

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Филиал МГУ в г. Грозном

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель директора
Филиала – руководитель
образовательных программ
А.С. Воронцов



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины:

Управление персоналом

Уровень высшего образования:

Бакалавриат

Направление подготовки:

38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) ОПОП:

«Общий»

Форма обучения:

Очная

Москва 2023 г.

1. НАИМЕНОВАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Авторы программы: Разумова Т.О., Золотина О.А.

e-mail: tatiana.razumowa@yandex.ru, zolotina.o@gmail.com

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: Менеджмент

Язык преподавания дисциплины: русский, частично - английский (в курсе используются англоязычное учебное пособие и кейсы)

2. СТАТУС И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ПОДГОТОВКИ БАКАЛАВРА

Статус дисциплины: обязательная

Семестр: 4

Пререквизиты: знания, соответствующие содержанию учебных дисциплин программы:

- Введение в менеджмент

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Дисциплина обеспечивает формирование следующих компетенций и результатов обучения:

Перечень компетенций	Результаты обучения по дисциплине
Способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учётом основных требований информационной безопасности (ОПК-7)	(ОПК7.РОЗ-01) Знать информационные базы, содержащие данные для проведения экономического анализа (ОПК7.РОУ-01) Уметь искать подходящие методы анализа, уметь работать с различными информационными базами данных, онлайн-сервисами, программным обеспечением
Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1)	(ПК1. РОЗ-01) Знать подходы для установления и развития взаимодействия с людьми (ПК1. РОЗ-02) Знать основы эффективного взаимодействия в группе (ПК1. РОУ-01) Уметь распределять работу в коллективе (ПК1. РОУ-02) Уметь ценить индивидуальность; проявлять эмпатию, деликатность и другие навыки межличностного общения (ПК1. РОУ-03) Уметь координировать усилия с другими членами команды при выполнении группового проекта (ПК1. РОУ-04) Уметь использовать модель ситуационного лидерства
Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций	ПК2.РОЗ-01) Знать основные принципы и методы управления персоналом организации (ПК2.РОЗ-02) Знать критическую важность кадровой стратегии для достижения целей организации

на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2)	(ПК2.РОЗ-03) Знать основные исследования по темам курса, эволюцию подходов и методов в управлении персоналом, современные тенденции, подходы, методы и технологии в управлении персоналом (ПК2.РОЗ-04) Знать принципы управления конфликтными потенциалами; подходы к продуктивному разрешению конфликтов (ПК2.РОУ-01) Уметь распределять работу в коллективе и вовлекать других в обсуждение и принятие решения
Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3)	(ПК3.РОУ-01) Уметь видеть основные возможности и риски проекта и на их основе с учётом целей заказчиков формулировать стратегические цели для реализации и развития проекта (ПК3.РОУ-02) Уметь разрабатывать операционные задачи в соответствии со стратегической целью (ПК3.РОУ-03) Уметь заблаговременно планировать и координировать выполнение рабочих задач, а также осуществлять текущий контроль и оценку эффективности по итогам выполнения задач
Владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путём их адаптации к конкретным задачам управления (ПК-10)	(ПК10.РОУ-01) Уметь оптимизировать процессы в сфере управления организацией и управления персоналом: проводить экономический анализ управленческих решений в сфере кадровой работы; разрабатывать рекомендации по совершенствованию работы с персоналом (ПК10.РОУ-02) Уметь осуществлять текущий контроль и оценку эффективности по итогам выполнения задач

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ ПО ВИДАМ РАБОТ

Объем дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 академических часа, из которых 60 академических часов составляет контактная работа (в том числе, 26 часов – занятия лекционного типа, 28 часов – занятия семинарского типа, 4 часа – консультации перед/ после экзамена, 2 часа – письменная экзаменационная работа, 84 академических часа составляет самостоятельная работа студента.

Название темы	Трудоемкость (в академических часах) по видам работ							
	Все го часов	Контактная работа студента с преподавателем, часы						Самостоя- тельная работа студента, часы
		Всего часов контактной работы	в том числе				Промежуточн ая аттестация (к/р, экзамен)	
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Консультации			
кнч	перед промежуточно й аттестацией							
Тема 1. Эволюция системы управления	9	4	2	2		Не заполняется	Не заполняется	5

персоналом: от кадрового менеджмента к Digital HR. <i>Глобальные тренды в управлении персоналом</i>								
[Тренд – цифровизация экономики, автоматизация бизнес-процессов] Тема 2. Планирование персонала в цифровой организации	9	4	2	2		Не заполняется	Не заполняется	5
[Тренд – смена ценностей поколений] Тема 3.Привлечение персонала: новые технологии, «ценностные предложения», война за компетенции.	12	4	2	2		Не заполняется	Не заполняется	8
Тема 4. Управление адаптацией сотрудников в организации и ее значение для повышения эффективности HR	9	4	2	2		Не заполняется	Не заполняется	5
Тема 5. Корпоративная культура компаний в условиях цифровизации	11	4	2	2		Не заполняется	Не заполняется	7
Тема 6. Оценка персонала и управление по целям в организации	9	4	2	2		Не заполняется	Не заполняется	5
[Тренд – новые возможности и	11	4	2	2				7

<p>вызовы для развития человека в информационном обществе. Человек как объект и субъект рынка труда]</p> <p>Тема 7. Обучение и развитие. Работа с Талантами. Умные технологии в обучении персонала.</p>								
<p>Тема 8. Управление карьерой в условиях трансформации рынка труда</p>	7	2	- ¹	2				5
<p>[Тренд – организация работы по проектному и командному принципу]</p> <p>Тема 9. Компетенции для будущего настоящего: Лидерство и управление в Команде</p>	9	4	2	2				5
<p>Тема 10. Компетенции для будущего настоящего: Коммуникации в цифровой организации</p>	9	4	2	2				5
<p>[Тренд – критическая важность самоорганизации в условиях нестандартных форм и инновационных видов занятости]</p>	7	2	2	- ²				5

¹ Читается в качестве блока лекции «Развитие персонала» (Тема 7)

² Совместный семинар по темам Лидерство, Управление командой/ Управление временем (Темы 9, 11)

Тема 11. Компетенции для будущего настоящего: Управление временем.								
Тема 12. Управление конфликтами. Конфликтный потенциал как драйвер организационного развития	7	2	2	- ³		Не заполняется	Не заполняется	5
Тема 13. Мотивация современного сотрудника: системы вознаграждения; нематериальная мотивация; самотивация; управление вовлеченностью	11	4	2	2		Не заполняется	Не заполняется	7
[Тренд – новые вызовы в сфере защиты прав работников] Тема 14. HR-Legal. Управление высвобождением персонала в организации	7	2	- ⁴	2		Не заполняется	Не заполняется	5
[Тренд – цифровизация, автоматизация бизнес-процессов] Тема 15. Отдел человеческих ресурсов в цифровой организации. Performance management. Статистика и аналитика в HR	9	4	2	2		Не заполняется	Не заполняется	5
Консультация	4	4			2	2	Не	

³ Отрабатывается в ходе объединенного тренинга по темам Коммуникации/ Конфликты (темы 10,12)

⁴ Читается в качестве объединенной лекции с Темой 15

перед промежуточной аттестацией							заполняется	
Промежуточная аттестация (промежуточная к.р. и экзамен)	4	4				Не заполняется	4	
Всего часов	144	60	26	26	2	2	4	84

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ И ФОРМЫ ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Эволюция системы управления персоналом: от кадрового менеджмента к Digital HR. Глобальные тренды в управлении персоналом (9 часов)

Содержание темы: Управление персоналом как система управления человеческими ресурсами организации. Элементы управления персоналом, их стратегическое значение для достижения целей организации и операционное содержание. Система должностей и востребованные профили компетенций. Изменения в содержании Управления персоналом в связи с новыми трендами на рынке труда и цифровизацией инструментов работы.

