**Методические рекомендации по дисциплине**

**«Управление человеческими ресурсами»**

**подготовки бакалавра по направлению 38.03.02 «Менеджмент»**

**профиль подготовки «Производственный менеджмент»**

# Тема 1. Основы управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами как планирование и управление человеческими ресурсами организации. Наличие в управлении работниками как стратегического (управление человеческими ресурсами), так и оперативного (управление персоналом) аспектов. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами как специализированная функция в организации. Исследования в области научного управления, с целью повышения производительности труда работников, построению эффективной структуры организации, принципов и применению приемов консультирования и тестирования работников в организациях, создание среды, способствующей росту человеческих ценностей, обеспечивающей эффективность используемых ресурсов (Фредерик Тейлор, Фрэнк и Уильям Гилбреты, Элтон Мэйо).

Ослабление централизованной системы управления людьми с переходом на рыночные отношения в России, осознание того, что сотрудники важнейшее достояние организации, которое надо сохранять, развивать и использовать для успеха в конкурентной борьбе. Преимущества организаций, практикующих управление Суть современного этапа управления человеческими ресурсами (определение стратегии и организационной структуры происходит на высшем уровне руководства организации. Участие всех линейных руководителей в реализации единой политики в области управления персоналом требует постоянного решения стратегических задач на всех этапах управления на основе единой программы развития организации).

Управление человеческими ресурсами (УЧР) как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом организации: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач организации. Основные характеристики УЧР (удовлетворение потребности в стратегическом подходе к управлению человеческими ресурсами; применение всестороннего и логически последовательного подхода к обеспечению взаимной поддержки теоретических методик и практики трудовой занятости; достижение приверженности к миссии и ценностям данной организации; рассматривание работников как актива или человеческого капитала; отношение к человеческим ресурсам как источнику конкурентного преимущества; разделение работниками интересов работодателя; осуществление и выработка УЧР как задача руководителей подразделений).

Основная цель УЧР (обеспечить достижение успеха данной организации с помощью людей; правильно оценивать и удовлетворять потребности организации в работниках; усиливать и развивать присущие сотрудникам способности). Жесткий (акцент на количественных, поддающихся расчету и связанных со стратегией бизнеса аспектах управления трудовыми ресурсами) и мягкий (акцент на коммуникациях, мотивации и лидерстве) варианты УЧР. Четыре основных процесса цикла УЧР (отбор; аттестация; вознаграждение; развитие).

Различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами как продолжение управления персоналом. Синергетический эффект применения технология управления человеческими ресурсами. Традиционный рационалистический и гуманистический подход в УЧР. Критический анализ применения технологии управления человеческими ресурсами. Практика УЧР в различных странах.

Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР) как интегрированный подход к разработке стратегий УЧР, которые дают организации возможность достичь своих глобальных целей.

Стратегическое УЧР как подход к принятию решений по поводу намерений и планов организации, касающихся стратегии, политики и практики отношений трудового найма, поиска и отбора сотрудников, обучения, развития, управления показателями работы, вознаграждения и трудовых отношений.

Четыре цели стратегического УЧР (применение планирования; логичный и последовательный подход к проектированию систем персонала и управлению ими; установление соответствия между деятельностью и политикой УЧР и определенной ясно выраженной стратегией бизнеса; рассмотрение работников данной организации в качестве стратегического ресурса для достижения преимущества в конкуренции). "Мягкое" и "жесткое" стратегическое УЧР. Стратегия, политика и практика УЧР организации как уникальное сочетание процессов, процедур, людей, стилей, способностей и организационной культуры. Препятствия и трудности в достижении целей УЧР.

**Тема 2. Стратегическое УЧР как часть стратегии управления компании**

Стратегическое УЧР как подход к принятию решений относительно намерений и планов компании в области трудовых отношений, а также при формировании политики и практики в сфере найма, обучения, развития, управления эффективностью, оценки работы персонала и межличностных отношений. Отношения между управлением человеческими ресурсами и стратегическим управлением в компании.

**Тема 3. Значение стратегического УЧР**

Значение стратегического УЧР согласно Хендри и Петтигрю (использование планирования, целостный подход, согласование деятельности и направлений политики УЧР с принятой бизнес-стратегией, отношение к персоналу компании как к «стратегическому ресурсу» для достижения «конкурентного преимущества»).

Основные характеристики стратегического УЧР, по определению Дайера и Холдера (организационный уровень, целенаправленность, комплексность, распределение ролей).

