

Программа учебной дисциплины «Управление человеческими ресурсами»

Утверждена
Академическим руководителем ООП
А.А. Бляхман
«30» января 2018 г.

Автор	Свиридова Л.В.
Число кредитов	4
Контактная работа (час.)	36
Самостоятельная работа (час.)	116
Курс	3 курс
Формат изучения дисциплины	Без использования онлайн курса

**I. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И
ПРЕРЕКВИЗИТЫ**

Целями освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» являются: подготовка выпускников к организационно-управленческой деятельности в сфере управления человеческими ресурсами.

В результате освоения дисциплины студент должен **знать:**

- основные подходы к управлению персоналом,
- стратегии управления персоналом,
- профессиональные роли менеджера по персоналу,
- основные методы и технологии работы с персоналом,

уметь:

- использовать методы поиска и подбора персонала,
- использовать методы формирования кадрового резерва,
- использовать методы поддержания работоспособности персонала;

владеть:

- навыками организации процессов поиска и отбора персонала,
- навыками организации процесса адаптации персонала,
- навыками подготовки и реализации программ оценки, внутрифирменного обучения.

Изучение дисциплины «Управление человеческими ресурсами» базируется на следующих дисциплинах:

- Теория и история менеджмента
- Психология
- Теория организации и организационное поведение.

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

- представлять роль и значение кадрового менеджмента в теории и истории менеджмента;

- знать свойства личности и социально-психологические закономерности группового поведения человека;
- владеть навыками анализа и управления организационным поведением с целью повышения эффективности деятельности организации.

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

- Диагностика персонала,
- Управление карьерой.

II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Введение в управление человеческими ресурсами

Понятие «управление персоналом». Отличие «управления персоналом» от «управления человеческими ресурсами». Основные подходы к управлению персоналом: экономический подход, органический подход, гуманистический подход. Роль и основные задачи службы управления персоналом в жизни современной организации. Роли современного менеджера по управлению персоналом: «стратегический партнер», «административный эксперт», «лидер персонала», «агент перемен». Преодоление сопротивлений организационным изменениям как важная задача современного менеджера по персоналу. Требования к специалистам службы управления персоналом

Тема 2. Планирование персонала

Цель и задачи планирования потребности в персонале. Принципы планирования потребности в персонале. Этапы планирования потребности в персонале. Факторы, оказывающие влияние на потребность организации в персонале. Процесс планирования потребности в персонале. Оценка потребности организации в персонале. Методы планирования и прогнозирования потребности в персонале.

Тема 3. Поиск и подбор персонала

Принципы подбора персонала. Стадии подбора персонала. Стадия 1. Определение требований: анализ деятельности; профиль должности; заявка на подбор персонала; должностная инструкция. Стадия 2. Привлечение кандидатов: источники привлечения кандидатов; объявление о вакансии. Стадия 3. Отбор кандидатов: анализ резюме; собеседование (виды собеседований; принципы проведения собеседования; первичное телефонное собеседование; основное собеседование: этапы проведения собеседования, стратегии проведения собеседования, типология вопросов, навыки проведения собеседования).

Мастер-класс «Как эффективно пройти собеседование».

Тема 4. Адаптация персонала

Понятие адаптации. Характеристики адаптации. Цели адаптации. Виды адаптации. Стадии адаптации. Этапы адаптации. Методы и технологии адаптации персонала. Условия успешной адаптации нового сотрудника. Показатели успешной адаптации.

Тема 5. Мотивация персонала

Понятие трудовой мотивации. Основные подходы к трудовой мотивации: мотивирование посредством удовлетворения потребностей (теории иерархии потребностей А.Маслоу и К.Альдерфера), мотивирование посредством постановки целей (теория постановки целей

Э.Лока, Г.Латхэма), мотивирование посредством объективности (теория равенства С.Адамса), мотивирование посредством изменения ожиданий (теория изменения ожиданий В.Врума), мотивирование посредством проектирования работы (модель расширения и обогащения работы, модель характеристик работы Р.Хэкмана и Г.Олдхэма). Методы управления мотивацией персонала. Специфика нематериальной мотивации персонала организации. Специфика материальной мотивации персонала организации. Мастер-класс по теме «Лидер и его команда».

