

**Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
"Национальный исследовательский университет  
"Высшая школа экономики"**

**Факультет Социальных наук**

**Предварительная программа дисциплины**

**Основы управления человеческим капиталом**

Автор программы:

К.соц.н., доцент Ребров Алексей Владимирович (arebrov@hse.ru)

**Москва 2018**

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

## 1. Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности. Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов, изучающих дисциплину «Основы управления человеческим капиталом».

## 2. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Основы управления человеческим капиталом» является подготовка выпускников к организационно-управленческой, предпринимательской и информационно-аналитической деятельности в качестве исполнителей или руководителей младшего уровня, способных:

- решать задачи по работе с человеческими ресурсами в рамках функциональных подразделений
- участвовать в разработке политик и программ по управлению персоналом компании
- участвовать в реализации стратегии компании по управлению человеческими ресурсами.

## 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен:

**знать:**

1. основные подходы к разработке и внедрению стратегии управления человеческими ресурсами;
2. основные формы и методы реализации таких функций управления персоналом как: планирование персонала, найм и отбор персонала, обучение и развитие персонала, мотивация и оплата труда персонала;
3. основные факторы, влияющие на выбор конкретных методов реализации функций управления персоналом в компании.

**уметь**

1. анализировать и оценивать состояние человеческих ресурсов в организации;
2. выявлять проблемы в работе с персоналом в функциональном подразделении и предлагать обоснованные и конструктивные предложения по ее совершенствованию;
3. анализировать влияние различных факторов на выбор конкретный форм и методов реализации функций управления персоналом в организации.

**иметь навыки:**

1. работы в малой группе, организации взаимодействий с членами группы, распределения обязанностей, совершенствования механизмов групповой работы;
2. поиска и систематизации научной и научно-практической литературы по заданной теме.

В результате освоения дисциплины студент осваивает следующие компетенции:

Компетенции (формулировка из образовательного стандарта)	Код по ОрОС	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы формирования и развития компетенции
<i>способность предложить организационно - управленческие решения и оценить условия и послед-</i>	ПК - 3	1.1 знает основные методы и формы и технологии реализации функций по управлению персоналом	Лекции и семинарские занятия
		1.2 знает основные факторы, влияющие	

<i>ствия принимаемых решений</i>		на эффективность применяемых методов и технологий управления персоналом	Решение кейсов на семинарах, подготовка итоговой аналитической работы, письменный зачет
		1.3 демонстрирует умение спрогнозировать эффект от применения конкретного метода или технологии управления персоналом	
		1.4 демонстрирует способность предложить решение в области управления человеческими ресурсами в имеющихся условиях	
<i>способность участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию</i>	ПК - 9	2.1 знает основные этапы и процедуры разработки стратегии управления персоналом	Лекции и семинарские занятия, подготовка итоговой аналитической работы
		2.2 знает основные факторы, влияющие на разработку стратегии управления персоналом	
		2.3 знает основные факторы, влияющие на реализацию стратегии управления персоналом	

#### 4. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к базовой (общепрофессиональной) части профессионального цикла. Настоящая дисциплина является обязательной дисциплиной.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

Социология

Психология

Общий менеджмент

Экономическая теория.

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

Стратегический менеджмент

#### 5. Тематический план учебной дисциплины

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего часов	Аудиторные часы		Самостоятельная работа
			Лекции	Сем. и практ. занятия	
1.	Функция и система УчР				
2.	Стратегия и политика УчР				
3.	Формирование кадрового состава				
4.	Организация труда				
5.	Обучение и развитие персонала				

6.	Мотивация, стимулирование и оплата труда				
7.	Социальные вопросы, коммуникация и методическое обеспечение работы с персоналом				
8.	Оценка эффективности службы УЧР				
<b>Итого по дисциплине:</b>			<b>20</b>	<b>22</b>	

### 5. Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма контроля	Модуль	Параметры
Текущий	Контрольная работа	3	Тестовое задание, 30 минут
	Итоговая аналитическая работа	4	Групповая письменная работа по самостоятельно выбранному кейсу, до 40 тыс. зн.
	Работа на семинарах	3,4	Активность и вклад в работу на занятии
Итоговый	Экзамен	4	Письменный экзамен: 60 мин.

### 6. Критерии оценки знаний, навыков

Текущий контроль в рамках курса предполагает контроль качества работы на семинарских занятиях и выполнение групповой письменной работы.