Концепция стратегического УЧР предложенная Фомбруном и соавторами (Мичиганская школа, 1984), три её ключевых момента (миссия и стратегия, организационная структура, управление человеческими ресурсами). Три уровня работы менеджеров (стратегический уровень; управленческий уровень; операционный уровень). Необходимость соответствия управления системами ЧР и организационными структурами с бизнес-стратегией.

**4. Цели стратегического УЧР**

Фундаментальная цель стратегического УЧР (создание стратегической способности компании посредством удовлетворения ее потребности в квалифицированных, приверженных и высокомотивированных сотрудниках, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество). Конкретная цель стратегического УЧР (формирование направления движения компании в изменчивой среде в целях удовлетворения ее собственных коммерческих потребностей, а также индивидуальных и коллективных потребностей ее членов путем разработки и реализации целостной и действенной кадровой политики в области ЧР).

Цели стратегического УЧР в интерпретации разных авторов (Дайер и Холдер, М.Л. и К.А. Ленгник-Холлы, Миллер, Уокер, Дайер и Ривз).

**Тема 5. Стратегическое УЧР и стратегии УЧР**

Стратегическое УЧР как общий подход к управлению человеческими ресурсами в соответствии с намерениями компании относительно выбора будущего направления, решения более долгосрочных кадровых вопросов, как часть процесса стратегического управления компанией.

Стратегии УЧР компании как конкретные намерения компании относительно осуществления необходимых действий и изменений. Круг вопросов, очерченных этими стратегиями (обеспечение компании необходимым персоналом, его обучение, мотивация, системы вознаграждения, гибкость, командная работа и стабильные трудовые отношения). Решения по вопросам стратегического УЧР встроены в стратегический план, а решения, связанные со стратегиями УЧР, вытекают из него.

Разъяснение терминов «стратегическое УЧР», «стратегическое управление», «стратегическое соответствие» разными авторами (Фомбрун и соавторы, Гест, Уокер). Пять видов стратегического соответствия по Гесту (соответствие как стратегическое взаимодействие, соответствие как ситуационный фактор, соответствие как идеальный комплекс практических подходов, соответствие как целостная структура, соответствие как «связки»).

Внешнее соответствие по Миллеру. Развитие операционных связей по Тайсону и Уитчеру. Классификация стратегической ориентации, предложенная Портером (инновация, качество и лидерство в издержках). Основные типы организаций по Майлсу и Сноу («защитники»; «изыскатели»; «аналитики»).

**Тема 6. Проблемы вертикальной интеграции**

Создание вертикальной интеграции как стратегического соответствия между организационной и кадровой стратегиями в компании. Многообразие стратегических процессов, уровней и стилей. Разные взгляды на то, какие именно стратегии УЧР наиболее подходят к общим стратегиям и каким именно должен быть вклад кадровой службы в процесс формулирования стратегии (Миллер, Гулд и Кэмпбелл, Хендри и Петтигрю, Гест, Трасс, Минцберг).

Необходимость интеграции стратегий УЧР с корпоративной/деловой стратегиями в том смысле, что они одновременно наполняют эти стратегии и определяются ими. Значительное влияние внешней среды на стратегии УЧР по Брюстеру. «Гибкая версия стратегического УЧР» по определению Стори. «Жесткая версия стратегического УЧР» как акцентирование внимания на получении дохода от инвестиций в человеческие ресурсы в интересах бизнеса по М.л. и К.А. Ленгник-Холлов.

Аналитическая модель вертикальной интеграции, предложенная Уокером. Три типа процессов для разработки и реализации стратегии УЧР (интегрированный процесс, процесс соответствия, изолированный процесс). Внутреннее соответствие, или горизонтальная интеграция, достигаемая посредством разработки целостной, хорошо согласованной совокупности взаимосвязанных и взаимоподдерживающих направлений политики и практики в области ЧР.

«Связывание» как разработка и реализация ряда взаимосвязанных, взаимодополняющих и взаимоусиливающих практических действий в области ЧР. Разъяснение концепции «связывания» рядом авторов (Макдаффи, Дайер и Ривз

Четыре основных направления политики УЧР по Биру с соавторами (влияние персонала, последовательность осуществления УЧР, системы вознаграждения и рабочие процессы).

# Тема 7. Эффективность управления человеческими ресурсами

## Оценка эффективности управления человеческими ресурсами через сложную систему учета, сбора информации, прикладных исследований, разработку системы коммуникации, использования информационных систем УЧР. Аудит человеческих ресурсов как формализованные действия, направленные на изучение и оценку текущего состояния человеческих ресурсов в организации, возможность сравнить фактическое состояние управления человеческими ресурсами и поставленными целями.