Обзор актуальных социально-экономических тенденций, формирующих новую конфигурацию рынка труда и стимулирующих эволюцию системы управления персоналом: цифровизация экономики и автоматизация бизнес-процессов; глобализация экономики; смена поколений и их ценностей; повышение гибкости рынка труда; новые модели карьеры; индивидуализация траекторий занятости и развития человека - человек как объект и субъект рынка труда; вызовы в сфере трудового законодательства для соблюдения прав работников; ужесточение конкуренции среди соискателей; новые профили компетенций, востребованные в цифровой экономике. Тенденции на Российском рынке труда.

Форма проведения занятий: лекция (мини-лекция, анализ и обсуждение видео-ролика о будущем HR (Deloitte) , групповая дискуссия); семинар (карточная игра на понимание совокупности функций управления персоналом и содержания каждой из них, работа в малых группах/ разбор практических ситуаций, дискуссия)

Основная литература⁵:

- Экономика персонала. Под ред. Колосовой Р.П. и др. М. 2009.
- Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13th Edition, 2014, Part I The practice of human resource management

Дополнительная литература:

- Кожевникова Т.Ю. HR как он есть. М. 2017.
- Материалы Дж. Берсина: Технологические HR-тренды 2017-2019: инновации, которые в корне изменят отношения на рынке труда - <https://hh.ru/article/505209>; HR-Technology market 2019. Disruption ahead: https://ss-usa.s3.amazonaws.com/c/308463326/media/5c9494325e16e/JB_Tech_Disruptions_Final.pdf; A wild new world of HR-technology: <https://ss->

⁵ В качестве основного учебно-методического пособия по курсу будет выступать «Управление персоналом в цифровой экономике» О.А.Ивановой, А.В.Трохиной, которое в настоящее время находится в финальной стадии подготовки и будет опубликовано весной 2020 года. О.А.Иванова, А.В.Трохина – доценты кафедры экономики труда и персонала, которые успешно вели курс «Управление персоналом» на отделении «Менеджмент» экономического факультета МГУ имени М.В.Ломоносова в 2016-2018 гг.

usa.s3.amazonaws.com/c/308463326/media/5c949dc390e60/2018_10_HRTECH_UNLEASH_2.7t.pdf)

- Менеджмент. Стратегии. HR. HBR's Top-10 Must read. - М: Альпина Паблишер, 2017
- Тенденции в области управления персоналом на Российском рынке, 2015-2016. Результаты исследования PwC., 2016
- Deloitte 2019 Global Human Capital Trends: Leading the social enterprise/ Reinvent with the human focus
- The Essential HR Handbook: A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional, The Career Press, Inc., USA, 2008. Доступ: <https://economicsu.alpinadigital.ru/reader/book/1199>
- The future of HR. Аналитический отчет Mercer, 2015
- The path to prosperity: Why the future of work is human. Аналитический отчет Deloitte, 2019

Интернет-ресурсы

- Видео-ролики Deloitte
 - Global Human Capital trends: <https://www.youtube.com/watch?v=dvTGfw4wWoE>; <https://yandex.ru/search/?text=deloitte%20global%20human%20capital%20trends%20youtube&lr=213#/videowiz?filmId=15686933777443569484>
 - Future of work: <https://www2.deloitte.com/0a43c7cc-6674-4f71-b4bc-ba493c19543d>
- Онлайн-курс Университета «Синергия» «Управление человеческими ресурсами организации». Тема «Цели и задачи управления человеческими ресурсами». <https://www.youtube.com/watch?v=sfZoyEuUJq4>
- Gregg Learning Youtube Channel. Organizational structure <https://www.youtube.com/watch?v=NXys9tiiZRQ>
- What is work? Deloitte Review, issue 24 https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/technology-and-the-future-of-work/what-is-work.html?icid=dcom_promo_featured|global;en

Тема 2. Планирование персонала в цифровой организации (9 часов)

Содержание темы: Построение кадровой стратегии и планирование персонала как элемент стратегического подхода к управлению бизнесом. Особенности планирования персонала в цифровой организации. Система планирования персонала: факторы, влияющие на потребность в персонале; качественная и количественная потребность в персонале; портрет идеального сотрудника (личностная спецификация; компетентностный подход); методы планирования и управления численностью персонала; использование программного обеспечения для планирования персонала.

Форма проведения занятий: лекция (с использованием интерактивного опросника mentimeter.com), семинар (электронное обучение: решение расчетных задач в Excel, знакомство с автоматизированной системой управления персоналом (1С кадры, SAP Success Factors и др.). Анализ планируемой потребности в персонале с использованием программного обеспечения, мастер-класс от экспертов; аналитическое задание – перевод личностной спецификации в описание должности в профиль компетенций)

Основная литература:

- Экономика персонала. Под ред. Колосовой Р.П. и др. М. 2009.

- Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13th Edition, 2014, Part IV People resourcing, chapter 17 Workforce planning, Part XII HRM toolkits, chapter 65 Workforce planning toolkit

Дополнительная литература:

- Базаров В. Управление персоналом: практикум: учеб. пособие для вузов М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
- Воронин М., Макова Н. Winning the Hearts Достучаться до сердец сотрудников, М.: Интеллектуальная литература 2015, <https://economicsu.alpinadigital.ru/reader/book/2937>

Интернет-ресурсы:

- Онлайн-курс Университета «Синергия» «Управление человеческими ресурсами организации». Тема Функции корпоративной модели компетенций в управлении персоналом https://www.youtube.com/watch?v=QjNi_asWTIU

Тема 3. Привлечение персонала: новые технологии, «ценностные предложения», война за компетенции. (12 часов)

Содержание темы: Влияние смены ценностей и моделей трудового поведения на принципы привлечения и технологии отбора персонала. Конкуренция компаний за имидж привлекательного работодателя. Новые технические возможности и программное обеспечение в рекрутменте (чат-боты и пр.). Источники привлечения сотрудников: внутренний и внешний поиск. Способы привлечения кандидатов в организацию. Сравнительный анализ каналов привлечения кандидатов – HR-маркетинг («Марчар»). Новые каналы поиска работы и сотрудников (нетворкинг). Этапы отбора персонала. Подбор и отбор. Резюме, сопроводительное письмо, запрос рекомендаций. Технология подготовки и проведения собеседования с кандидатами. Испытательный срок. Сравнительная эффективность различных методов подбора и отбора персонала.

Форма проведения занятий: лекция (мини-лекция, групповая дискуссия), семинар (видео-симуляция интервью, решение кейсов – выбор критически-важных компетенций для сотрудников), самостоятельная работа (аналитический отчет – маркетинг рынка труда для клиента-соискателя).

Основная литература:

- Экономика персонала. Под ред. Колосовой Р.П. и др. М. 2009.
- Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13th Edition, 2014, Part IV People resourcing
- Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. М: Альпина Паблишер, 2017
- Deloitte: 2018. Подбор персонала в цифровую эпоху <https://www2.deloitte.com/ru/ru.html>

Дополнительная литература:

- Базаров В. Управление персоналом: практикум: учеб. пособие для вузов М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
- Кожевникова Т.Ю. HR как он есть. М. 2017

Интернет-ресурсы:

- <https://www.apituderesearch.com/wp-content/uploads/2018/12/automation-final.pdf>
- Gregg Learning Youtube Channel. Selection process <https://www.youtube.com/watch?v=enK87BtqAx8>
- Gregg Learning Youtube Channel. Internal and external recruitment <https://www.youtube.com/watch?v=y4nfgkDdpRM>
- Gregg Learning Youtube Channel. Identifying jobs https://www.youtube.com/watch?v=PN5gq986P_k
- <https://creative.artisantalent.com/finding-creative-employees-in-the-digitization-era>

- <https://www.pandologic.com/cheat-sheet-ai-recruiting/>
- <https://www.socialtalent.com/blog/recruitment>
- <https://yandex.ru/turbo?text=http%3A%2F%2Fhr-elearning.ru%2Fservisy-avtomatizacii-podbora-personala%2F&d=1>

Тема 4. Управление адаптацией сотрудников в организации и ее значение для повышения эффективности HR (9 часов)

Содержание темы: Адаптация новых сотрудников. Особенности адаптации для разных категорий работников – молодых специалистов, удаленных работников, персонала территориально-распределенных компаний и пр. Факторы, оказывающие влияние на трудовую адаптацию. Виды, этапы, составляющие трудовой адаптации работников. Показатели и методы оценки результатов адаптации. Коэффициенты выбытия персонала в период/ по завершении адаптации как показатель эффективности системы привлечения персонала.

