в персонале. Исследование внешнего и внутреннего рынков труда. Оценка трудовых ресурсов организации. Определение основных направлений поиска и отбора персонала. Скрининг, рекрутинг и хетхантинг.

Разработка плана поиска, отбора и найма персонала. Поиск персонала с использованием. Интернет, Госслужбы занятости, прессы, ярмарок вакансий, конкурса проектов выпускников, личных связей и рекомендаций.

Рекрутинговые технологии. Телефонные переговоры с кандидатом.

Анализ резюме. Основные ошибки написания и анализа резюме. Виды интервью. Структура интервью. Подготовка и организация интервью. Стресс-интервью. «Кейс» - интервью. Ассессмент-центр. Основные трудности и ошибки в проведении интервью. Тестирование кандидата. Объективные и проективные тесты, их достоинства и границы применения. Обработка и использование тестовой информации. Проверка рекомендаций. Наем персонала.

Отбор персонала через кадровые агентства. Обоснование решения о договоре с кадровым агентством. Выбор агентства. Диалог с агентством: постановка задачи, зоны ответственности, консультирование, алгоритм подбора персонала, адаптация и сопровождение.

### Семинар (2 часа)

Используются учебные технологии кейс-стади.

**Тема 2.3. Технологии обучения и развития персонала (лекции 2 часа)**

Основные технологии управления развитием персонала в организации и их значение. Внутренний рынок труда. Аттестация и перемещение персонала. Сущность и порядок формирования кадрового резерва. Планирование и организация работы с резервом.

Деловая карьера, основные ее типы. Вертикальный и горизонтальный типы карьеры. Типы возрастных периодизаций и этапы деловой карьеры. Индивидуальное планирование карьеры и формирование личностного имиджа.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала как инвестиции в человеческий капитал организации и основа ее конкурентоспособности.

Обучение и развитие персонала. Определение потребности в обучении. Виды обучения: входное, текущее, переобучение. Порядок разработки учебных планов и программ. Определение адекватных методов обучения. Оценка эффективности обучения.

Непрерывность обучения. Самообучающаяся организация, ее идеология и принципы работы. Обучение в команде. Тренинги и коучинги.

Сущность анализа кадрового потенциала. Кадровый потенциал работника. Кадровый потенциал организации.

### Семинар (2 часа)

Используются учебные технологии кейс-стади и микропроектирования.

**Тема 2.4. Технологии оценки персонала (лекция 2 часа)**

Виды деловой оценки персонала. Цели деловой оценки персонала. Показатели деловой оценки персонала.

Методы оценки персонала. Опросы. Подготовка опросов, определение границ их применимости. Тесты. Виды тестов, подготовка и проведение тестирования, анализ результатов.

Эволюция и современное состояние технологий деловой оценки персонала. Оценка результатов труда персонала. Оценка персонала и система кадрового аудита. Кадровый аудит как оценка, анализ и консультационная поддержка кадрового потенциала организации.

Понятие кадрового аудита, его основные задачи. Виды кадрового аудита. Внешний и внутренний кадровый аудит. Методы кадрового аудита.

Ассессмент: достоинства подхода и границы применимости. Организация и проведения аттестации персонала. Ассессмент как метод комплексной оценки профессиональных компетенций, позволяющий прогнозировать эффективность человека в определенной деятельности. Квалификация и компетентность персонала как основа реализации кадровой политики. Профиль компетенций. Модели компетенций. Технология разработки модели оптимальной компетенции.

Требования к подготовке асессоров и экспертов.

### Семинар (2 часа)

Используются учебные технологии кейс-стади и микропроектирования.

**Формы и методы проведения аудиторных занятий по разделу (включая интерактивные формы обучения):** лекция с рассмотрением практических примеров, самостоятельная подготовка к практическим занятиям, обсуждение в группах, подготовка презентаций. Анализ кейсовых ситуаций.

**Раздел 3. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами в государственных и муниципальных организациях** (лекции: 4, семинары: 4)

**Тема 3.1. Основные подходы к пониманию и оценке социальной и экономической эффективности системы управления человеческими ресурсами**

Эволюция понимания эффективности в управленческих науках.

Ценностный подход к типологии эффективности. Социально-ориентированный подход. Волюнтаристский подход. Административный подход. Экономический подход. Прогностический подход. Постэкономический подход.

Согласование целей и интересов субъектов организации как основа эффективной кадровой политики.

Социальный и кадровый аудит.

Кадровый аудит государственных организаций как элемент социального аудита.

Факторы, определяющие эффективность системы Управления человеческими ресурсами на предприятии.

Индивидуальная эффективность. Коллективная эффективность.

Характеристики эффективности Управления человеческими ресурсами. Методы оценки эффективности элементов системы, применяемые в системе Управления человеческими ресурсами. Описательный метод, метод индивидуальной оценки, методы групповой оценки, ситуативные оценки.

