

**Национальный исследовательский университет
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

Высшая школа управления проектами

УТВЕРЖДЕНА
Директор Высшей школы
управления проектами

_____ В.М.Аньшин

«___»_____ 2013 г.

Программа учебной дисциплины

“Управление персоналом”

**для слушателей дополнительной профессиональной образовательной
программы «Мастер делового администрирования – Master of Business
Administration (MBA)»**

Автор: д.пс.н., профессор НИУ ВШЭ

Моргунов Евгений Борисович emorgunov@hse.ru

1. Пояснительная записка

1.1. Краткая характеристика учебной дисциплины (курса).

Курс «Управление персоналом» предназначен для слушателей системы бизнес-образования, имеющих опыт практической работы и обучающихся в программе MBA. В курсе рассматриваются основные вопросы оценки труда подчиненных и повышения производительности их труда, возникающие перед менеджером при осуществлении основной деятельности. Курс содержит как лекционные занятия, так и практические задания, выполняемые слушателями программы в аудитории.

1.2. Место и роль учебной дисциплины (курса) в системе подготовки, профессиональной переподготовки, повышения квалификации специалиста.

Управление персоналом является важной составной частью управленческой деятельности. Следует различать две взаимосвязанные, но различающиеся части этого аспекта управления. С одной стороны, существует специальность «Управление персоналом», под которой подразумевается деятельность менеджеров по работе с персоналом. С другой стороны, многие функции управления персоналом выполняет каждый из менеджеров как часть своей основной деятельности. В этой связи возникают две созависимые задачи данного курса: (а) дать представление о профессиональной деятельности менеджеров по работе с персоналом в организации, (б) уточнить и оптимизировать умения слушателей по оказанию целенаправленного воздействия на работу подчиненных.

1.4. Взаимосвязь учебной дисциплины (курса) с другими дисциплинами (курсами).

В учебном плане программы MBA курс располагается в его начальной части с учетом того, что, с одной стороны, у слушателей уже есть опыт управления персоналом в деловых организациях, а с другой – изученные в курсе методы и технологии могут быть использованы при освоении других управленческих дисциплин. Курс «Управление персоналом» в наибольшей степени содержательно связан с курсами «Общий менеджмент», «Стратегический менеджмент» и «Организационное поведение».

1.5. Особенности изучения учебной дисциплины (курса) и процесса обучения

Слушатели программ бизнес-образования, как правило, имеют некоторый управленческий опыт. В то же время этот опыт может содержать ошибки и искажения как стратегического, так и тактического уровня. Эти ошибки могут быть скорректированы в ходе освоения курса. В ходе обучения слушатели знакомятся с основами методологии управления персоналом, а затем отрабатывают свои умения в ходе выполнения практических упражнений, обсуждения проблемных ситуаций и решения расчетных задач.

1.6. Возможность использования полученных знаний в решении конкретных проблем, возникающих в практической деятельности.

В результате изучения курса слушатели должны получить:

- *представление* о своей роли, а также роли своих подчиненных, коллег и вышестоящих руководителей в процессе управления персоналом, возможностях и ограничениях своего стиля принципиальных ошибках, совершаемых в ходе делового взаимодействия.
- *знания* о процессе функциях управления персоналом, его характеристиках и подходах к оценке эффективности управления персоналом.
- *умения* распознавать сложные управленческие ситуации, встречающиеся на практике, организовывать процесс управления персоналом, использовать современные технологий анализа труда, оценки трудоемкости работы и проектировать систему поощрения производительного труда.

Форма организации учебного процесса:

- проведение лекционных занятий;
- проведение практических занятий (семинаров), в основу которых будут положены обсуждение проблем, решение задач и разбор конкретных ситуаций;
- самостоятельная работа слушателей по освоению теоретического материала.

2. Тематический план программы учебной дисциплины (курса) с указанием видов занятий и объема часов по каждой теме

п/п	Наименование разделов и тем	Аудиторные часы			Самостоятельная работа	Всего часов
		лекции	семинары	всего		
1	Введение. Стратегия организации и функции управления персоналом.	2	1	3	2	5
2	Анализ рабочего места и оценка работы персонала	4	1	5	4	9
3	Мотивация и стимулирование труда персонала	4	2	6	4	10
4	Управление подчиненными и влияние на них	2	2	4	4	8
5	Управление конфликтом	2	2	4	4	8
6	Обучение и развитие персонала	1	2	3	5	8
7	Управление знаниями	1	2	3	5	8
	Итого	16	12	28	28	56
	Экзамен			2		

3. Тематическое содержание программы учебной дисциплины (курса)

Тема 1. Введение. Стратегия организации и функции управления персоналом.