Форма проведения занятий: лекция, семинар (групповая дискуссия, реальный кейс от компании для решения в группах, комментарии экспертов)

Основная литература:

- Экономика персонала. Под ред. Колосовой Р.П. и др. М. 2009.
- Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13th Edition, 2014, Part III Factors affecting employee behavior

Дополнительная литература:

- Кожевникова Т.Ю. HR как он есть. М. 2017
- Ресслер К., Томпсон Дж. Офис в стиле фанк. Манифест удаленной работы. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Интернет-ресурсы:

- Онлайн-курс Университета «Синергия» «Управление человеческими ресурсами организации». Тема «Организация процесса адаптации». <https://www.youtube.com/watch?v=fGflV7kAsxw>

Тема 5. Корпоративная культура компаний в условиях цифровизации (11 часов)

Содержание темы: Корпоративная культура: типы, уровни, влияние на поведение работника и эффективность организации. Способы формирования, поддержания и изменения организационной культуры. Мешает ли корпоративная культура цифровой трансформации компании? Ценности, необходимые для цифрового бизнеса.

Форма проведения занятий: лекция, семинар (групповая дискуссия интерактивные задания с необходимостью выхода в интернет), самостоятельная работа

Основная литература:

- Экономика персонала Под ред. Колосовой Р.П. и др. М. 2009
- Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13th Edition, 2014, Part I The practice of human resource management, Chapter 08 The ethical dimension of HRM, Chapter 09 Corporate social responsibility

Дополнительная литература:

- Кожевникова Т.Ю. HR как он есть. М. 2017.
- Подумай о культуре: 5 советов на пути к цифровизации <https://zen.yandex.ru/media/id/5a61a7af7ddde8f26cd5d9c0/podumai-o-kulture-5-sovetov-na-puti-k-cifrovizacii--5b28e2506ec17d00a98e2799>
- Демин Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений. – М: Альпина Паблишер, 2016

- Ресслер К., Томпсон Дж. Офис в стиле фанк. Манифест удаленной работы. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Интернет-ресурсы:

- inplacers.ru . Онлайн-опросник на определение компаний с корпоративной культурой, соответствующей индивидуальным предпочтениям
- Онлайн-курс Университета «Синергия» «Управление человеческими ресурсами организации». Тема «Управление корпоративной культурой».
- <https://www.youtube.com/watch?v=fuSAP0ZLbjs>

Тема 6. Оценка персонала и управление по целям в организации (9 часов)

Содержание темы: Оценка результатов труда работников в информационной экономике. Подходы к оценке персонала, принципы и методы проведения оценки. Оценка 360°, оценка 720°. Модель компетенций и ее связь с ценностями компании, корпоративной культурой, лидеров, историями успеха. Оценка персонала и обратная связь как инструменты управления эффективностью бизнеса. Performance management (performance appraisal).

Форма проведения занятий: лекция, семинар (интерактивная дискуссия, аналитическое задание – планирование развития персонала в соответствии с потенциалом и оценками результативности текущей работы).

Основная литература:

- Экономика персонала Под ред. Колосовой Р.П. и др. М. 2009
- Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13th Edition, 2014, Part VI Performance and reward, Part XII HRM toolkits, chapter 71 Job evaluation toolkit

Дополнительная литература:

- Иванова С. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. – М.: Альпина Паблишер, 2017
- Кожевникова Т.Ю. HR как он есть. М. 2017.

Интернет-ресурсы:

- Нетология. «На 10 минут круче: как внедрить систему оценки персонала». <https://www.youtube.com/watch?v=LxeQIwfTDGM>
- <https://performanceculture.com>
- Gregg Learning Youtube Channel. Performance Appraisal <https://www.youtube.com/watch?v=Dt0vf7f10IQ> –

Тема 7. Обучение и развитие персонала. Работа с Талантами. Умные технологии в обучении персонала (11 часов)

Содержание темы: Развитие персонала и развитие организации. Определение потребностей в профессиональном развитии. Вертикальные и горизонтальные траектории развития. Методы и технологии обучения персонала. Коучинг, менторинг. Новые формы обучения – фасилитация, VR, геймификация, чат-боты и проч. Кадровый резерв как инструмент работы с талантами в организации. Связь систем оценки и развития персонала.

Форма проведения занятий: лекция (мини-лекция, мастер-класс от эксперта), семинар(групповая дискуссия, проработка метода «коучинг» по модели GROW, решение кейсов), самостоятельная работа (аналитическое задание по разработке систем оценки и развития для группы должностей)

Основная литература:

- Экономика персонала Под ред. Колосовой Р.П. и др. М. 2009

- Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13th Edition, 2014, Part V Learning and development

Дополнительная литература:

- Методические материалы по разработке корпоративных компетенций; учебно-методическое пособие «Матрица развивающих действий на основе корпоративных компетенций» холдинга РЖД

Интернет-источники:

- Онлайн-курс Университета «Синергия» «Управление человеческими ресурсами организации». Тема «Задачи развития персонала на разных этапах жизненного цикла организации» <https://www.youtube.com/watch?v=TA68m2yEYt8>
- Онлайн-курс Университета «Синергия» «Управление человеческими ресурсами организации». Тема «Определение потребности в обучении» <https://www.youtube.com/watch?v=yujJOdYDFeA>
- Gregg Learning Youtube Channel. Employee Development and Career Management https://www.youtube.com/watch?v=AZF1odfd_p8
- Gregg Learning Youtube Channel. Employee Training <https://www.youtube.com/watch?v=wHLqNGDvn7c>
- <https://performanculture.com>

Тема 8. Управление карьерой в условиях трансформации рынка труда (9 часов)

Содержание темы: управление карьерой: подход человека и подход организации. Планирование карьеры. Варианты профессионального и должностного развития - новые карьерные траектории и роли, возникающие в связи с увеличением продолжительности трудовой жизни. Факторы успешного развития. Персональный бренд.

Форма проведения занятий: лекция с элементами консультации, семинар (интерактивное тестирование, направленное на уточнение оптимальных траекторий профессионального развития студентов)

Основная литература:

- Экономика персонала Под ред. Колосовой Р.П. и др. М. 2009
- Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13th Edition, 2014, Part II People and organizations

Дополнительная литература:

- [Пинье И., Остервальдер А., Кларк Т.](#) Твоя бизнес-модель: Системный подход к построению карьеры. М.: Альпина Паблишер., 2018
- Бендюков М. А., Соломин И. Л. . Ступени карьеры: азбука профориентации. – СПб.: Речь, 2006. – 240 с.
- Дубиненкова Е. Н. Карьерное консультирование: метод. указания. – Ярославль: ЯрГУ, 2010. – 48 с.

Интернет-ресурсы:

- Кови С. Карьерное преимущество: Практические рекомендации <https://economicsu.alpinadigital.ru/audio/18013>
- Онлайн-курс Университета «Синергия» «Управление человеческими ресурсами организации». Тема «Управление профессиональной карьерой» <https://www.youtube.com/watch?v=5WjvjoUn09A&feature=youtu.be>
- Онлайн-курс Университета «Синергия» «Управление человеческими ресурсами организации». Тема «Закономерности карьеры сотрудников» <https://www.youtube.com/watch?v=Xg1LpdHt7qg>

- Gregg Learning Youtube Channel. Employee Development and Career Management https://www.youtube.com/watch?v=AZF1odfd_p8
- <http://www.loveyourcareer.org/understand-yourself/32-career-counseling-tools/career-development-theories/26-career-development-theories>

Тема 9. Компетенции для будущего настоящего: Лидерство и управление в Команде (9 часов)

Содержание темы: Лидерство как социальное явление и как объект изучения в управлении персоналом. Соотношение понятий Лидерство и Управление. Теории лидерства. Качества лидера. Эмоциональный интеллект. Формальное и неформальное лидерство. Ситуационное лидерство. Концепция Позитивной организации. Оценка и выявление лидерских возможностей. Воспитание лидерских качеств. Положительная и отрицательная роль лидера в трудовом коллективе. Источники и пути преодоления конфликтов лидеров с руководителями. Преодоление сопротивления лидеров. Командная работа. Управление и самоуправление в Команде.