#### 4.1.1. Работа на семинарских занятиях.

Результаты работы на семинарских занятиях оцениваются по качественной шкале «+ / -». Отметка «+» ставится за содержательную активность на аудиторных занятиях: содержательные презентации, заданные вопросы, полезные комментарии или примеры, предложенные решения кейсов (в рамках темы занятия). В конце семинара суммируется количество «плюсов», набранных в ходе курса.

Критерии выставления оценок:

- 7-8 «плюсов» - 10 баллов;
- 5-6 «плюсов» - 7,5 баллов;
- 3-4 «плюса» - 5 баллов;
- 2 «плюса» - 2,5 балла;
- 0-1 «плюс» - 0 баллов.

#### 4.1.2. Итоговая аналитическая работа

Промежуточный контроль осуществляется на основе выполнения письменной работы. Требования к групповой письменной работе (домашнему заданию) и механизм расчета оценки за нее приведены в соответствующем разделе программы.

### 7. Порядок формирования оценок по дисциплине

Накопленная оценка по 10-ти балльной шкале за работу на семинарских занятиях определяется перед итоговым контролем –  $O_{сем}$ .

**Текущий контроль** состоит из оценок за групповую письменную работу и работу на семинарских занятиях. По результатам текущего контроля выставляется **накопленная оценка**, рассчитываемая по формуле:

$$O_{\text{накопл}} = 0,2 * O_{\text{сем}} + 0,8 * O_{\text{письм.раб.}}$$

Способ округления оценки – округление к ближайшему целому.

Студенты, получившие по результатам текущего контроля оценки 7, 8, 9 и 10, освобождаются от сдачи письменного зачета. Накопленная оценка выставляется в ведомость как результирующая.

Пересдача оценок за семинарские занятия и за итоговую письменную работу не допускается.

Итоговый контроль предусматривает проведение письменного зачета.

Результирующая оценка по дисциплине «Основы управления человеческим капиталом» рассчитывается по следующей формуле:

$$O_{\text{результ}} = 0,5 * O_{\text{накопл}} + 0,5 * O_{\text{экзамен}}$$

Способ округления оценки – округление к ближайшему целому.

В случае получения неудовлетворительной оценки за письменный зачет, итоговая оценка за курс выставляется по формуле. Оценка за экзамен не является блокирующей.

На второй пересдаче (комиссии) может быть выставлена итоговая оценка по результатам экзамена без учета накопительной оценки.

## **8. Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Функция и система управления человеческими ресурсами**

Формирование научных подходов к управлению персоналом. Теории управления персоналом: классические теории (Ф. Тейлор, Ф. Гильбрет, Г. Эмерсон, А. Файоль), теории человеческих отношений (Э. Мэйо, Р. Лайкерт), теории человеческих ресурсов (школа поведенческих наук). Современные теории управления персоналом: теория человеческого капитала (Г. Беккер, Я. Минсер, Т. Шульц), теории стратегического управления человеческими ресурсами (С. Фомбрун, М. Бир, П. Боксалл и др.). Основные концепции управления персоналом (классификация проф. Л.И. Евенко).

Понятия «персонал» и «человеческие ресурсы»: основные признаки. Классификация персонала по категориям работников. Основные цели и задачи управления персоналом современной организации. Система управления персоналом организации и ее основные функции (подсистемы). Организационная структура системы управления персоналом организации: уровни управления, кем представлены, основные функции. Виды кадровых служб. Схема функциональных взаимосвязей службы управления персоналом с другими структурными подразделениями организации. Определение численности сотрудников службы управления персоналом.

### ***Основная литература***

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2010. – Главы 1-2.
2. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – глава 1.

### ***Дополнительная литература***

1. Гибсон Д., Иванцевич Д., Донелли Д. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: ИНФРА-М, 2000.
2. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала (опыт государственного, местного и корпоративного управления в США, Японии и Западной Европе). В 3-х тт. – М.: МНИИПУ, 2001, 2002.
3. Гурков И.Б., Зеленова О.И., Гольдберг А.С., Саидов З.Б. Система управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения // Мир России. 2009. Том XVIII. № 3.
4. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 1997. – глава 2
5. Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами. Стратегия развития персонала: Материалы конференции. – Н. Новгород, 1996.
6. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. – М.: «Дело Лтд», 1993.
7. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. – Казань, 1994.
8. Модульная программа для менеджеров. Основы управления человеческим капиталом. Т. 16. – ИНФРА-М, 2000.
9. Управление персоналом: Энциклопедический словарь. /Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998.
10. Human Resource Management in Europe: Text and Cases. /Vickerstaff S. – London: Chapman and Hall, 1992.
11. Huselid, M.A., Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1997), “Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 171-88.
12. Monks, K. “Models of personnel management: a means of understanding the diversity of personnel practices?”, *Human Resource Management Journal*, 3 (2), 1992.
13. Purcell, J. “The structure and function of personnel management”, in eds. P. Marginson et al, *Beyond the Workplace*, Blackwell, Oxford, 1988.