Основные факторы, оказывающие влияние на стратегию и структурно-функциональные особенности управления персоналом. Типология стратегических типов организаций и ее воздействие на управление персоналом: аутсайдер, защитник издержек, защитник качества, интегрированный анализатор, диверсифицированный анализатор, проспектор, монополист. Типы миссий организации и их влияние на управление персоналом. Зависимость управления персоналом от стадии жизненного цикла организации.

Основные подсистемы управления персоналом: планирования и маркетинга, найма и учета, трудовых отношений, условий труда, обучения и развития, мотивации, социального обеспечения, правового и информационного обеспечения.

Тема 2. Анализ рабочего места и оценка работы персонала.

Профессиография как метод анализа рабочего места. Понятие «компетенция» - ключевой элемент современных представлений о трудовых функциях работника. Контрольный

перечень как метод анализа рабочего места.

Метод центра оценки и развития персонала: основные задачи, методы и этапы.

Функции аттестации работников. Структурирующие функции. Оценка качества и количества работы, выполняемой сотрудниками. Изменение содержания выполняемых функций. Доработка должностных инструкций. Обоснованное изменение в оплате труда. Объединение формальной и неформальной структуры организации.

Мотивирующие функции. Повод для откровенного разговора о проблемах организации. Создание конструктивного конфликта для активизации внутреннего соревнования. Активизация мотивирующих факторов труда. Установление целей развития сотрудника. Юридическая база аттестации персонала. Положение об аттестации сотрудников. Рекомендации к разработке критериев аттестации. Аттестационный лист сотрудника.

Классические подходы к управлению временем: концепция организации работы по Б.Франклину, концепция планирования времени по А.А.Любичеву. Функционально-стоимостной анализ в управлении временем. Планирование времени и анализ задач. Неклассические подходы к контролю времени: зоны порядка и хаоса.

Тема 3. Мотивация и стимулирование труда персонала.

Трудовая мотивация. Типологическая концепция В.И.Герчикова. Виды и формы стимулирования. Постоянная часть оплаты и принципы ее формирования. Переменная часть оплаты. Структура компенсационного пакета. Социальные вопросы как аспект стимулирования труда.

Методика оценки производительности сотрудников. Объективное оценивание производительности труда работников. Расчет оплаты труда работников.

Тема 4. Управление подчиненными и влияние на них.

Понятие психологической черты и психологического типа. Классификации и модели психологических типов. Определение психологического типа и психологических черт работника.

Понятие функционального состояния человека. Методы оценки функционального состояния подчиненного.

Подбор методов влияния в зависимости от психологических характеристик работника.

Этапы проведения беседы. Задачи, выполняемые на каждом из этапов беседы. Выбор методов влияния на собеседника. Подбор и конфигурация аргументов. Предоставление обратной связи.

Тема 5. Управление конфликтом.

Задачи конфликтологии. Основные понятия конфликтологии. Этапы развития конфликта. Позитивные функции конфликта по Л. Козеру. Типичные ошибки в разрешении конфликтов. Стили поведения конфликтологов. Конфликтологический мониторинг. Анализ параметров конфликта. Методы, способствующие разрешению конфликта. Функции посредника в разрешении конфликта.

Тема 6. Обучение и развитие персонала.

Понятие профессионализма. Этапы развития профессионализма. Структурно-функциональные компоненты профессионализма. Понятие детерминанты развития профессионализма. Виды детерминант: естественные и искусственные, краткосрочные и долгосрочные, индивидуальные, групповые и организационные, индивидуально-, группо- и организационно сфокусированные. Бизнес-процессы и акторы развития профессионализма. Комплексные программы развития профессионализма персонала.

Экспертное сравнение методов обучения. Обсуждение результатов. Сравнение кейс-стади и тренинга. Активизация личного опыта или знаний. «Шаги» в подготовке обучающей программы. Диагностика организации. Функция, компенсируемая тренингом. Описание целей и действий. Описание основных проблем, с которыми сталкиваются сотрудники. Выделение базовых противоречий профессиональной деятельности. Перевод целей, противоречий, позиций, действий на «язык» учебной программы. Выбор стиля проведения тренинга. Подготовка учебных материалов. Подготовка план-графика программы. Проведение тренинга. Коррекция программы по результатам тренинга. Пример подготовки упражнения.