Форма проведения занятий: лекция (анализ видео-фрагмента, групповая дискуссия), семинар (тренинговое занятие: оценка компетенции «Лидерство»; развитие навыков работы в команде)

Основная литература:

- Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13th Edition, 2014, Part V Learning and development, chapter 24 Leadership and management development, Part I The practice of human resource management, Chapter 05 Human capital management, Part IV People resourcing, chapter 20 Talent management

Дополнительная литература:

- Куин Р. Позитивная организация. Освобождение от стереотипов, принуждения, консерватизма. Сбербанк. М.: 2016
- Лидерство. HBR's 10 Must Read. - М: Альпина Паблишер, 2016
- Личная эффективность. HBR's 10 Must Read. - М: Альпина Паблишер, 2016
- Уитмор Д. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом. М: Альпина Паблишер, 2015
- [Управление](#) командой. HBR's 10 Must Read. - М: Альпина Паблишер, 2017
- Управление персоналом. HBR's 10 Must Read. - М: Альпина Паблишер, 2016
- Эмоциональный интеллект. HBR's 10 Must Read. - М: Альпина Паблишер, 2016

Интернет-ресурсы:

- Gregg Learning Youtube Channel. Learn how to manage people and be a better leader <https://www.youtube.com/watch?v=PWmhl6rzVpM> -
- Gregg Learning Youtube Channel. Team training <https://www.youtube.com/watch?v=ultsZdrlOu8>
- <https://www.youtube.com/channel/UC19CUCvOPotOcl9ZZEzPZsA/videos>

Тема 10. Компетенции для будущего настоящего: Коммуникации в цифровой организации (9 часов)

Содержание темы: Принципы эффективного общения. Вербальные и невербальные каналы коммуникации. Минимизация потерь и искажения информации.

Правила построения общения. Открытые и закрытые вопросы. Средства коммуникации в цифровой среде.

Форма проведения занятий: лекция, семинар (тренинг).

Основная литература:

- Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13th Edition, 2014, Part VII Employee relations, chapter 34 Employee communications

Дополнительная литература:

- Непряхин Н. Гни свою линию: Приемы эффективной коммуникации. М.: Альпина Паблишер, 2017

Интернет-ресурсы:

- Онлайн-курс Университета «Синергия» «Управление человеческими ресурсами организации». Тема «Виды коммуникаций в организации» - <https://www.youtube.com/watch?v=BaqVpVrgivQ>
- Онлайн-курс Университета «Синергия» «Управление человеческими ресурсами организации». Тема «Система эффективной коммуникации в организации»

Тема 11. Компетенции для будущего настоящего: Управление временем. Личная эффективность (7 часов)

Содержание темы: Основные принципы личной эффективности. Управление временем. Теории распределения времени (Принцип Парето, матрица Эйзенхауэра).

Форма проведения занятий: деловые и ролевые игры

Основная литература:

- Экономика персонала Под ред. Колосовой Р.П. и др. М. 2009
- Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13th Edition, 2014, Part VI Performance and reward, Chapter 25 Performance management

Дополнительная литература:

- Личная эффективность. HBR's 10 Must Read. - М: Альпина Паблишер, 2016

Тема 12. Управление конфликтами. Конфликтный потенциал как драйвер организационного развития (7 часов)

Содержание темы: Специфика организационного конфликта. Сущность и признаки конфликта. Причины и условия протекания организационных конфликтов. Функции, этапы и типы организационных конфликтов. Методика и принципы исследования конфликтов. Диагностика, прогнозирование и профилактика конфликтов. Теория и практика разрешения конфликтов в организации. Технологии управления конфликтами. Теории поведения личности в конфликте. Типы конфликтных личностей. Методы управления конфликтами в организационной системе.

Форма проведения занятий: деловые и ролевые игры

Основная литература:

- Экономика персонала Под ред. Колосовой Р.П. и др. М. 2009
- Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13th Edition, 2014, Part VIII Employee well-being, Part XI HR skills, chapter 58 Managing conflict, chapter 57 Handling people problems, chapter 59 Political skills, Part VII Employee relations

Дополнительная литература:

- Непряхин Н. Гни свою линию: Приемы эффективной коммуникации. М.: Альпина Паблишер, 2017

Интернет-ресурсы:

- Gregg Learning Youtube Channel. Managing Team conflict - <https://www.youtube.com/watch?v=JwEj4-vFjUE>

Тема 13. Мотивация и вознаграждение (11 часов)

Содержание темы: Трудовая мотивация персонала. Цели систем компенсации и формирование пакетов. Функции заработной платы: воспроизводственная, стимулирующая, регулирующая, социальная и учетно-измерительная.

Компенсационная политика современного предприятия: структура совокупного вознаграждения работников, пути ее оптимизации и инструменты управления отдельными компонентами вознаграждения. Разработка схем денежного и неденежного вознаграждения: формирование системы окладов (грейдинг), премиальных программ, бенефитов. Конкурентный уровень оплаты труда. Принцип “кафетерия”. Системы платы за знания и компетенции. Индивидуальное премирование. Опционы. Оценка эффективности компенсационной политики и совокупных затрат на персонал. Рукашкфтеу кумшуц как необходимый компонент эффективной системы компенсации.

Форма проведения занятий: лекция (мини-лекция, аналитические и расчетные задания), семинар (аналитические задания, комплексные расчетные задачи)

Основная литература:

- Экономика персонала Под ред. Колосовой Р.П. и др. М. 2009
- Armstrong’s handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13th Edition, 2014, Part VI Performance and reward, Part III Factors affecting employee behavior, chapter 13 Motivation
- Кибанов А., Баткаева И., Митрофанова Е., Ловчева М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Инфра-М, 2010

Дополнительная литература:

- Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Паблишер, 2017
- Ветлужских Е. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний. М.: Альпина Паблишер, 2016
- Кожевникова Т.Ю. Мотивация как она есть. М. 2018.
- Управление персоналом. HBR’s 10 Must Read. - М: Альпина Паблишер, 2016

Интернет-источники:

- Онлайн-курс Университета «Синергия» «Управление человеческими ресурсами организации». Тема «Формирование постоянной части заработной платы»
- Gregg Learning Youtube Channel. Employee Compensation <https://www.youtube.com/watch?v=dbbvzRqzgig>

Тема 14. HR-Legal: нестандартные формы занятости и вызовы в отношении защиты прав работников. Управление высвобождением персонала в организации. (7 часов)

Содержание темы: Нестандартная занятость на рынке труда. Незащищенная занятость. Управление эффективностью работы при гибких формах занятости. Виды трудовых отношений. Новые задачи по защите прав работников в цифровой экономике. Высвобождение персонала в организации.

Форма проведения занятий: лекция (мастер-класс от эксперта), семинар

Основная литература:

- Экономика персонала Под ред. Колосовой Р.П. и др. М. 2009

- Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13th Edition, 2014, Part X HRM policy and practice, Part VII Employee relations
- Трудовой кодекс Российской Федерации

Тема 15. Отдел человеческих ресурсов в цифровой организации. (9 часов)

Содержание темы: Performance management. Система должностей и критически-важных компетенций в системе управления персоналом. Статистика и аналитика в HR - Новые технологии и новые задачи.

В процессе деловой игры студенты знакомятся с особенностями процессов внедрения методов цифровой экономики в сфере управления персоналом.

