

## **Учебная программа курса дисциплины 2.8. Управление человеческими ресурсами»**

### **Цели и задачи курса**

**Цель дисциплины** состоит в формировании необходимых теоретических представлений о принципах, подходах и инструментах управления человеческими ресурсами.

#### **Задачи дисциплины:**

- углубленное изучение основных разделов науки об управлении человеческими ресурсами;
- развитие навыков анализа, оценки и принятия решений в отношении персонала организации;
- овладение технологиями и способами мотивации персонала и повышения эффективности деятельности ;
- приобретение умений использования инструментов анализа и корпоративной культуры организации и выстраивания системы управления по ценностям.

### **Связь с другими курсами**

Дисциплина включена в раздел 2 «Профессиональное ядро (Major)» и связана с такими дисциплинами как «стратегический менеджмент», «управление проектами», «сравнительный менеджмент», является основой для понимания и изучения дисциплин специализации - инновационный менеджмент, управление цифровой трансформацией бизнеса и др.

## **Перечень тем и их содержание**

### **Тема 1. Современные концепции организационного поведения и управление человеческими ресурсами**

Концепция организационного поведения. Стратегия организации и стратегия управления человеческими ресурсами. Понятие организационной стратегии. Основные типы бизнес-стратегий и их влияние на Управление человеческими ресурсами организации. Особенности и проблемы управления человеческими ресурсами, порождаемые неадекватностью организационной стратегии и персонал-стратегии.

Понятие и цели управления персоналом. Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом. Важнейшие функции управления персоналом. Планирование, маркетинг, набор, использование и высвобождение персонала. Обучение и повышение квалификации кадров. Мотивация, карьера и социальное обеспечение работников. Формирование и поддержка производственной культуры. Кадровое делопроизводство и управление информацией. Контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка. Руководство персоналом. Участие в определении стратегии организации.

Субъекты управления персоналом. Роль собственников, администрации, руководителей и служб персонала в управлении кадрами. Методы управления персоналом.

### **Тема 2. Поиск, отбор, развитие и оценка деятельности персонала**

Отбор и найм персонала. Сферы поиска и источники подбора персонала. Вербовка персонала: организационные, методические, юридические и этические аспекты. Задачи и процедура отбора персонала. Методы отбора, характеристика их эффективности. Основные проблемы управления персоналом, связанные с особенностями отбора. Найм персонала. Процедурные, юридические, социально-психологические проблемы найма персонала.

Алгоритм найма. Анализ содержания и требований работы. Профотбор через оценку кандидатов. Алгоритм набора кадров.

Организация набора кадров. Привлечение персонала. Основы отбора персонала. Процесс отбора. Основные методы отбора. Психологические особенности отбора.

Подбор и найм кадров. Понятие кадрового маркетинга. Ожидания, потребности и постановка целей нанимаемым. Виды набора. Пути комплектации кадров. Привлечение кадров извне. Преимущества и недостатки внутреннего и внешнего набора кадров. Реклама с целью вербовки кадров. Внутрипроизводственный набор.

Характеристика работы. Квалификационные требования к персоналу. Физические данные. Квалификация. Интеллектуальные особенности. Способности. Интересы. Характер. Мотивация. Условия. Схема описания характера работы. Анализ рабочего места. Этапы анализа. Пример информационного стандарта. Описание и спецификация рабочего места. Должностная инструкция.

Технологии изучения кандидата. Правила составления резюме. Примеры анкет поступающих на работу. Структура собеседования. Виды собеседования. Основные правила проведения собеседования. Вопросы в структуре собеседования. Усложнение технологии собеседования. Письменные и устные испытания. Составление заключений.

Виды найма и их применение. Виды найма. Порядок оформления при найме. Испытательный срок. Критерии оценивания.

Адаптация, обучение и развитие персонала. Понятия адаптации, виды адаптации, адаптационные конфликты, их предупреждение и разрешение. Цели обучения персонала, условия, формы и методы организации обучения, оценка его эффективности. Развитие персонала как стратегическая задача управления человеческими ресурсами организации: персонифицированный и организационный подходы. Мотивация персонала как фактор развития.

Использование персонала и оценка деятельности. Понятие компетентности и потенциала персонала. Использование персонала: должностная расстановка, перемещение, изменение компетенции, карьерный рост, оценка эффективности. Проблемы и ошибки в оценке деятельности персонала. Методы и процедуры оценки. Оценка деятельности как инструмент управления персоналом.

### **Тема 3. Мотивация и компенсация эффективной деятельности персонала**

Вознаграждение персонала. Понятие вознаграждения персонала, его задачи, формы, объективная и субъективная адекватность. Проблема соотношения структурных составляющих вознаграждения для разных категорий персонала. Программы компенсаций и социальной защищенности.

Понятие и механизм мотивации. Виды мотивации. Потребности, притязания и ожидания. Стимул и установка. Общий механизм мотивации.

Первоначальные теории мотивации. Теория «Х» Тейлора и МакГрегора. Теория «У» МакГрегора. Теория «Z» Оучи.