Тема 7. Управление знаниями.

Модели интеллектуального капитала организации. Различия информации и знаний. Локализация знаний и мобильность их носителей. Динамика знаний в организации. Основные стадии управления знаниями. Параметры интеграции знаний. Когнитивная инерция у менеджера. Когнитивные тактики в стратегических решениях. Процессное моделирование параметров организации. Модели "сокровищница" и "указатель".

4. Формы контроля знаний, система оценки обучающихся и структура итоговой оценки

Форма итогового контроля: письменный экзамен.

Знания слушателей оцениваются по результатам письменного экзамена. Экзаменационное задание содержит вопросы с вариантами ответов, имеющие целью проверить правильность *понимания* основных теоретических концепций курса и *умение их интерпретировать*, и кейс (проблемную ситуацию), имеющую целью проверить умение *применять* инструментарий курса на практике. Два компонента задания имеют равный вес.

5. Перечень вопросов, состав задач, тематика практических заданий (деловых игр) и т.п.

Примерные вопросы для итогового контроля

1. Методика "Функционально-стоимостной анализ деятельности менеджера», предложенная Е.Б.Моргуновым, предназначена для
 - А. Фиксации хода выполнения действий менеджера
 - Б. Направления размышлений ЛПР в сторону повышения эффективности его деятельности
 - В. Отображения объективных взаимосвязей между параметрами деятельности работника

2. Рассмотрите четырехэтапную схему процесса оценки кандидата на должность. На каком из ее этапов наиболее целесообразно использование интервью с непосредственным потенциальным руководителем?

- А. На этапе анализа документации
- Б. На этапе тестирования
- В. На этапе интервью с сотрудниками службы персонала
- Г. На этапе пробной работы

3. Менеджеры, относящиеся по классификации Майерс-Бригс к категории экстраверты, в терминах классификации К.Левина имеют в качестве доминирующего стиля:

- А. Директивный
- Б. Демократический
- В. Либеральный
- Г. Консультирующий

4. Практически воспользоваться моделью Врума-Йетона можно на одной из стадий процесса принятия решения (по Саймону). Эта стадия:

- А. Разведывательная.
- Б. Проектная.
- В. Стадия выбора.

5. Необходимые условия использования контрольного перечня оценки рабочего места:

- А. Высокая напряженность работы
- Б. Высокая трудоемкость работы
- В. Отсутствие должностной инструкции
- Г. Большая номенклатура используемых действий

Вариант письменной контрольной работы

Проблемная ситуация «Консультационный проект»

Дирекция ГУП «Гортранс» предложила консультационному бюро «Поток» провести исследование особенностей взаимоотношений всех участников процесса перевозки пассажиров в городском транспорте: автобусах, троллейбусах, трамваях. Формальным поводом для такого исследования послужило принятие программы стратегического развития ГУП «Гортранс». Содержательным поводом для исследования явились факты некорректного поведения работников ГУП в отношении пассажиров, а также факты вандализма со стороны граждан.

В ГУП работает около 100 человек. Среди водителей ГУП около 60% составляли не коренные жители города К. Среди этих 60% работников жители других областей России, граждане Украины, Молдовы и Республики Беларусь. Среди пассажиров до 20% льготников разных категорий.

Целями исследования дирекция ГУП видела следующие:

- А) выяснение причин некорректного поведения работников ГУП;
- Б) исследование отношения жителей города к условиям проезда на пассажирском транспорте;
- В) выяснение особенностей отношения жителей города к потенциальному повышению стоимости проезда: с 29, 30 или 31 рубля.
- Г) определение возможных направлений социальной рекламы, направленной на улучшение социально-психологических взаимоотношений между работниками ГУП и пассажирами.

Д) Разработка программы социально-психологического тренинга для работников

ГУП с целью повышения их коммуникативной компетентности.

Е) Определение характера психологических проблем у работников ГУП – жителей других регионов и стран СНГ и разработка программы психологического консультирования этих категорий работников.

ЗАДАЧИ РАБОЧЕЙ ГРУППЕ:

1. Разработать план-графики мероприятий по каждой из поставленных целей исследования.
2. Определить стоимость и продолжительность работ по каждому из этапов работ.
3. Презентировать результаты проекта руководству ГУП «Гортранс».