Форма проведения занятий: лекция, семинар (деловая игра, подытоживающая курс и направленная на использование студентами полученных знаний по УП)

Основная литература:

- Экономика персонала Под ред. Колосовой Р.П. и др. М. 2009
- Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13th Edition, 2014, Part XII HRM toolkits, chapter 61 Human capital management toolkit

Дополнительная литература

- Тенденции в области управления персоналом на Российском рынке, 2015-2016. Результаты исследования РwC., 2016

Интернет- ресурсы:

- <https://edwvb.blogspot.com/> - Блог Э. Бабушкина про HR-аналитику
- <https://trudvsem.ru/> - Информационный портал «Работа в России»

6. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература⁶:

- Экономика персонала Под ред. Колосовой Р.П. и др. М. 2009
- Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13th Edition, 2014

Дополнительная литература:

1. Базаров В. Управление персоналом: практикум: учеб. пособие для вузов М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
2. Бендюков М. А., Соломин И. Л. . Ступени карьеры: азбука профориентации. – СПб.: Речь, 2006. – 240 с.
3. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Паблишер, 2017

⁶ В качестве основного учебно-методического пособия по курсу будет выступать «Управление персоналом в цифровой экономике» О.А.Иванова, А.В.Трохина, которое в настоящее время находится в финальной стадии подготовки и будет опубликовано весной 2020 года. О.А.Иванова, А.В.Трохина – доценты кафедры экономики труда и персонала, которые успешно вели курс «Управление персоналом» на отделении «Менеджмент» экономического факультета МГУ имени М.В.Ломоносова в 2017-2018 гг.

4. Ветлужских Е. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний. М.: Альпина Паблишер, 2016
5. Воронин М., Макова Н. Winning the Hearts Достучаться до сердец сотрудников, М.: Интеллектуальная литература 2015, <https://economicsu.alpinadigital.ru/reader/book/2937>
6. Демин Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений. – М: Альпина Паблишер, 2016
7. Дубиненкова, Е. Н. Карьерное консультирование: метод. указания. – Ярославль: ЯрГУ, 2010. – 48 с.
8. Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. М: Альпина Паблишер, 2017
9. Кибанов А., Баткаева И., Митрофанова Е., Ловчева М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Инфра-М, 2010
10. Лидерство. HBR's 10 Must Read. М: Альпина Паблишер, 2016
11. Личная эффективность. HBR's 10 Must Read. - М: Альпина Паблишер, 2016
12. Материалы Дж. Берсина: Технологические HR-тренды 2017-2019: инновации, которые в корне изменят отношения на рынке труда - <https://hh.ru/article/505209>; HR-Technology market 2019.Disruption ahead: https://ss-usa.s3.amazonaws.com/c/308463326/media/5c9494325e16e/JB_Tech_Disruptions_Final.pdf; A wild new world of HR-technology: https://ss-usa.s3.amazonaws.com/c/308463326/media/5c949dc390e60/2018_10_HRTECH_UNLEASH_2.7t.pdf
13. Менеджмент. Стратегии. HR. HBR's Top-10 Must read. - М: Альпина Паблишер, 2017
14. Непряхин Н. Гни свою линию: Приемы эффективной коммуникации. М.: Альпина Паблишер, 2017
15. Кожевникова Т.Ю. HR как он есть. М.: 2017.
16. Кожевникова Т.Ю. Мотивация как она есть. М. 2018.
17. Куин Р. Позитивная организация. Освобождение от стереотипов, принуждения, консерватизма. Сбербанк. М.: 2016
18. [Пинье И., Остервальдер А., Кларк Т.](#)Твоя бизнес-модель: Системный подход к построению карьеры. М.: Альпина Паблишер., 2018
19. Ресслер К., Томпсон Дж. Офис в стиле фанк. Манифест удаленной работы. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
20. Тенденции в области управления персоналом на Российском рынке, 2015-2016. Результаты исследования РwС., 2016
21. Уитмор Д. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом. М: Альпина Паблишер, 2015
22. [Управление](#) командой. HBR's 10 Must Read. - М: Альпина Паблишер, 2017
23. Управление персоналом. HBR's 10 Must Read. - М: Альпина Паблишер, 2016
24. Эмоциональный интеллект. HBR's 10 Must Read. - М: Альпина Паблишер, 2016
25. Эффективные коммуникации. HBR's 10 Must Read. - М: Альпина Паблишер, 2018
26. Deloitte 2019 Global Human Capital Trends: Leading the social enterprise/ Reinvent with the human focus
27. The future of HR. Аналитический отчет Mercer, 2015

Интернет-ресурсы:

1. 2.deloitte.com – интернет-сайт консалтинговой компании Deloitte
2. Antirabstvo.ru – сервис карьерного консультирования

3. Graduate.edu.ru – Мониторинг трудоустройства выпускников системы профессионального образования, Министерство образования и науки РФ
4. Gregg Learning Youtube Channel.
<https://www.youtube.com/channel/UCI9CUCvOPotOcl9ZZEzPZsA>
5. Hh.ru – ресурс по поиску работы
6. Hrm.ru – электронный журнал о практике управления персоналом
7. <http://www.loveyourcareer.org>
8. <https://edwvb.blogspot.com/> - Блог про HR-аналитику (автор - Э. Бабушкин)
9. <https://performanceculture.com> – ресурс, посвященный вопросам профориентации
10. <https://www.youtube.com/channel/UCJIO0zv4wRR4EUMX9Lh859A> - обучающие видео-лекции Университета «Синергия»
11. Inplacers.ru – ресурс, посвященный атрибутам корпоративной культуры ведущих компаний
12. Mentimeter.com – онлайн-сервис для интерактивных опросов аудитории
13. **on.econ.msu.ru – основной ресурс.**
14. Trudvsem.ru – общероссийский портал по поиску работы «Работа в России»
15. Кови С. Карьерное преимущество: Практические рекомендации
<https://economicsu.alpinadigital.ru/audio/18013>

7. УЧЕБНО_МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ (МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ КОНТАКТНОЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ)

7.1. **Формы контактной работы:** занятия лекционного типа с использованием интерактивных форм работы; мастер-классы от практиков бизнеса; разбор управленческих ситуаций/ решение кейсов; решение аналитических и расчетных задач; работа в малых группах (игровые задания; решение, презентация и обсуждение проектных заданий); диагностические и тренинговые занятия семинарского типа; занятия семинарского типа с использованием сети интернет и программного обеспечения (знакомство с диагностическими тестовыми методиками онлайн; знакомство с возможностями программ по автоматизации HR /SAP SF/, выполнение аналитических заданий в программах MS Excel, R). В том числе:

1) Интерактивные формы работы на занятиях лекционного типа:

- ✓ Обсуждение материалов лекции со студентами;
- ✓ онлайн-голосование с помощью сервиса Mentimeter.com для визуализации и закрепления материала с последующим обсуждением;
- ✓ разбор мини-кейсов;
- ✓ дискуссионные вопросы и проч.

2) Мастер-классы от практиков. Примеры:

- ✓ Т.Минаева (карьерный консультант, коуч), темы «Современные технологии оценки и развития персонала, в т.ч.: оценка компетенций - примеры вопросов и заданий для кандидатов; элементы коучинга в развитии персонала;
- ✓ Мастер-класс по HR-автоматизации с участием компании (*предварительно, SAP или Accenture*) – знакомство с программой Success Factors;
- ✓ Кадровый холдинг Анкор – Управление персоналом в современной организации: функции специалистов в Управлении персоналом и критически-важные компетенции; тенденции кадрового рынка; юридическое оформление трудовых отношений и пр.

3) Разбор кейсов/ управленческих ситуаций

Задание по теме 4. Кейс от компании Анкор – переработка программы адаптации в территориально-распределенной компании. В связи со спецификой территориального расположения офисов необходимо использовать цифровые средства для организации и проведения Программы. Работа проводится в малых группах.

Задание по Темам 2, 6. Студентам предоставляется Матрица корпоративных компетенций и набор должностей. Необходимо определить для каждой должности критически-важные/ умеренно-важные/ не являющиеся необходимыми компетенции.

4) Игровые задания, работа в малых группах

Задание по Теме 1. Командная карточная игра «Составляющие системы управления персоналом». Команды студентов получают случайный набор карточек, на каждой из которых указано мероприятие или направление работы отдела по управлению персоналом.