Информационная система о человеческих ресурсах как интегрированная система, построенная для обеспечения информацией при принятии решений о человеческих ресурсах. Основные элементы информационной системы. Основные области применения информационной системы (автоматизация процесса начисления заработной платы, предоставление льгот, проводки соответствующих отчислений и прочих элементов деятельности кадровых служб по управлению человеческими ресурсами).

Коммуникации в организации в деятельности как руководителя, так и работника. Классификация общения по характеру взаимоотношений (формальное или неформальное, индивидуальное или групповое). Этапы управленческого взаимодействия руководителя с подчиненными (выдача распоряжения, проверка исполнения и оценка исполненного). Формы распорядительной информации (директивная и демократичная). Виды переговоров (финансовые, деловые, экономические, политические, военные, торговые, по решению трудовых споров, дипломатические и др.).

Виды переговоров в соответствии с их субъективной стороной (межличностные, межорганизационные, межнациональные, индивидуальные, индивидуальные с посредником, коллективные, двусторонние, трехсторонние, многосторонние). Классификация переговоров с точки зрения характера коммуникации (деловой разговор; беседа; обсуждение и собеседование; заявление; сообщение; спор; полемика; дискуссия. Методы коммуникации переговоров по Ф. Чарльзу Икле (в целях продления ранее достигнутых соглашений; с целью достижения перераспределительных соглашений; в целях достижения нового соглашения; в целях получения косвенных результатов). Классификация переговоров по типу совместных решений (компромиссные, качественного перехода, снятия противоречия, асимметричного решения). Прямые и непрямые (косвенные) переговоры. Подготовка и ведение переговоров. Деловая переписка.

## Необходимость исследований в области управления персоналом. Первичные и вторичные исследования. Методы исследований. Оценка и измерение эффективности управления персоналом. Проведение аттестации работников по критерию результативности труда. Наиболее распространённые методы оценке персонала в отечественном и зарубежном менеджменте (балльные методы, целевые методы, сравнительные методы, психологические методы).

**Тема 8. Современные тенденции в управлении персоналом.**

Лизинг, аутстаффинг и аутсорсинг персонала. Выгоды и недостатки. Контроллинг персонала. Рынок логистики в сфере трудоустройства. Основные критерии при выборе будущего места работы, на которые ориентируется современный соискатель (профессиональное развитие, освоение новых и более сложных задач, возможность обучения, в том числе иностранным языкам, и возможность их использовать, карьерный рост, статус компании, четкость структуры, постановка целей и задач, местоположение компании, заработная плата). Наиболее значимые причины нехватки персонала. Завышенные зарплатные и карьерные ожидания соискателей. Услуги по предоставлению временных сотрудников и выводу персонала за штат.

# Тема 9. Использование человеческих ресурсов

## Рынок рабочей силы как сегмент рынка, где получает оценку стоимость рабочей силы, определяются условия ее найма, в том числе и величина заработной платы, условий труда, возможность получения образования, профессионального роста, гарантия занятости. Полная и неполная занятость человеческих ресурсов. Экономически активное население (рабочая сила). Безработица, её виды, уровень, причины. Государственная политика социальной защиты безработных.

## Государственная политика занятости как часть социально-экономической политики развития страны, которая нацелена на комплексное и взаимосвязанное с макроэкономическими условиями решение проблем занятости в интересах полного и эффективного использования трудового потенциала и его развитие. Государственное регулирование рынка труда (трудоустройство незанятого населения и оказание помощи по профподготовке; стимулирование образования гибкого рынка труда; социальная защита от безработицы). Мировой опыт активного и пассивного воздействия на уровень занятости. Блок экономической политики государства в области организации рынка труда (создание новых рабочих мест, содействие малому и среднему бизнесу, подготовка и переподготовка кадров, субсидированная занятость, миграционная политика и общественные работы). Прогноз численности человеческих ресурсов в России и необходимость привлечения трудовых мигрантов.

## Теория и практика поиска работы. Порядок регистрации безработных граждан государственными учреждениями службы занятости населения по месту жительства и их трудоустройство.