## *Семинар*. (По теме часа)Работа на семинаре проводится в малых группах. Производится разбор кейсов с целью расчета показателей эффективности служб системы Управления человеческими ресурсами различных организаций. Группы выступают с отчетами о проделанной работе.

 **Формы и методы проведения аудиторных занятий по разделу (включая интерактивные формы обучения):** лекция с рассмотрением практических примеров, семинары с выступлениями и презентациями студентов, круглые столы и мозговые штурмы, , обсуждение в группах, анализ кейсовых ситуаций.

# 8.Образовательные технологии

Образовательные технологии, используемые при реализации различных видов учебной работы: активные и интерактивные формы проведения занятий – деловые и ролевые игры, разбор практических задач и кейсов, использование мультимедийных средств, просмотр учебных видеофильмов, тематические доклады, групповые дискуссии и круглые столы.

* 1. **Методические рекомендации преподавателю**

В рамках курса студенты должны освоить систему знаний в области управления человеческими ресурсами как учебной дисциплины и системы практик; приобрести навыки по формированию трудовых отношений, способствующих оптимизации затрат на персонал и повышению роли человека в организации как фактора формирования добавленной ценности в бизнес-процессе, сформировать компетенции в области управления человеческими ресурсами, направленные на повышение экономической и социальной эффективности организации и эффективности системы управления человеческими ресурсами.

Поэтому преподавателю необходимо особое внимание уделить проведению практических занятий по развитию навыков предпроектного исследования и разработки собственного проекта в области экономического подхода к управлению человеческими ресурсами. Важную часть обучения составляет самостоятельная работа студента, включающая подготовку к семинарским занятиям.

При проведении семинарских занятий следует использовать активные и интерактивные формы проведения занятий - разбор кейсов, решение задач в группах сессии по разработке своего собственного проекта.

* 1. **Методические указания студентам по освоению дисциплины**

Поскольку студентам дается возможность разрабатывать свой собственный проект, важную часть обучения составляет самостоятельная работа студента. Подготовка к семинарским занятиям, изучение дополнительным материалов по изучаемой теме позволяет студентам приобрести дополнительные навыки и знания.

При работе по выполнению домашних заданий и подготовке к семинарским и другим аудиторным занятиям студентам рекомендуется:

* Знакомиться с информационными источниками по объявленной теме следующего занятия, обращая внимания на сложные вопросы и формулировки, помечая их для обсуждений в аудитории.
* Конспектировать ключевые идеи статей российских и зарубежных авторов по теме занятий для последующего обсуждения.
* Заблаговременно готовить выступления и презентации для семинаров, консультируясь с преподавателем и основываясь на полученных во время занятий правилах, принципах, рекомендациях.
* Используя профессиональных терминов, приводить их определения и обозначать связь с различными направлениями менеджмента.
* В конце презентаций и выступлений давать ссылки на информационные источники, использованные для их подготовки.
* Во время аудиторных занятий внимательно слушать сокурсников, соблюдать правила вежливости и требования преподавателя. Проявлять активность корректно по отношению к окружающим.
* При возникновении вопросов сначала искать ответ самостоятельно, используя информационные источники НИУ ВШЭ и Интернета, а затем обсуждать свои выводы с преподавателем.
* Сохранять материалы аудиторных и домашних занятий для последующего анализа.

# 9. Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

**9.1.Домашние задания.**

1. Конспектирование дополнительной литературы для подготовки к практическим и семинарским занятиям.
2. Работа с журналами, Интернет-сайтами и другими СМИ с целью поиска информации об особенностях работы с персоналом в государственных и муниципальных учреждениях.
3. Подготовка информационных и полемических выступлений по тематике семинаров.
4. Самостоятельное применение и/или завершение и анализ методик и заданий, предложенных на занятиях.

**9.2. Структура работы над микро-проектами для оценки текущих знаний**

Работа над микро-проектами выполняется коллективно в составе рабочих групп численностью от 3 до 5 человек. Микро-проекты выполняются на примере организации, определяемой преподавателем. Информационную базу для выполнения работы предоставляет преподаватель.

**Требования:**

* **Требования к содержанию:** При проведении анализа ситуации и разработке рекомендаций должны быть использованы специальные инструменты и модели, изученные в рамках данного курса. Рекомендации, выработанные по результатам проведенного исследования должны раскрывать механизм реализации предложенных мер по совершенствованию механизма УЧР в организации (то есть, рекомендации приведены не в назывном порядке (сделать то-то и то-то), а (как это можно сделать)). Все рекомендации должны носить обоснованный, осмысленный характер и логически вытекать из поставленных в работе задач и проведенного анализа ситуации.