- Команды должны определить, какие мероприятия какими направлениями HR реализуются (например, направлением «Подбор и адаптация», «Мотивация и вознаграждение», «Управление корпоративной и социальной политикой» и т.д.);
- скооперироваться с другими командами и обменяться с ними карточками так, чтобы у каждой команды был набор мероприятий, соответствующий определенному направлению работы
- Команда представляет набор мероприятий, который она «собрала», и объясняет, к какой функции Управления персоналом и почему они относятся мероприятия.

Задание по Теме 3. Видео-интервью: составление вопросов на проверку характеристик и компетенций кандидата; прохождение, просмотр и анализ интервью. Просмотр и анализ видеofilmа «Охота на работу»

Задание по теме 4. Кейс от компании Анкор – переработка программы адаптации в территориально-распределенной компании (Уже упомянуто. Описание см. выше в разделе «Разбор кейсов/управленческих ситуаций»).

Задание по теме 15. Заключительная комплексная игра. Задача – подытожить курс и связать в понимании студентов все функции УП. На входе студенты получают определенные данные HR-аналитики, на основе которых у них стоит задача провести диагностику проблем компании и предложить решение с точки зрения Управления персоналом: разработать новую HR-стратегию и основные инструменты кадровой политики для компании.

5) Аналитические и расчетные задачи:

Комплексная задача по Теме 2 (Планирование персонала для развития компании на новом потребительском рынке). В условии даны характеристики нового рынка, на котором компания планирует деятельность по маркетингу и продаже своей продукции; характеристики потребителей и каналов достижения потребителей; структура затрат на персонал; объем инвестиций в развитие бизнеса и др. Необходимо рассчитать необходимое количество новых сотрудников, которых нужно нанять компании для планируемого продвижения на рассматриваемом потребительском рынке.

Вычислительные задачи по теме 2: Расчет трудоемкости работ, потребности в персонале и оптимизации издержек.

Аналитическое задание по Темам 2, 3, 6 (Планирование, привлечение, оценка персонала) Студентам предлагается в формате индивидуальной аналитической работы перевести описание требований к 3-м должностям из должностной спецификации в профиль компетенций по заданной компетентностной методологии.

Определив основную модель корпоративных компетенций (те компетенции, которые «пересекаются» для трех должностей), из массива данных о кандидатах с помощью

аналитического инструментария (*предварительно, программы анализа данных R*) отобрать тех, кто с наибольшей вероятностью подходит для работы в компании.

Аналог: выгрузка данных с ресурса «Работа в России» и определение наиболее востребованных профессиональных профилей и компетенций

Задание теме 13. Задача на расчет интегрального бонуса на основе коэффициентов премирования по КПЭ.

Задание по теме 13 Предварительно: Работа в автоматизированной HR-системе: анализ системы вознаграждения персонала, принципов грейдирования, определение переменной части вознаграждения/ учет достигнутых результатов и проч.

6) Разработка проектов

Задание по Теме 7. Задача - разработка обучающего мероприятия. Определение Цели/Задач/Формы проведения/ Программы/Ресурсного обеспечения/Измерения эффективности программы.

7) Самодиагностика, развитие компетенций

Задание по Темам 6, 7, 8. (Оценка, Развитие персонала, Управление карьерой). Прохождение онлайн-теста «Профкарьера» (Разработчик – ЦТР Гуманитарные Технологии, модификация Экономического факультета) для уточнения профессионального выбора; анализ результатов тестирования, анализ и разработка рекомендаций /для условного отчета/ наиболее перспективных специализаций и должностей.

Занятие семинарского типа с элементами тренинга на развитие универсальных компетенций Лидерство, Управление командой; Управление временем.

Занятие семинарского типа с элементами тренинга на развитие универсальных компетенций: Эффективная коммуникация (Ловушки слушания; Определение неизвестного объекта с помощью закрытых вопросов; Вербальные и невербальные составляющие коммуникации и др.); Управление конфликтами (Развитие эмоционального интеллекта /кейс про коммуникацию руководителя с подчиненными/;

7.2. Формы самостоятельной работы студентов: аналитические кейсы, расчетные задачи. В т.ч.

1) Выполнение аналитической работы/ решение кейса

Примеры:

Темы 1-3

Задание 1. Карьерное консультирование.

Вы –Карьерный консультант. Ваш Клиент планирует переехать из Новосибирска в Москву

на постоянное место жительства.

Задача:

- 1) проанализируйте ресурсы по поиску работы (hh.ru, superjob.ru, агрегаторы вакансий) и предложите 5-7 подходящих с учетом опыта Кандидата вакансий, размещенных в течение последних 2 недель; Как могут называться эти вакансии? В соответствии со структурой спроса в настоящее время в какой сфере Вы предложили бы развиваться Клиенту – в сфере образования или в другой области?
- 2) проанализировав вакансии и резюме кандидатов аналогичного профиля (Продвижение образовательных услуг, онлайн-образование) на hh.ru в Московском регионе, укажите зарплатный диапазон («вилку»), на который может рассчитывать Клиент;
- 3) Какие каналы для поиска работы соискатель может использовать, помимо сайтов по поиску работы?
В том числе, предложите 3 Telegram-канала, если Клиент ищет работу в сфере продвижения образовательных услуг.
Предложите 3 Telegram-канала, если Клиент ищет работу в сфере развития бизнеса, в целом.
- 4) Эффективно ли Клиенту искать работу через социальные сети (например, Facebook), и если да, каков должен быть «алгоритм» поисков.

В настоящее время Клиент работает в области развития цифрового образовательного портала для школ. Задачи: продвижение цифровых технологий образования, методическая поддержка и координация разработки онлайн-курсов. На последнем месте работает 1 год.

Предыдущее место работы – Преподаватель, Руководитель направления довузовской подготовки (по совместительству). Занятость – 2 года.

Общий опыт в сфере развития образования – 3,5 года.

До этого на протяжении 10 лет занималась направлением «Развитие розничного бизнеса» в сфере торговли. Занимала должности Директор сети магазинов, Директор по развитию сети. Все это время параллельно работала преподавателем в системе профессионального образования «для души».

1978 года рождения. Выпускница Новосибирского государственного университета, Математик, Экономист. Английский – уровень intermediate. Продвинутый пользователь ПК.

Задание 2. Подготовка резюме и мотивационного письма

Представьте, что в данный момент Вы находитесь в поиске работы. Для участия в процессе отбора в компанию мечты Вам нужно откликнуться на желаемую позицию, написав рекрутеру письмо.

Что нужно сделать:

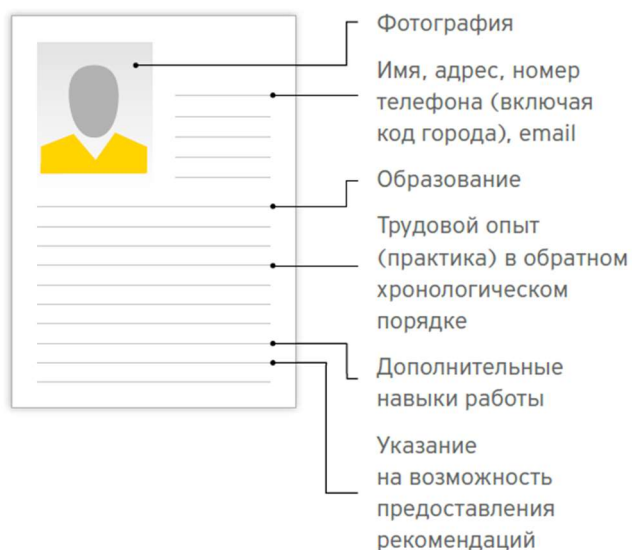
1. Выбрать вакансию и скопировать ее описание вместе со ссылкой
2. Подготовить свое реальное резюме, скорректировав его под эту вакансию, на русском (10 баллов) и английском* (5 дополнительных баллов) языке
3. Подготовить мотивационное письмо для этой вакансии на русском (10 баллов) и английском* (5 дополнительных баллов) языке, ответив на 3 вопроса:
 - Почему Вас заинтересовала компания
 - Почему Вам заинтересовала позиция
 - Что Вы считаете своим самым большим достижением

Все тексты нужно сохранить в одном файле и вывесить на op.esop до указанного срока.