## **Тема 2. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами**

Понятия «стратегия управления персоналом» и «политика управления персоналом (кадровая политика)». Основные этапы разработки стратегии управления персоналом организации. Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки стратегии и политики управления персоналом организации. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом: варианты взаимосвязи. Варианты классификации стратегий управления персоналом. Характеристика основных типов стратегий, используемых организациями на российском рынке и присущих им элементов политики управления персоналом (классификация проф. И.Б. Гуркова). Варианты стратегий управления персоналом в зависимости от концепции управления организацией (предпринимательская концепция, концепция контроллинга, концепция реинжиниринга). Миссия организации и особенности политики управления персоналом (исследование В.И. Герчикова). Кто разрабатывает, и где формулируются стратегия и политика управления персоналом организации?

### ***Основная литература***

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2010. – *Часть 1.*
2. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – глава 2.
3. Зеленова О.И. Стратегия управления персоналом. //Основы управления человеческим капиталом: менеджмент и консультирование. Под ред. В.В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/203134.html> (раздел 3, параграф 3.2.).

### ***Дополнительная литература***

1. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001.
2. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 1997. – глава 19
3. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М., 1993.
4. Минцберг Г., Куинн Д., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001.
5. Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал. – М.: ГУ-ВШЭ, 1997.
6. Управление персоналом. /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М., 1998.
7. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. /Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: МГУ, 1997. – часть 3, глава IV
8. Marchington M. and Wilkinson A. Core Personnel and Development, Institute of Personnel and Development, London, 1996.
9. Pfeffer, J. (1998), “Seven practices of successful organizations”, California Management Review, Vol. 40 No. 2, pp. 96-124.
10. Schuler R.S. Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business, Organizational Dynamics, 1992, 21 (1).
11. Wright P.M. and McMahan G.C. Theoretical perspectives for SHRM, Journal of Management, 1992, 18 (2).

### **Тема 3. Формирование кадрового состава и адаптация.**

Организация набора персонала (создание резерва кандидатов). Процесс отбора персонала: основные этапы. Заочное знакомство с кандидатом. Оформление анкетных данных. Анализ рекомендаций и послужного списка. Отборочное собеседование (оценочное интервью): основные типы и варианты проведения. Этапы и техника проведения собеседования. Типичные ошибки при проведении собеседования. Освидетельствование профессиональной пригодности кандидата (испытания). Основные методы оценки профессионально важных качеств кандидатов. Психологическое тестирование: преимущества и недостатки. Основные группы тестов, используемых в процессе отбора. Метод «Assessment-Center». Медицинский контроль. Анализ результатов испытаний. Принятие решения о найме.

Понятие «адаптация персонала». Основные направления адаптации (первичная, вторичная). Профессиональная и социально-психологическая адаптация. Продолжительность адаптационного периода. Основные факторы, влияющие на процесс адаптации. Психологические типы организаций (организационные патологии). Этапы процесса адаптации. Традиционные методы адаптации персонала. Программа (система) адаптации персонала организации: основные направления и мероприятия. Особенности адаптации различных категорий персонала. «Симптомы» психологической дезадаптации работника.

#### ***Основная литература***

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2010. – часть VII.
2. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – глава 3.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011. – раздел 2.

#### ***Дополнительная литература***

1. Жув Д., Массони Д. Подбор персонала. – СПб.: Нева, 2003.
2. Королевский М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
3. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. – М.: ГАУ, 1996.
4. Кроль Л.М., Пуртова Е.А. Инструменты развития бизнеса: Тренинг и консалтинг. – М.: Независимая фирма «Класс», 2002. – глава 2
5. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001.



6. Модульная программа для менеджеров. Основы управления человеческим капиталом. Т. 16. – ИНФРА-М, 2000.
7. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. /Сост. Н.А. Литвинцева – М.: Издательство журнала «Управление персоналом», 1997.
8. Тарасов В.К. Персонал – технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л. Машиностроение, 1989.
9. Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. – М.: Международные отношения, 1997. – часть III
10. Черкасова В. Система адаптации нового работника. //Кадровик, 2002, № 8.
11. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – глава 3, параграф 3.2.-3.4.