Тема 6. Обучение и развитие персонала организации

Основные цели и задачи обучения и развития персонала организации.

Основные этапы обучения персонала: постановка целей обучения, определение потребности в обучении, определение форм и методов обучения персонала, оценка эффективности обучения персонала. Определение потребности в обучении персонала: основные уровни, методы.

Формы и методы внутрикорпоративного обучения персонала. Тренинг как форма активного обучения персонала. Коучинг как форма развития персонала организации. Электронное обучение в организациях. Наставничество в организациях.

Оценка эффективности корпоративного обучения. Модель Д.Киркпатрика. Модель ROI Д.Филипса.

Мастер-класс «Коучинг в организациях».

Тема 7. Оценка персонала

Цели оценки персонала. Принципы оценки персонала. Этапы оценки персонала. Методы оценки персонала. Тестирование: виды тестирования (профессиональное и психологическое), требования к процедуре проведения тестирования (администрированию) и обработке результатов. Центр оценки или ассессмент центр: цель и задачи, предмет оценки, процедура, этапы проведения. Оценка «360 градусов»: цель и задачи, предмет оценки, процедура, этапы проведения. Аттестация: цель и задачи, предмет оценки, процедура, этапы проведения. Проверка рекомендаций. Детектор лжи. Графология.

III. ОЦЕНИВАНИЕ

Текущий контроль:

Работа студентов на семинарских занятиях. Преподаватель оценивает работу студентов на семинарских занятиях: активность студентов в деловых играх, дискуссиях, правильность решения кейсов. Оценки за работу на семинарских занятиях преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Накопленная оценка по 10-ти балльной шкале за работу на семинарских определяется перед итоговым контролем - $O_{\text{аудиторная}}$.

Самостоятельная работа студентов. Преподаватель оценивает самостоятельную работу студентов: правильность выполнения домашних работ, полноту освещения темы, которую студент готовит для выступления на семинарском занятии. Накопленная оценка по 10-ти балльной шкале за самостоятельную работу определяется перед итоговым контролем – $O_{\text{сам. работа}}$.

Проверочная работа - Письменное тестирование, 40 минут. $O_{\text{кр}}$

Итоговый контроль – проводится в форме письменного теста, состоящего из 20 вопросов. За каждый правильный ответ студенту присваивается 1 балл. Время тестирования – 40 минут.

Интервальная шкала оценок:

20 баллов – оценка 10;

18 - 19 баллов – оценка 9;

16 - 17 балла – оценка 8;

14 - 15 баллов – оценка 7;

12 – 13 баллов – оценка 6;

11 баллов – оценка 5;

10 баллов – оценка 4;

Ниже 10 баллов – оценка 3.

Оценки по всем видам контроля выставляются по 10-ти балльной шкале.

Порядок формирования оценок по дисциплине

Накопленная оценка за текущий контроль учитывает результаты студента по текущему контролю следующим образом:

$$O_{\text{накопленная}} = 0,4 * O_{\text{пр}} + 0,2 * O_{\text{ауд}} + 0,4 * O_{\text{сам.работа}}$$

В диплом выставляет результирующая оценка по учебной дисциплине, которая формируется по следующей формуле:

$$O_{\text{результ}} = 0,7 * O_{\text{накопленная}} + 0,3 * O_{\text{итоговый (экзамен)}}$$

Способ округления результирующей оценки по учебной дисциплине: в пользу студента.

На экзамене студент может получить дополнительный вопрос, ответ на который оценивается в 1 балл.

IV. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Оценочные средства для оценки качества освоения дисциплины в ходе текущего контроля:

Примерный перечень вопросов итогового контроля для самопроверки студентов:

1. Что такое «управление персоналом»?
2. Чем различаются понятия «человеческие ресурсы», «кадры» и «персонал» организации?
3. Опишите основные подходы к управлению персоналом.
4. Какова роль современной Службы управления персоналом предприятия?
5. Каковы основные задачи Службы управления персоналом предприятия?
6. Какие роли может исполнять менеджер по персоналу современной организации (по Д.Ульриху)?
7. Какими профессионально важными качествами должен обладать современный менеджер по персоналу?
8. Что означает понятие «планирование потребности в персонале»?
9. Чем отличаются понятия «планирование потребности в персонале» и «прогнозирование потребности в персонале»?
10. Какова основная цель планирования потребности в персонале?
11. Перечислите основные задачи, которые можно решить путем планирования потребности в персонале.