Дополнительная информация

Резюме

Из чего должно состоять резюме:



Основные ошибки при написании резюме:

- Слишком подробное резюме, содержащее множество ненужной информации и лирических отступлений или проявления неуместного юмора
- Некачественная или «не бизнес» фотография
- Указание чрезмерного количества различных незначительных обучающих курсов и семинаров
- Отсутствие дат (годы учебы и время работы)
- Ошибки в тексте

Объем резюме не должен превышать 1 страницу а4, если Ваш опыт работы менее 3 лет. Обратите внимание на то, чтобы все было написано одним шрифтом

Для подготовки советуем пользоваться следующими ресурсами:

Сайты с вакансиями: hh.ru, career.ru, fut.ru, superjob.ru, карьерные разделы на сайтах выбранных компаний.

Советы по подготовке резюме:

<http://egraduate.ru/%D0%BF%D0%BE%D0%B8%D1%81%D0%BA-%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B/howtofindjob/howtowriteresume>

Советы как писать мотивационные письма:

<http://egraduate.ru/%D0%BF%D0%BE%D0%B8%D1%81%D0%BA-%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B/howtofindjob/howtowritemotivationletter>

Тема 5.

Задание. Корпоративная культура.

Valve Corporation — американская компания, разрабатывающая видеоигры, игровые движки, а также программное и аппаратное обеспечение. Основана 24 августа 1996 года бывшими сотрудниками Microsoft Гейбом Ньюэллом и Майком Харрингтоном.

Сейчас компания занимается следующими проектами:

- Steam – крупнейший сервис цифровой дистрибуции компьютерных игр и программ

- Шлем виртуальной реальности HTC Vive в рамках проекта SteamVR (совместно с компанией HTC)
- Операционная система SteamOS на базе Linux
- Игровой движок Source 2
- Геймпад Steam Controller
- Проведение крупнейших чемпионатов по киберспорту
- Разработка компьютерных игр

По мнению Гейба Ньюэлла, в технологической индустрии неуместна и бесполезна иерархия, нет нужды в формальном менеджменте и карьерном росте. Анархическая структура компании предполагает, что сотрудники самостоятельно выбирают, над каким проектом им работать, никто в Valve не имеет права им указывать, чем заниматься. Сотрудники образуют рабочие группы, переманивая друг друга из проекта в проект. Внутри команд, которые в Valve называются Cabals («Клики»), распределением обязанностей занимаются сами сотрудники. Они же решают, кто будет выполнять роль неформального лидера, задача которого – координировать усилия, держа в голове всю информацию о проекте. Лидеры служат команде, а не наоборот. При этом Valve стимулирует клики почаще менять свой состав и конфигурацию. В противном случае «бюрократические структуры неизбежно начинают преследовать собственные интересы, а не интересы пользователей».

Такая система может существовать только при полной независимости компании. Независимость от издателей обеспечивает сервис Steam, делающий издателем саму Valve. Компания была основана без привлечения денег инвесторов со стороны, и все акции компании до сих пор распределяются исключительно между работающими сотрудниками.

[Руководство для новых сотрудников](#)

[Статья "Менеджмент будущего. Как устроена самая инновационная компания мира"](#)

Задание:

- 1) Изучите Руководство для новых сотрудников Valve и дополнительную информацию о компании.
- 2) Опишите элементы корпоративной культуры Valve на поверхностном, подповерхностном и глубинном уровнях (5 баллов)
- 3) С помощью известных вам моделей и классификацией (не менее двух) охарактеризуйте корпоративную культуру Valve (5 баллов)
- 4) Какое влияние оказывает корпоративная культура Valve на бизнес компании и результаты работы сотрудников? (10 баллов)

Темы 6-7.

Задание. Оценка и развитие персонала.

В фармацевтической компании стартовой должностью в отделе продаж является должность **медицинского представителя**. В обязанности медицинского представителя входит:

- Продвижение и продажа препаратов
- Взаимодействие с клиентами (врачами)
- Базовые знания препаратов компании и конкурентов

Как правило, для перехода на следующую карьерную ступень – должность территориального менеджера – сотруднику требуется проработать 5-7 лет.

Обязанности территориального менеджера:

- Планирование продвижения препаратов компании
- Управление командой (как правило, в подчинении у территориального менеджера 5-8 медицинских представителей)
- Управление бюджетом
- Базовые знания препаратов компании и конкурентов
- Анализ территории и разработка предложения по ее развитию (стратегия)
- Кросс-функциональное взаимодействие и построение корпоративных отношений внутри команды

В текущей ситуации существует ряд проблем:

- «выгорание» сотрудника на должности медицинского представителя (перспектива 5-7 лет на одном месте кажется молодым сотрудникам слишком долгой);
- разрыв в знаниях, навыках и компетенциях между медицинским представителем и территориальным менеджером. В итоге, после получения повышения сотрудник еще долго остается неэффективным (нужно научиться выполнять множество новых функций, которые раньше сотрудник не делал).

Для решения выявленных проблем, в компании было принято решение разбить должность медицинского представителя на 3 уровня:

- Медицинский представитель (начальный уровень)
- Старший медицинский представитель
- Специалист по продвижению препаратов

Предполагается, что на каждом последующем уровне сотрудник будет приобретать новые компетенции и постепенно подготавливаться к должности территориального менеджера. Развитие компетенций происходит за счет (1) расширения обязанностей медицинского представителя, а также (2) специальных мероприятий, проводимых для развития персонала.

Разработайте программу развития медицинских представителей от начального уровня до позиции территориального менеджера:

1. Сформулируйте, какими новыми компетенциями должен овладеть медицинский представитель для успешной работы в роли территориального менеджера. (3 балла)
2. Определите, какие дополнительные обязанности будет получать медицинский представитель на каждом уровне. (2 балла)
3. Предложите специальные мероприятия по развитию медицинских представителей на каждом уровне. (5 баллов)
4. Опишите систему оценки медицинских представителей при переходе с одного уровня на другой. (5 баллов)

2) Расчетные задачи

Пример

Тема 13.

Задача. Система вознаграждения.

Кадровое агентство открывает новый филиал. Организационная структура филиала представлена на Рис. 1.

Директор филиала отвечает за общее руководство филиалом, привлечение крупных клиентов, выполнение плана продаж и прибыли филиала. Он определяет стратегию развития филиала, включая контрактную политику.

Менеджер проектов отвечает за привлечение клиентов и новых заказов, подписание и выполнение контрактов до момента их полной оплаты, а также эффективную организацию процесса подбора. Он осуществляет руководство консультантами, распределяет между ними заказы, контролирует качество и сроки выполнения заказов, обучает консультантов профессиональному мастерству и оценивает их работу.

Консультанты и старшие консультанты занимаются поиском, оценкой и отбором кандидатов на основании полученных от клиентов заказов, готовят резюме кандидатов и сопроводительную документацию для предоставления клиенту, ведут коммуникацию с клиентом и кандидатом вплоть до момента выхода кандидата на работу.

Старшие консультанты (в отличие от консультантов) имеют существенный опыт работы, в совершенстве владеют различными методами поиска, оценки и отбора кандидатов, поэтому им поручаются наиболее сложные заказы, а также позиции более высокого уровня.

Младшие консультанты помогают консультантам и старшим консультантам с поиском кандидатов по базам и открытым источникам, организуют встречи, наполняют базу кандидатами и ведут отчетность по проектам. Могут подключаться к первичной оценке и отбору кандидатов на наиболее простые позиции.

Ассистент филиала выполняет функции секретаря ресепшн, а также занимается ведением документооборота филиала.

Все вспомогательные функции (маркетинг, бухгалтерия, ИТ, HR вынесены за пределы филиала и осуществляются централизованно в головном офисе).