#### **Тема 4. Организация труда.**

Организационная структура как важнейшая характеристика внутренней среды организации. Различные подходы к определению организационной структуры. Принципы формирования и параметры измерения организационной структуры. Цели организации как фактор, влияющий на выбор структуры. Технология как фактор, влияющий на выбор структуры. Концепция Вудворт. Размер организации как фактор, влияющий на выбор структуры. Исследования Астонской группы. Теория жизненных циклов организации И.Адизеса. Тип организационной культуры как фактор, влияющий на выбор структуры.

Положения о подразделениях и должностные инструкции. Метод описания трудовой функции А.И.Пригожина. Статус хозяйственно-экономической самостоятельности подразделений. Повышение эффективности взаимодействия между подразделениями. Прогрессивные формы организации труда.

#### ***Основная литература***

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2010. – глава 23.
2. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – глава 4.

#### ***Дополнительная литература***

1. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – глава 4.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – Спб.: Питер, 2007. – 384с.

3. Дафт, Р. Л. Теория и практика организации. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2009. – Глава 2, с. 43-57, Глава 5, с. 143-187, Глава 6, с. 190-219, Глава 7, 221-253.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры — СПб: Питер, 2001. — 320 с.
5. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001 – Часть II, с. 147-185.
6. Chandler A.C. Strategy and Structure. – Camb.(Mass.): MIT Press, 1962
7. Donaldson L. Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defence of contingency theory. Journal of Management Studies. 24 (1), 1987: 1–24.
8. Miller D. “Strategy, Structure, and Environment: Context Influence upon Some Bivariate Associations” – Journal of Management Studies, 16 (October) 1979, 294-316.

### **Тема 5. Обучение и развитие персонала**

Понятие «развитие персонала»: традиционная и современная трактовки. От обучения персонала к созданию системы корпоративного университета. Концепция обучающейся организации (Learning Organization). Основные направления программы развития персонала современной организации. Модель систематического (непрерывного) обучения персонала. Анализ потребности в обучении. Определение затрат на обучение. Оценка эффективности инвестиций в образование. Разработка планов и программ обучения. Основные формы и методы обучения персонала. Методы обучения на рабочем месте и методы обучения вне рабочего места: преимущества и недостатки. Нетрадиционные методы обучения. Оценка результатов обучения. Основные методы оценки эффективности программ обучения.

Управление карьерой как одно из ведущих направлений программы развития персонала организации. Программа управления карьерой персонала и ее основные направления. Разработка индивидуальных планов развития и особенности подготовки резервистов. Основания для исключения из состава кадрового резерва. Программа набора молодых специалистов (Graduate Recruitment Program). Проблемы в работе с кадровым резервом.

Ф. Тейлор о задачах оценки персонала. Понятия «оценка персонала» и «аттестация персонала»: основные различия. Основные цели и виды оценки персонала. Виды аттестации персонала. Участники процесса аттестации и их функции. Этапы процесса проведения аттестации персонала: основные мероприятия. Определение перечня качеств и критериев оценки аттестуемых работников. Оценка трудовой деятельности работника: кто проводит. Основные методы оценки персонала (графические и рейтинговые шкалы, альтернативное ранжирование, попарное сравнение, принудительное распределение, метод критического случая, оценивающее исполнение обязанностей собеседование). Особенности оценки различных категорий персонала. Деятельность аттестационной комиссии. Принятие решения по результатам аттестации. Проблемы оценки (аттестации) персонала: организационные, психологические.

### ***Основная литература***

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2010. – часть IX.
2. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – глава 5.

### ***Дополнительная литература***

1. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 1997. – часть II
2. Кроль Л.М., Пуртова Е.А. Инструменты развития бизнеса: Тренинг и консалтинг. – М.: Независимая фирма «Класс», 2002.
3. Маусов Н.К. и др. Управление карьерой персонала в условиях производства. - М., 1993.
4. Модели и методы управления персоналом: российско-британское учебное пособие. /Под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – главы 9, 11
5. Модульная программа для менеджеров. Основы управления человеческим капиталом. Т. 16. – ИНФРА-М, 2000.
6. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., 2000.
7. Организационное обучение. Классика Harvard Business Review. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
8. Поляков В.А. Технология карьеры: Практическое руководство. – М.: Дело, 1995.
9. Сенге П.М. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. – М., 1999.
10. Сенге П., Клейнер А., Робертс Ш. и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
11. Травин В.В., Дятлов В.А. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. – М., 1995.
12. Форсиф П. Развитие и обучение персонала. – СПб.: Нева, 2003.
13. Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. – М.: Международные отношения, 1997. – часть IV