12. Перечислите основные принципы планирования потребности в персонале.
13. Какие факторы оказывают влияние на потребность организации в персонале?
14. Из каких этапов состоит планирование потребности в персонале?
15. Для чего нужна количественная оценка потребности в персонале?
16. Какие методы планирования и прогнозирования потребности в персонале вы знаете? Какова их специфика?
17. Какие задачи организации решает процесс подбора персонала?
18. Какие стадии подбора персонала выделяет М.Армстронг?
19. Для каких целей может проводиться анализ деятельности?
20. Какова роль профиля должности при подборе персонала?
21. Перечислите основные компоненты структуры профиля должности.
22. Чем отличаются понятия «компетентность» и «компетенция»?
23. Назовите виды компетентностей и их отличительные особенности.
24. Какие требования предъявляются к модели компетенций?
25. Перечислите внешние и внутренние источники привлечения кандидатов. Каковы их достоинства и недостатки?
26. Назовите правила составления объявления о вакансии.
27. Какие разделы включает в себя резюме?
28. На что необходимо обращать внимание при анализе резюме?
29. Назовите критерии для классификации собеседований.
30. Назовите основные принципы проведения собеседования.
31. Перечислите основные этапы собеседования.
32. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные стратегии проведения собеседования.
33. Какие типы конструктивных и деструктивных вопросов для проведения собеседования вам известны?
34. Какими знаниями и навыками должен обладать рекрутер для эффективного проведения отборочного собеседования?
35. В чем суть процесса адаптации персонала?
36. Для чего нужно специальным образом организовывать процесс адаптации новых сотрудников организации?
37. Какие условия необходимо учитывать при разработке программы адаптации персонала организации?
38. Какие виды адаптации вам знакомы?
39. Каковы основные этапы профессиональной адаптации?
40. Какие методы и технологии можно использовать для успешной социально-психологической адаптации новых сотрудников?
41. Какие условия необходимо соблюдать в процессе адаптации для повышения ее эффективности?
42. Каковы показатели успешной профессиональной адаптации персонала?
43. Для чего нужно обучать персонал организации?
44. Чем отличаются понятия «развитие» и «обучение» персонала?
45. Что означает понятие «обучающаяся организация»?
46. Назовите основные этапы процесса обучения персонала.
47. Какой метод оценки потребности персонала организации в обучении самый эффективный?
48. Какие методы обучения персонала организации вам известны?
49. В чем принципиальное отличие тренинга от других методов обучения персонала?

50. Для каких целей можно использовать коучинг?
51. В чем суть модели оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика?
52. Что такое ROI?
53. Что такое мотивация?
54. Какие теории мотивации вам известны?
55. В чем отличие теории потребностей А. Маслоу от теории К. Альдерфера?
56. В чем ограничения каждой из теорий мотивации?
57. Назовите современные методы нематериальной мотивации персонала? Объясните, на какие теории мотивации они опираются.
58. Какие методы материального стимулирования сотрудников предприятий вы знаете?
59. В чем разница понятий «стимулирование» и «мотивирование»?
60. В чем суть основных методов управления мотивацией персонала предприятия?
61. Какая связь, на ваш взгляд, существует между удовлетворённостью трудом и эффективностью деятельности сотрудников?
62. Какие цели организации преследует оценка персонала?
63. Перечислите основные этапы оценки персонала.
64. Какие принципы организации оценки персонала вам известны?
65. Чем процедура аттестации принципиально отличается от других методов оценки?
66. Какой из методов оценки персонала на сегодняшний день является самым валидным и почему?
67. Перечислите наименее валидные методы оценки.
68. Какие виды тестирования вам известны?
69. Какие требования предъявляются к психодиагностическим методикам, используемых для оценки персонала?
70. Что такое центр оценки?
71. Какие виды упражнений используются в центрах оценки?
72. Какие требования предъявляются к опросникам, которые используются при оценке «360 градусов»?
73. Выделите сходства и различия следующих методов оценки персонала: центр оценки, оценка «360 градусов», аттестация.

Оценочные средства для оценки качества освоения дисциплины в ходе итогового контроля

Примеры вопросов итогового контроля.