6. Самостоятельная (внеаудиторная) работа

Разделы и темы для самостоятельного изучения	Виды и содержание самостоятельной работы
Введение. Стратегия организации и функции управления персоналом	Идентификация структурно-функциональных изменений в организации в зависимости от изменения ее стратегии.
Анализ рабочего места и оценка работы персонала	Работа с контрольными перечнями по анализу рабочих мест, сравнение рабочих мест с учетом результатов анализа.
Мотивация и стимулирование труда персонала	Самостоятельное изучение раздела. Классификация видов стимулирования в зависимости от специфики профессиональной деятельности.
Управление подчиненными и влияние на них	Анализ позитивного и негативного опыта коммуникации с подчиненными и руководителем. Разработка предложений по исправлению ошибок.
Управление конфликтом	Разработка описания конфликтной ситуации с использованием нормативной структуры описания конфликта.
Обучение и развитие персонала	Анализ ситуации обучения персонала в организации слушателя программы.
Управление знаниями	Разработка перечня продуктов, необходимых для успешного выполнения управленческой деятельности.

7. Литература

А) Основная литература

Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., Юрайт. 2011. -561 с.

Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учеб. пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 2001. 464 с.

Б) Дополнительная литература

- Анципов А.Я., Ковалев В.В.* Социально-психологическая оценка персонала. М.: Юнити-Дана, 2006.
- Вересов Н.Н.* Формула противостояния, или как устранить конфликт в коллективе: Книга для руководителя. 2-е изд. М.: МПСИ, 2003. 110 с.
- Герчиков В.И.* Управление персоналом. –М., Инфра-М. 2008.
- Дафт Р.Л.* Менеджмент. СПб., 2002.
- Климов Е.А.* Психология профессионала: Избранные психологические труды. М.: МПСИ, 2003. 456 с.
- Кноринг В.И.* Теория, практика и искусство управления. М., 2001.
- Конфликтология: Хрестоматия / Сост. Н.И. Леонов. 2-е изд. М.: МПСИ, 2003. 304 с.
- Коростылева Л.А.* Психология самореализации личности: Затруднения в профессиональной сфере. СПб.: Речь, 2005.
- Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю.* Психология труда и человеческого достоинства. М.: Академия, 2005.
- Рюкле Х.* Язык телодвижений для менеджеров. М.: Интерэксперт, 2005.
- Собчик Л.Н.* Психодиагностика в профориентации и кадровом отборе. СПб.: Речь, 2003.
- Управление персоналом организации: Практикум: учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 1999. 296 с.
- Чекалев М., Ключина И.* Экспериментальная методика оценки руководителей и специалистов предприятия АПК // Управление персоналом. 2000. № 6. С. 39-41.
- Хохлов А.А.* Кадровые процессы в системе государственной власти (Социологический анализ). М.: МПСИ, 2000. 272 с.
- Gladstone B.* From Know-how to Knowledge: Essential Guide to Understanding and Implementing Knowledge Management. L: Industrial Society, 2000. 160 p.
- Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management / Ed.by M.Easterby-Smith, M.A.Lyles. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. 676 p.
- Holden N.J.* Cross-Cultural Management: Knowledge Management Perspective. L.: Prentice Hall, 2002. 328 p.
- Landau K., Romert, W.* Fallbeispiele zur Arbeitsanalysis. Bern; Stuttgart; Wien: Hans Huber, 1981.
- McCormick E.J.* Job and Task Analysis // Handbook of Organizational and Industrial Psychology / Ed. M.D.Dunette. Chicago: Rand McNally, 1976.
- Rao Venkateswara T.* Performance Management and Appraisal Systems: HR tools for Global Competitiveness. New Delhi: Response Books, 2004. 330 p.
- Pearn M., Kandola R.* Job Analysis. A Practical Guide for Managers. Institute of Personnel Management, 1988. 137 p.
- Greenberg J.* Managing Behavior in Organizations. Prentice-Hall, 2001.
- Sisson K., Storey J.* The Realities of Human Resource Management: Managing the Employment Relationship. Open University Press, 2000.

by C.L. Cooper, I. Robertson. John Wiley And Sons, 2001.

8. Материально-техническое и информационное обеспечение дисциплины (курса)

-компьютерное и LCD проектор — лекции и дискуссии в аудитории.

-ссылки на интернет-ресурсы:

-<<http://www.ht.ru>> — Сайт компании "Гуманитарные технологии".

-<<http://www.ecsocman.edu.ru>> — Федеральный образовательный портал "Экономика, социология, менеджмент".

-<<http://www.top-personal.ru>> — Сайт журнала "Управление персоналом".

-<<http://www.ko.ru>> — Сайт журнала "Компания".

Автор программы: _____ /Е.Б.Моргунов/