# Тема 10. Управление организационным поведением людей и процессами

## Управление поведением отдельных людей. Какие фундаментальные особенности людей нужно учитывать, чтобы эффективно ими управлять. Персональные особенности людей (компетентность; концепция; ожидания; ценности; планы саморазвития. Классическая теория, основанная на чертах характера, предполагает, что поведение, обусловленное определенной чертой характера, проявляется независимо от ситуации и людей, с которыми взаимодействует данный индивидуум. Это предположение сомнительно, если принять во внимание, что конкретные поступки обычно совершаются в ответ на конкретные ситуации.

Наиболее важные факторы, которые влияют на поведение человека на работе (индивидуальные различия; о характерах не следует судить упрощенно, исходя из стереотипных черт характера; суждения о людях; теория ориентации; ролевая теория).

## Управление группами. В ходе взаимодействия сотрудников в группе и выполнения обязательных и вспомогательных функций группа порождает идеологию, которая влияет на отношения и действия ее членов и степень их удовлетворенности. Сплоченность возрастет, если у группы сильная идеология и отдельные члены прочно отождествляют себя с группой. В этом случае будут развиваться групповые нормы или неписаные правила, которые определяют, какое поведение приемлемо, а какое нет. Сплоченность группы может приводить как к положительному, так и к отрицательному результату.

Четыре стадии развития группы (формирование; смятение; установление норм; эффективность). Команда как небольшое количество человек, имеющих взаимодополняющие навыки, приверженные общим целям, практическим задачам и подходам, в отношении которых они несут ответственность друг перед другом. Команды являются основными единицами эффективности для большинства организаций. Они объединяют навыки, опыт и интуицию нескольких человек. Работа в команде подразумевает наличие набора ценностей, которые поощряют людей выслушивать чужую точку зрения и реагировать на нее, стоять на позициях сотрудничества, доверять, если не доказано обратное, поддерживать тех, кто в этом нуждается, и признавать интересы и успехи других.

Команды создаются и действуют ради решения сложных задач. Команды превосходят работников, действующих в одиночку или в больших организационных объединениях, особенно когда решение задачи требует сложных навыков, умения оценивать и опыта. Команды обладают гибкостью и реагируют на изменяющиеся события и требования.

## Управление организациями. Классическая, или научная, школа менеджмента, представленная X. Файолем, Ф. Тейлором, считала, что организациям необходимо свести к минимуму возможность неуместных и неконтролируемых неформальных связей, оставив место только формальным отношениям. Функционирование организации как открытой системы, которая все время подвергается воздействию окружающей среды и, в свою очередь, влияет на нее, преобразует вводимые ресурсы в продукцию в рамках своей среды. Самая эффективная форма организации — та, где личные отношения и нерациональные, эмоциональные соображения не мешают ей.

Основной принцип социотехнической модели организации состоит в том, что любая система организации, технические или рабочие аспекты взаимосвязаны с человеческими или социальными аспектами. Все организации имеют некоторый тип более или менее формализованной структуры. Структуры включают в себя сеть социальных ролей и взаимоотношений и являются гарантией того, что общие усилия определенным образом организованы и направлены на достижение конкретных целей. Виды организационных структур управления (линейная; функциональная; линейно-функциональная; линейно-штабная; дивизионная; матричная). Выбор типа структуры зависит от самой организации и быстроты изменения внешней среды.

## Международное управление человеческими ресурсами. Семь особенностей управления международным персоналом (сотрудники являются либо представителями элиты, либо эмигрантами; культура; оплата; коммуникации; консультации; компетентность; координация). Четыре организационные модели, которые применяют в мировой практике (децентрализованная федерация; скоординированная федерация; централизованный узел; транснациональная модель).

Критерии отбора международных менеджеров организации (техническая компетентность; предшествующие достижения в своей стране; языковые навыки; мотивация; устойчивость к стрессам; личность, ориентированная на достижение цели; навыки общения).

**Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

* 1. ***Основная литература:***

1. Еремин, В.И. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/ Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=445081

2. Управление персоналом организации: учебник: Гр.МО/под ред. А.Я. Кибанова.-М.: Инфра-М, 2009.-636с.

* 1. ***Дополнительная литература***

1. Ивасенко, А.Г. Разработка управленческих решений: учеб. пособие: Гр.УМО / А.Г. Ивасенко.-М.: Кнорус, 2010.-166с.

2. Управление человеческими ресурсами Учебник для бакалавров / ред. Максимцев И.А. -2-е изд., пер. и доп.-М., 2014.-525с

3. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: учебник: Гр.МО/Р.А. Фатхутдин6ов.-М.: Инфра-М, 2009.-342с.

4. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом:Учеб. Пособие.Гр. МО/-200