При выставлении оценки за работу учитывается как содержание, так и оформление работы.

Вместе с работой сдается список членов малой рабочей группы, с коэффициентами трудового участия (КТУ) для каждого члена группы. КТУ отражает вклад участника в общий результат работы группы. КТУ измеряется в пределах от 0,00 до 1,00 и округляется до одного или двух знаков после запятой. Равные КТУ для всех членов группы не принимаются.

Индивидуальная оценка за письменную работу рассчитывается по следующей формуле:

, где

***ИОi*** – индивидуальная оценка i-того члена рабочей группы,

***ОО*** – общая оценка за подготовленный группой отчет,

***КТУi*** – коэффициент трудового участия i-того члена рабочей группы,

***МеКТУ*** – медиана КТУ всех участников группы.

Защита работы проходит на семинаре.

Критерии оценки за выставляемой за защиту:

* Соответствие содержания презентации работы заявленной теме;
* Полнота и качество выполнения поставленных в работе целей и задач;
* Качество визуализации материалов работы в презентации;
* Качество ответов на вопросы, членов комиссии (преподаватель, приглашенные преподаватели, студенты группы, не входящие в состав малой группы.).

Перед началом защиты исследовательско-аналитической работы сдается список членов малой рабочей группы, с коэффициентами трудового участия (КТУ) для каждого члена группы, работавших над презентацией. КТУ отражает вклад участника в общий результат работы группы. КТУ измеряется в пределах от 0,00 до 1,00 и округляется до одного или двух знаков после запятой. Равные КТУ для всех членов группы не принимаются. Формула расчета индивидуальной оценки, та же что и текста работы.

**9.3. Вопросы для оценки качества освоения дисциплины**

1. Предмет и основные понятия курса УЧР: человеческие ресурсы, персонал, управление человеческими ресурсами, управление персоналом, структура персонала
2. Философия УЧР: клановые и традиционные организации
3. Философия УЧР: бюрократические организации
4. Философия УЧР: рыночные и адхократические организации
5. Эволюция роли человеческого фактора в производстве и основные концепции УЧР.
6. Управленческий цикл (функции управления человеческими ресурсами).
7. Кадровая политика организации: принципы и составляющие.
8. Инструменты разработки и внедрения кадровой политики.
9. Анализ и проектирование рабочих мест. Спецификация рабочих мест
10. Пространство рабочего места
11. Рынки труда: внешний и внутренний
12. Планирование и прогнозирование потребности в человеческих ресурсах и определение источников удовлетворения этих потребностей
13. Поиск, набор и отбор персонала. Скрининг, рекрутинг и хедхантинг.
14. Трансформация форм и видов трудовой деятельности
15. Неофордизм (концепция Бравермана), постфордизм и тойотизация производства
16. Трансформация типа трудовых отношений
17. Эффективность реализации функций управления персоналом. Управление текучестью
18. Адаптация, социализация и профессиональная деформация персонала
19. Обучение персонала
20. Оценка эффективности обучения персонала.
21. Оценка и развитие компетентностей персонала.
22. Принципы и методы мотивации персонала.
23. Компенсационный пакет в работе с персоналом.
24. Управление карьерой. Виды и формы карьеры.
25. Проблемы профессионального выгорания. Дауншифтинг
26. Кадровый резерв
27. Способы оценки персонала. Обоснование применимости
28. Ассессмент-центр и аттестация персонала
29. Основные ошибки аттестации персонала
30. Стратегии обеспечения человеческими ресурсами в глобальных и международных корпорациях
31. Увольнение и демотивация. Аутплейсмент
32. Оценка эффективности системы УЧР.

# 10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

## 10.1. Основная литература

1. Управление персоналом организации: Учебник. /Ред. Кибанов, А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 432 с.