### **Тема 6. Мотивация, стимулирование и оплата труда.**

Понятия «мотивация труда» и «стимулирование». Мотив, основные виды мотивов к труду. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Типы мотивации работников (типологическая концепция трудовой мотивации проф. В.И. Герчикова). Стимулирование труда. Основные виды и формы стимулирования. Особенности стимулирования работников с разными типами мотивации. Разработка системы стимулирования персонала организации. Основные требования, предъявляемые к системе стимулирования персонала.

Оплата труда. Структура компенсационного пакета организации. Постоянная часть денежного вознаграждения работника. Определение уровня базового должностного оклада. Основные методы оценки труда: ранжирование, балльный метод, метод классификации (градации) видов труда. Система тарифных разрядов и тарифная сетка. Надбавки и доплаты. Переменная часть денежного вознаграждения работника. Премирование, виды премий. Система депремирования. Соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения. Социальные трансферты (социальный пакет): гарантированные государством и предоставляемые организацией. Метод «кафетерия».

### ***Основная литература***

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2010. – часть X.
2. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – главы 6-7.

### ***Дополнительная литература***

1. Gerhart B., Milkovich G.T. (1992). Employee compensation: Research and practice. In: Dunnette M.D., Hough L.M. (eds.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 3. Consulting Psychologists Press: Palo Alto, C; pp. 481-569.
2. Weitzman M.L., Kruse D.L. (1990). Profit sharing and productivity. In: Blinder A.S. (ed.) Paying for Productivity. Brookings Institution: Washington, DC; pp. 95-141.
3. Ворогушин Е.Н., Ребров А.В. Система грейдов: как разработать и внедрить. – М.: Издательство «Лица», 2011. – 74 с.
4. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. – М.: ГУ-ВШЭ, 2003.
5. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 1997. – часть III
6. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / М.: Эксмо, 2010. – 103 с.
7. Мотивация человека Д. Макклелланд; науч. ред. пер. Е. П. Ильина; [пер. с англ. А. Богачев и др.], Москва: Питер, 2007. – 669 с.
8. Прошкин Б.Г. Мотивация труда: управленческий аспект. - Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2008.
9. Ребров А.В. Влияние структуры мотивации работника на результативность труда: новая парадигма в управлении мотивацией // М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2011. – 156 с.
10. Ребров А.В. Влияние структуры мотивации на результативность труда работников различных профессий // Социологические исследования №5, 2008.
11. Ребров А.В. Факторы формирования мотивации российских работников / Социологические исследования, 2011. № 3. С. 38—49

12. Сичелли Д. Компенсации сбытовому персоналу: практическое руководство по разработке эффективных компенсационных программ / Пер. с англ. М.: Изд. Дом Гребенникова, 2005. – 232 с.

13. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 880 с.

### **Тема 7. Социальные вопросы.**

Условия и охрана труда: степень ответственности организации за условия труда.

Социальные трансферты (социальный пакет): гарантированные государством и предоставляемые организацией. Назначения и результат предоставления соц.пакета. Методы распределения, метод «кафетерия».

Организация коммуникаций. Способы коммуникации. Модель вовлеченности персонала. Методическое обеспечение работы с кадрами.

#### ***Основная литература***

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2010. – часть XI-XII.

2. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – глава 8.

#### ***Дополнительная литература***

1. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 1997.

2. Поварич И.П., Прошкин Б.Г. Стимулирование труда: Системный подход. - Новосибирск: Наука, 1990.

3. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. /Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: МГУ, 1997. – часть 3, глава III

### **Тема 10. Оценка эффективности службы персонала.**

Цели оценки. Проблемы оценки. Методы оценки: оценка по затратам, функциональный метод, оценка компетенций сотрудников службы, метод заинтересованных сторон, бенчмаркинг, оценка по KPI, метод стратегического партнера, комплексная оценка. Сравнительный анализ методов оценки, область и условия их применения.

#### ***Основная литература***

1. Беккер Б., Хьюзлид М., Ульрих Д. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. – СПб.: Вильямс, 2007

2. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – глава 9.