Совокупный годовой бюджет на оплату труда (оклады + премии при условии 100% выполнении плана) не должен превышать **23 млн. рублей**.

Задание:

- 1) Определите грейды каждой позиции в филиале, используя любую известную вам методологию – 5 баллов
- 2) На основе информации из открытых источников оцените рыночный уровень заработных плат в Москве для каждой позиции. Приведите источники данных – 5 баллов
- 3) Предложите базовую составляющую вознаграждения (оклад) для каждой позиции в соответствии с системой грейдов и с учетом рыночных реалий – 5 баллов
- 4) Предложите систему премирования в филиале (ключевые показатели, схему расчета, периодичность выплат). Аргументируйте свое предложение – 5 баллов

Рис. 1. Организационная структура филиала



8. ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

Результаты обучения по дисциплине (заполняется в соответствии с таблицей п.3)	Оценочные средства (тесты, задачи, кейсы и т.п.)
(ПК1. РОЗ-01) Знать подходы для установления и развития взаимодействия с людьми	Командная карточная игра по Теме 1 "Составляющие системы управления персоналом" (на занятии семинарского типа) Кейс от компании Анкор – переработка программы адаптации в территориально-распределенной компании (на занятии семинарского типа) Занятие тренингового типа по теме "Управление конфликтами", задание "Развитие эмоционального интеллекта"
(ПК1. РОУ-02) Уметь ценить индивидуальность; проявлять эмпатию, деликатность и другие навыки межличностного общения	Обратная связь по заданию «Видео-интервью»; Занятие семинарского типа по теме «Эффективная коммуникация»; Интерпретация теста "Профкарьера"

(ПК1. РОЗ-02) Знать основы эффективного взаимодействия в группе	Проработка материалов по темам «Эффективная коммуникация»/ «Лидерство и управление» на занятиях семинарского типа
(ПК2.РОЗ-04) Знать принципы управления конфликтными потенциалами; подходы к продуктивному разрешению конфликтов	Тренинг на занятии семинарского типа «Управление конфликтами»
(ПК2.РОУ-01) Уметь распределять работу в коллективе и вовлекать других в обсуждение и принятие решения	Задание по теме 15: Итоговая комплексная командная игра "Разработка стратегии управления персоналом"
(ПК1. РОУ-04) Уметь использовать модель ситуационного лидерства	Кейс "Управление вовлеченностью сотрудника на разных этапах карьеры в компании"
(ПК1. РОУ-03) Уметь координировать усилия с другими членами команды при выполнении группового проекта	Решение групповых кейсов и проектов
(ПК2.РОЗ-01) Знать основные принципы и методы управления персоналом организации (ПК2.РОЗ-02) Знать критическую важность кадровой стратегии для достижения целей организации	Итоговая деловая игра "Кадровая стратегия"; Аналитическая задача "Планирование персонала"
(ПК3.РОУ-01) Уметь видеть основные возможности и риски проекта и на их основе с учётом целей заказчиков формулировать стратегические цели для реализации и развития проекта (ПК3.РОУ-02) Уметь разрабатывать операционные задачи в соответствии со стратегической целью	Кейс «Описание критически-важных компетенций для Должности (...)» Кейсы в Промежуточной контрольной работе
(ПК10.РОУ-01) Уметь оптимизировать процессы в сфере управления организацией и управления персоналом: проводить экономический анализ управленческих решений в сфере кадровой работы; разрабатывать рекомендации по совершенствованию работы с персоналом	Аналитические и расчетные задачи по теме "Планирование персонала"; Задачи на разработку системы грейдинга; Итоговая деловая игра "Кадровая стратегия"; Кейсы и проекты: Совершенствование программы адаптации; Разработка плана обучения сотрудников; Промежуточная контрольная работа Комплексная задача по Теме 2 "Планирование персонала для развития компании на новом потребительском рынке" на занятии семинарского типа Кейс «Модернизация системы адаптации в компании Ansoг» Итоговая деловая игра "Кадровая стратегия"
(ПК3.РОУ-03) Уметь заблаговременно планировать и координировать выполнение рабочих задач, а также осуществлять текущий контроль и оценку эффективности по итогам выполнения задач	Аналитическое домашнее задание по теме "Обучение и развитие"; Групповое задание на семинарском занятии - Разработка программы тренинга; Материалы занятия семинарского типа по теме "Лидерство"

(ПК2.РОЗ-03) Знать основные исследования по темам курса, эволюцию подходов и методов в управлении персоналом, современные тенденции, подходы, методы и технологии в управлении персоналом	Занятия лекционного типа; Знакомство с современными технологиями и сервисами (Видео-интервью; оценка способностей; онлайн-скрининг резюме и др.), базами данных и программным обеспечением для управления персоналом на занятиях семинарского типа
(ОПК7.РОЗ-01) Знать информационные базы, содержащие данные для проведения экономического анализа	Общероссийский портал по поиску работы "Работа в России"; УИС Россия; Портал мониторинга трудоустройства выпускников системы профессионального образования Министерства просвещения;
(ОПК7.РОУ-01) Уметь искать подходящие методы анализа, уметь работать с различными информационными базами данных, онлайн-сервисами, программным обеспечением	Общероссийский портал по поиску работы "Работа в России"; УИС Россия; Портал мониторинга трудоустройства выпускников системы профессионального образования Министерства просвещения; Ознакомительное задание по HR-аналитике - (пример работы с массивом данных от компании-партнера, предварительно, SAP или Ancor)

9. БАЛЛЬНАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ

Максимальные значения баллов, которые студент может получить за выполнение формы проверки знаний (текущая и промежуточная аттестация):

Формы текущей и промежуточной аттестации	Баллы
Индивидуальные домашние задания 1-2 (аналитика, разработка рекомендаций для практических ситуаций)	15
Индивидуальные домашние задания 3-4	20
Промежуточная контрольная работа	25
Активность на семинарах	45
Экзамен	60
Общее количество баллов	200

Оценка по курсу выставляется, исходя из следующих критериев:

Оценка	Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
<i>Отлично</i>	≥ 170	= 200
<i>Хорошо</i>	≥ 130	< 170
<i>Удовлетворительно</i>	≥ 80	< 130
<i>Неудовлетворительно</i>	0	< 80

Оценка успеваемости студентов производится посредством:

9.1 Выполнения самостоятельных аналитических домашних заданий

В ходе курса студенты выполняют 4 аналитических индивидуальных домашних заданий (Примеры См. в Разделе 2).

2 задания оцениваются по 15 баллов; 2 задания – по 20 баллов.

9.2 Выполнения контрольных работ

В течение семестра студентами выполняется одна промежуточная контрольная работа. Работа оценивается по 25-балльной шкале.

9.3 Итоговой оценки успеваемости студента по 200-балльной шкале

Оценка успеваемости студента по 200-балльной шкале складывается из баллов, набранных при выполнении промежуточной контрольной работы (максимум 25 баллов), четырех индивидуальных домашних заданий (максимум 70 баллов), а также баллов, набранных на семинарах (максимум 45 баллов), и за итоговую экзаменационную работу (максимум 60 баллов).

Итоговая работа (экзамен) проводится письменно и включает решение кейсовой ситуации, расчетной задачи и аналитического задания.

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для организации занятий по дисциплине необходимы следующие технические средства обучения:

10.1 Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей:

Сайт Экономического факультета op.econ.ru

Программное обеспечение MS Office (Excel);

Сервис уточнения профессионального выбора и планирования карьеры <https://ctr.ht-line.ru>;

Предварительно, программное обеспечение: SAP Success Factors; R; !C

Подключение к сети Интернет (ПрофТест; Inplacers.ru, интерактивные формы «голосования», видео-материалы YouTube и проч.)

10.2 Список учебно-лабораторного оборудования:

- Мультимедийная аудитория с проектором для проведения лекционных и семинарских занятий.
- Компьютерный класс с установленным программным обеспечением согласно пункту 10.1 для проведения семинарских занятий.

Авторы программы:

_____ (Разумова Т.О)

_____ (Золотина О.А.)

(подпись, расшифровка подписи)