 **10.2.Дополнительная литература**

1. Аверин, А.Н. Управление персоналом. – Москва: Изд-во РАГС // http://cnb.uran.ru/userfiles/210306.pdf
2. Аксенова Е.А. Стратегический ассесмент. Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений. - М.: Аспект Пресс // file:///C:/Users/user/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/F73MEJIJ/Стратегический\_ассесмент\_Как\_сформировать\_человеческий\_ресурс\_организационных\_изменений.\_Учебное\_пособие.\_Гриф\_УМО\_(1).pdf
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб., Питер, 2015. – 848 с. // http://www.htbs-miit.ru:9999/biblio/books/km/18/2.pdf
4. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методика. Практика. – М., Альпина Паблишер, 2014.- 149 с.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика // http://www.alleng.ru/d/manag/man305.htm
6. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс // http://zolotonoshalib.ru/romany/glob-5124.htm
7. Грошев И.В,, Юрьев В.М. Менеджмент организационной культуры. М., 2010.
8. Демидов Ф.Д. Компетентностный подход к образованию и профессионально-личностному развитию государственных служащих. Методическое пособие. - Изд-во РАГС при Президенте РФ. – М., 2010.
9. Двинин А., Романченко И. Психодиагностика. Образование и кадровый менеджмент. Учебно-диагностическое пособие. М.. Люмьер, 2015. – 148 с.
10. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом. – М., ИНФРА-М, 2011.
11. Кошарная Г.Б. Современные кадровые технологии. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2010.
12. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. – СПб.: Изд-во «БХВ-Петербург», 2011.
13. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М., Юрайт, 2011.
14. Межличнотсная коммуникация: теория и жизнь. /О.И.Матьяш, В.М.Погольша, Н.В.Казаринова, С.Биби, Ж.В.Зарецкая. СПб.: Речь, 2011. – 560 с.
15. Найданова С. Б. Человеческий капитал как фактор развития экономики // Успехи современного естествознания. – 2010. – № 9 – С. 262‑263 [электронный ресурс] – URL:http://www.rae.ru/use/?section=content&op=show\_article&article\_id=7785259
16. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала. – М., 2013.
17. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова А.Р. Оценка эффективности работы с персоналом. - М., Альфа-Пресс, 2011.
18. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: учебное пособие. Практические задания (практикум). -М. Издательство «Альфа-Пресс», 2010 -640с.
19. Плячкайтене И. М. Становление и развитие теории человеческого капитала [Текст] / И. М. Плячкайтене // Молодой ученый. - 2011, №7. Т.1. С. 102-106.
20. Скворцова, Н.А. Маркетинг персонала организации: учебно-методическое пособие. – Орел: Орлик, 2010.
21. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом. - СПб.: СПбГУЭФ, 2011
22. Управление человеческими ресурсами организации. Под ред. проф. П. Э. Шлендера. – Москва: ИНФРА-М, 2010.
23. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации. – Москва: КноРус, 2011.
24. Харский К. Оценка полезности сотрудника. М., Школа гостеприимства Reikarts, 2013. – 256 с.
25. Хьюберт К. Рамперсад, Туоминен К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.
26. Шапиро, С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации. – М., 2011.
27. Экономика управления персоналом. /ред. Кибанов А.Я. – М., Инфра-М, 2013.

 **10.3. Периодические издания и электронные ресурсы**

1. Журнал «КАДРОВИК.РУ»
2. Журнал «Кадровик»
3. Журнал «Рекрутинг News»
4. Журнал «Справочник кадровика»
5. Журнал «Управление человеческими ресурсами».
6. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» (http://ecsocman.hse.ru/)
7. Электронный журнал «Экономическая социология» (http://ecsoc.hse.ru/)
8. <http://sdo.elitarium.ru>
9. [www.cyberleninka.ru](http://www.cyberleninka.ru)
10. <http://elibrary.ru/>
11. [ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru/)
12. [aup.ru](http://www.aup.ru/)
13. <http://hrm.ru/>
14. http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=008250
15. http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\_62/article\_3487/
16. http://www.sostav.ru/news/2006/02/16/r3/

## 10.5Литература на английском языке

1. Compensation and Motivation: Maximizing Employee Performance With Behavior-Based Incentive Plans / Thomas J. McCoy-CreateSpace Independent Publishing Platform, 2012. -274 p.
2. Employee Relations Management. P.N. Singh, Neeraj Kumar. Dorling Kindersley Pvt. Ltd. New Delhi, 2011.
3. Human Resource Management. Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown. John Wiley & Sons, 2010.
4. Human Resource Management. Julie Beardwell, Tim Claydon. Financial Times/Prentice Hall, 2010.
5. Human Resource Management: Global Edition. R. Wayne Mondy. Pearson Education, Limited, 2011.
6. Human Resource Management: Issues, Challenges and Opportunities. Rae Simons. Apple Academic Press, Incorporated, 2011.
7. Industrial Relations And Labour Welfare: Text And Case. R. Sivarethinamohan. PHI Learning Private Limited, New Delhi, 2010.
8. Research Handbook on the Future of Work and Employment Relations. Keith Townsend, Adrian Wilkinson. Cheltenham, 2011.
9. Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach /Joseph J. Martocchio (Author) -7th Edition, 2012

# Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для практических занятий или семинаров используются средства мультимедиа (проектор, колонки) и вспомогательные материалы. Также используются канцелярские принадлежности (фломастеры, текстовыделители, ножницы, клей, скотч) и расходные материалы (бумага формата А4-А1) для проведения отдельных интерактивных форм занятий.

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя также наличие доступного для самостоятельной работы студента выхода в Интернет, доступ к электронным ресурсам библиотеки НИУ ВШЭ, а также доступ к системе LMS E Front.