#### ***Дополнительная литература***

1. Абрамов К.Ю. Оценка результата работы службы управления персоналом. // Государственное управление. Электронный вестник ФГУ, 2006, октябрь, № 8
2. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности: Учебное пособие для вузов. – М.: Экзамен, 2002
3. Татулов Б.Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом // Корпоративный менеджмент, 2005
4. Bowen, D. and Ostroff, C. (2004), “Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system”, Academy of Management Review, Vol. 29, pp. 203-21
5. Collins, Dale R. Human resource assessment - The link to mission. Public Personnel Management; Spring 1997; 26, 1; ABI/INFORM Global p. 1
6. Fitz-Enz, J. How to Measure Human Resources Management, McGraw-Hill, New York, NY 1984
7. Lawler E.E., Jamrong J., Boudreau J. Shining Light on the HR Profession. HR Magazine, 2011. Vol. 56, Iss.2; pg.38, 3pgs
8. Parmenter D. Research and Markets: Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, 2nd Edition, 1994, p. 68

## 9. Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

### Требования к итоговой аналитической работе

Работа выполняется на примере конкретной организации (компании, фирмы). Организация выбирается слушателями курса самостоятельно – профиль ее деятельности, форма собственности и численность работников не ограничиваются. Работа выполняется коллективно в рабочих группах по 4-6 человек.

#### **В письменной работе необходимо:**

1. Дать краткую характеристику выбранной организации:
  - Профиль основной деятельности;
  - Отечественная / совместная / зарубежная;
  - Форма собственности;
  - Краткая история (год основания, основные изменения видов деятельности и организационной формы);
  - Организационная структура;
  - Численность работников – в целом и по основным структурным подразделениям.
2. Описать, как в данной организации осуществляется управление персоналом по всем блокам, входящим в состав данной функции:
  - Организация УП – кто занимается этой функцией, есть ли специальное функциональное подразделение;
  - Основные принципы и цели управления персоналом;
  - Формирование кадрового состава;
  - Организация труда;
  - Обучение и развитие персонала;
  - Оплата и стимулирование труда;
  - Условия и охрана труда, социально-бытовая сфера;

- Система коммуникаций.
3. Выделить проблемные моменты и предложить пути совершенствования работы по управлению персоналом данной организации. Это может делаться как по ходу описания существующего положения дел, так и в составе отдельного раздела зачетной работы.

**Требования:**

- Требования к содержанию: при анализе ситуации и разработке рекомендаций должны быть использованы *специальные* инструменты и модели, изученные в курсе. Иными словами, текст не должен быть написан на обывательском уровне осмысления ситуации. Рекомендации должны быть приведены не в назывном порядке (сделать то-то и то-то), а вместе с механизмом реализации (как это можно сделать). Все рекомендации должны носить обоснованный характер, т.е. логически вытекать из поставленных в работе задач и проделанного анализа ситуации.
- Рекомендуемый объем – 15-25 стр. текста, выполненного на компьютере.
- При оценке учитывается как содержание, так и оформление работы. Особое внимание обращается на знание русского языка и культуру изложения.

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

Индивидуальная оценка за письменную работу рассчитывается по следующей формуле:

$$ИО_i = ОО \times \frac{КТУ_i}{Me_{КТУ}}, \text{ где}$$

*ИО<sub>i</sub>* – индивидуальная оценка i-того члена рабочей группы,

*ОО* – общая оценка за подготовленный группой отчет,

*КТУ<sub>i</sub>* – коэффициент трудового участия i-того члена рабочей группы,

*Me<sub>КТУ</sub>* – медиана КТУ всех участников группы.

## **10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### ***Базовые учебники***

Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008.

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание. Спб.: Питер, 2010.

## **11. Образовательные технологии**

Лекционные занятия в рамках курса проходят в режиме интерактивных презентаций с использованием мультимедийного оборудования.

Семинарские занятия проходят в режиме презентации и обсуждения результатов групповой работы в форме кейс-стади. Студенты делятся на группы по 4-6 человек.

Работа в режиме кейс-стади предполагает самостоятельный выбор группой организации, анализ деятельности которой будет проводиться. Для этого могут быть использованы публикации в специализированных журналах, бизнес-изданиях, материалы Интернета, а также реальная практика, если есть возможность получить и обнародовать необходимую для анализа информацию.

На каждом занятии обсуждается соответствующий аспект (тема) курса на примере выбранной студентами организации. По результатам презентаций и обсуждений группа готовит аналитический отчет (с учетом замечаний и предложений по доработке), который является формой промежуточного контроля.