1. Следующие роли менеджера по персоналу: стратегический партнер, административный эксперт, агент перемен и лидер персонала, - выделены:
 - a. Д.Ульрихом
 - b. Л.Армстронгом
 - c. Т.Базаровым
 - d. М.Биером
2. Приспособление сотрудника к внешним условиям труда, называется
 - a. физиологическая адаптация
 - b. социальная адаптация
 - c. социально-психологическая адаптация
 - d. психологическая адаптация

3. Памятка новичку, вручаемая на этапе адаптации, преследует цель:
- Организационной адаптации
 - Профессиональной адаптации
 - Социально-психологической адаптации
 - Физиологической адаптации
4. Методы прогнозирования потребности в персонале:
- балансовый метод
 - метод экстраполяции
 - анализ отношений
 - метод экспертных оценок
5. Наиболее универсальным при подборе персонала является принцип:
- меритократии
 - избегания риска
 - равные шансы
 - вовлеченности
6. К основным видам компетентностей относятся:
- профессиональные
 - организационные
 - управленческие
 - мотивационные
7. Определите тип упражнения, использующийся в центрах оценки.
Задание для группового решения: Назовите плюсы и минусы нематериальной мотивации в компании.
Варианты ответов:
- кооперативная групповая дискуссия
 - кейс
 - слалом
 - мозговой штурм
8. Оценка «360 градусов» позволяет наиболее эффективно решать задачи:
- отбор персонала (на входе в компанию)
 - создание кадрового резерва
 - повышение эффективности выполнения управленческих функций
 - оценка эффективности программ развития и обучения
9. Определите стратегию проведения интервью по следующим вопросам:
Расскажите о себе, какой Вы человек? Что Вас интересует в жизни? Расскажите о Вашей работе. Каковы были Ваши обязанности в последней организации? Варианты ответов:
- блочная
 - биографическая
 - стратегия критических инцидентов
 - критериальная

V. РЕСУРСЫ

5.1. Основная литература

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров, ЭБС Юрайт. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 381 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02345-9. - Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/viewer/psihologiya-upravleniya-personalom-401092#page/1> . – Загл. с экрана.
2. Исаева, О. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум для СПО / О. М. Исаева, Е. А. Припорова, ЭБС Юрайт. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 244 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02722-8. Режим доступа: https://www.biblio-online.ru/viewer/upravlenie-personalom-437039?share_image_id=#page/1 . – Загл. с экрана.

5.2. Дополнительная литература

1. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации [Электронный ресурс] / С.Иванова, Д.Болдогоев, Э.Борганинова, А.Глотова, О.Жигилий; ЭБС AlpinaDigital. - М.: Альпина Паблишер, 2013. – Режим доступа: <http://lib.alpinadigital.ru/reader/book/380> . - Загл. с экрана.
2. Уитмор, Д. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом [Электронный ресурс] / Д.Уитмор; пер. с англ.; ЭБС AlpinaDigital. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 309 с. – Режим доступа: <http://lib.alpinadigital.ru/reader/book/704> . - Загл. с экрана.
3. Эфендиев, А.Г. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблема формирования и управления [Электронный ресурс]: монография /А.Г.Эфендиев; ЭБС Znanium. - М.: НОРМА НИЦ ИНФРА–М, 2013. - ISBN 978-5-91768-376-8. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=460712> . – Загл. с экрана.

5.3. Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1	Windows Professional 8.1 Russian	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>
2	MS Office 2007 Prof +	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>

5.4. Профессиональные базы данных, информационные справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)

№ п/п	Наименование	Условия доступа/скачивания
1	Электронные образовательные ресурсы	<i>Договор на использование электронных баз данных/по подключению и обеспечению доступа к базам данных</i>

5.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для лекционных занятий по дисциплине обеспечивают использование и демонстрацию тематических иллюстраций, соответствующих программе дисциплины в составе:

- ПЭВМ с доступом в Интернет (операционная система, офисные программы, антивирусные программы);
- мультимедийный проектор с дистанционным управлением.

Учебные аудитории для лабораторных и самостоятельных занятий по дисциплине

оснащены ПЭВМ, с возможностью подключения к сети Интернет и доступом к электронной информационно-образовательной среде НИУ ВШЭ.