Содержательные теории мотивации. Теория иерархии потребностей Маслоу. Практическая значимость концепции Маслоу. Теория потребностей Альдерфера. Концепция мотивационных потребностей МакКлелланда. Теория двух факторов Херцберга. Значение теории Херцберга. Рационально-экономическая модель и др.

Процессуальные теории мотивации. Теория справедливости Адамса. Теория ожидания Врума. Комплексная теория Лоулера и Портера. Теории подкрепления, атрибуции, постановки целей.

### **Тема 6. Процесс карьеры**

Карьера: определение, классификация и эффективность. Стадии карьеры: штат, прогресс, поддержка, уход. Фазы карьеры как

последовательность положений. Планирование карьеры с точки зрения достижения поставленных карьерных целей. Концепции развития карьеры.

Управление карьерой в организации. Карьерная стратегия развития персонала. Принципы формирования карьерной стратегии. Уровни карьерной стратегии: корпоративный, функциональный, линейный.

Виды карьерных стратегий по масштабу и характеру действий: стратегия преимущества по издержкам; стратегия концентрации; стратегия дифференциации. Виды стратегий карьеры по роли субъекта в организации: стратегия рыночного лидерства; стратегия рыночного претендента; стратегия рыночного последователя; нишевая стратегия. Виды стратегий по конъюнктуре рынка труда: конверсионная; стимулирующая; перспективная; ремаркетинг; поддерживающая; демаркетинг; противодействующая; диверсификационная.

#### **Тема 4. Формальные и неформальные организации: группы, роли, взаимодействия**

Характер и типы групп. Формальные группы: административные и оперативные. Причины создания формальных групп. Команды, рабочие группы, комитеты. Основные результаты деятельности формальных групп: поддержка решения, качество решения, индивидуальное развитие. Возможные недостатки работы в формальных группах: медлительность и высокие издержки времени и ресурсов; групповое мышление; поляризация; эскалация участия; разделение ответственности.

Неформальные группы. Причины их создания. Группы по интересам и на основе дружбы. Возможные результаты и недостатки существования неформальных групп. Факторы, определяющие эффективность работы группы: размер группы; состав членов; распределение ролей; психологический климат; сплоченность; единомыслие; сопротивление переменам.

Стадии развития группы: формирующая фаза; бурная; восстанавливающая; исполнительная.

Характеристики групп: структура; статус иерархии; роли; нормы; лидерство; сплоченность; межгрупповые противоречия.

Команды и их особенности. Факторы формирования команды. Основные условия эффективной командной работы.

Межгрупповое поведение и конфликты. Функциональные и дисфункциональные конфликты. Причины возникновения конфликтов. Способы разрешения конфликтов: создание суперординарных целей; компромисс; идентификация общего «врага»; сглаживание и др.

## **Тема 5. Руководство и власть**

Понятие и природа организационного лидерства. Понятия власти и авторитета.

Классические стили руководства. Понятие стиля руководства. Авторитарный, демократический и попустительский стили руководства и их организационная эффективность.

Современные интерпретации стилей руководства. Авторитарный стиль. Модификации авторитарного стиля. Патриархальный, харизматический, автократический и бюрократический стили.

Кооперативный стиль. Требования кооперативного стиля. Условия эффективности кооперативного стиля. Одномерные и многомерные стили руководства. Стили, ориентированные на задачу и на людей. Решетка стилей руководства Блейка и Моутона. Ситуационная теория стилей руководства. Модель эффективного стиля руководства.

## **Описание методов обучения**

В реализации дисциплины в целях формирования и развития профессиональных компетенций слушателей используются активные методы обучения. Интерактивность обучения реализуется посредством проведения

лекций в диалоговом режиме с использованием видеопрезентационного материала, организации работы в малых группах по рассмотрению и решению практических заданий и конкретных ситуаций (кейсов), деловые и ролевые игры и др.

## Перечень литературы и учебных материалов по курсу

### Основная литература

1. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 212 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-04759-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/438218>

### Дополнительная литература

1. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/446580>
2. *Хруцкий, В. Е.* Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 208 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06638-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/437424>
3. *Товмасын В.В.* Стратегия развития кадрового потенциала корпораций: когнитивно-методологический подход [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. В. Товмасын, Н. А. Оганезова. - Сыктывкар : Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2018. - 113 с.

Учебные материалы по курсу включают презентационный материал, перечень теоретических вопросов, тесты по дисциплине, практические задания (задачи), конкретные ситуации (кейсы), сценарии ролевых и деловых игр, фонд оценочных средств.

### **Порядок и условия прохождения промежуточной и итоговой аттестации**

Оценка знаний, умений и навыков по дисциплине осуществляется на основе фонда оценочных средств.

Условием успешного прохождения аттестации по дисциплине является демонстрация слушателем полученных знаний, основных умений и навыков по дисциплине, в том числе критическая оценка основных положений курса; умение увязать теорию с практикой; допускаются негрубые ошибки; имеется личная готовность к профессиональному самосовершенствованию.