

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

«УТВЕРЖДАЮ»  
Директор Филиала МГУ  
имени М.В.Ломоносова в г.Ереване  
А.Н.Реймерс  
" 3 " сентября 2022г.



### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Наименование дисциплины (модуля): **Основы управления персоналом**

Направление подготовки: **38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

Форма обучения: **очная**

Уровень квалификации выпускника: **бакалавр**

Курс   3    
Семестр   6    
Лекции   32    
Лабораторные занятия             
Практические занятия             
Семинары   16    
Форма контроля -экзамен

Ереван – 2022

**Автор программы:** В.П. Пугачев д.философ.н., профессор кафедры управления персоналом факультета государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова.

Программа дисциплины «Основы управления персоналом» составлена в соответствии с требованиями к уровню подготовки бакалавра образовательного стандарта, самостоятельно устанавливаемого Московским государственным университетом имени М.В. Ломоносова по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление».

Программа утверждена на заседании Ученого Совета Филиала МГУ имени М.В. Ломоносова в г. Ереване 26 августа 2022 г, протокол № 2.

## **I. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

### **A. Информация о стандарте и учебном плане**

Дисциплина «Основы управления персоналом» входит в общепрофессиональный цикл базовой части учебного плана ОПОП ВО «Государственное и муниципальное управление», разработанной в соответствии с ОС МГУ по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (бакалавры).

### **Б. Место дисциплины в учебном плане**

Дисциплина изучается на 3 курсе в 6 семестре.

### **В. В. Перечень дисциплин, которые должны быть освоены до начала освоения данной дисциплины**

Изучение дисциплины «Основы управления персоналом» базируется на знаниях и умениях, полученных студентами в процессе изучения дисциплин: «Социология», «Теория управления», «Основы государственного и муниципального управления», «Трудовое право» и др.

### **Г. Перечень дисциплин, для изучения которых необходимо знание данной дисциплины**

Знание содержание дисциплины «Основы управления персоналом» необходимо для изучения таких учебных предметов, как «Теория управления», «Этика государственной и муниципальной службы», «Принятие и исполнение государственных решений».

## **II. Планируемые результаты обучения**

### **Планируемые результаты обучения**

#### **A. Перечень компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины «Основы управления персоналом»**

Цели и задачи курса соответствуют следующим компетенциям:

ОПК-5.Б. Способность участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

ПК-6.Б. Способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности.

ПК-7.Б. Способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.

ПК-22.Б. Умение разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях.

#### **Б. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Код формируемой компетенции	Содержание компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-5.Б. Способность участвовать в разработке стратегий управления	ОПК-5.Б. А. Знает принципы, методы и этические нормы управления человеческими ресурсами организаций.	Знает: ОПК-5.Б-А-1 основы управления человеческими ресурсами организаций, принципы, и методы разработки стратегий организационного развития.

<p>человеческими ресурсами организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p>		<p>ОПК-5.Б-А-2 способы развития и эффективного использования человеческих ресурсов организаций.</p> <p>ОПК-5.Б-А-3 нормы деловой этики и работы с человеческими ресурсами организаций, принципы соблюдения личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p>
	<p>ОПК-5.Б. Б. Умеет разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами организаций.</p>	<p>Умеет: ОПК-5.Б-Б-1 работать в команде.</p> <p>ОПК-5.Б-Б-2 разрабатывать стратегические предложения по управлению персоналом организаций.</p> <p>ОПК-5.Б-Б-3 брать на себя ответственность за осуществление мероприятий по управлению человеческими ресурсами организаций.</p>
	<p>ОПК-5.Б.В. Владеет технологиями разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций, соблюдая принципы личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p>	<p>Владеет: ОПК-5.Б-В-1 навыками эффективной работы в коллективе.</p> <p>ОПК-5.Б-В-2 технологиями стратегического развития человеческих ресурсов организации.</p> <p>ОПК-5.Б-В-3 методами ответственной работы с персоналом организации.</p>
<p>ПК-6.Б Способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности</p>	<p>ПК-6.Б.А Знает фундаментальные концепции современной теории организации, организационного поведения и организационных изменений</p>	<p>Знает: ПК-6.Б.А-1 ключевые категории, понятия и концепции современной теории организации, организационного поведения и организационных изменений ПК-6.Б.А-2 различные подходы к проектированию организационных действий, включая дизайн-проектирование ПК-6.Б.А-3 различные методы проектирования организационных</p>

		действий
	ПК-6.Б.Б Умеет по согласованию с руководством прорабатывать различные проектируемые варианты организационных действий	Умеет: ПК-6.Б.Б-1 руководить процессом надлежащей проработки определенных (конкретных) вариантов проектируемых организационных действий ПК-6.Б.Б-2 координировать действия рабочей группы при разработке определенных (конкретных) вариантов проектируемых организационных действий ПК-6.Б.Б-3 убедительно представлять и публично защищать предлагаемые варианты организационных действий в непосредственной зоне ответственности
	ПК-6.Б.В Владеет навыком проводить первичную (неэкспертную) оценку результативности проектируемых вариантов организационных действий	Владеет: ПК-6.Б.В-1 навыком разбить на этапы процесс оценки результативности определенных (конкретных) вариантов проектируемых организационных действий ПК-6.Б.В-2 навыком выстраивать взаимодействие с участниками процесса оценки результативности определенных (конкретных) вариантов проектируемых организационных действий ПК-6.Б.В-3 навыком подготавливать презентационный и раздаточный материал по результатам проработки различных вариантов организационных действий в непосредственной зоне ответственности
ПК-7.Б. Способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	ПК-7.Б.А Знает доминирующие индивидуальные модели поведения участников группы на различных стадиях процесса групповой динамики в организации, а также базовые принципы формирования команды	Знает: ПК-7.Б.А-1 историю учения о групповой динамике в организации ПК-7.Б.А-2 основные стадии процесса групповой динамики в организации, а также принципы формирования команды ПК-7.Б.А-3 конкретные примеры индивидуальных моделей поведения участников группы на различных стадиях процесса групповой динамики

	ПК-7.Б.Б Умеет спрогнозировать поведение участников группы на различных стадиях процесса групповой динамики в организации, подготовиться к изменению настроений в группе	Умеет: ПК-7.Б.Б-1 идентифицировать различные модели поведения участников группы на различных стадиях процесса групповой динамики в организации ПК-7.Б.Б-2 идентифицировать «лидеров мнений» на различных стадиях процесса групповой динамики в организации ПК-7.Б.Б-3 выстраивать эффективные коммуникации с участниками группы на всех стадиях групповой динамики
	ПК-7.Б.В Владеет навыками демонстрировать конструктивную модель поведения на различных стадиях процесса групповой динамики в организации	Владеет: ПК-7.Б.В-1 навыком вести конструктивный диалог ПК-7.Б.В-2 навыком сглаживать конфликты участников группы на различных стадиях процесса групповой динамики в организации ПК-7.Б.В-3 навыком при необходимости выступать с инициативой снижения уровня конфликта, максимально точно доносить позицию конфликтующих сторон
ПК-22.Б Умение разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные	ПК-22.Б.А Знает теоретические положения разработки методических и справочных материалов по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы.	Знает: ПК-22.Б.А-1 основные понятия, цели, задачи и функции государственной, муниципальной и кадровой службы; их место в демократическом, правовом, социальном государстве, гражданском обществе; приоритетные направления их дальнейшего развития ПК-22.Б.А-2 принципы функционального управления государственной, муниципальной и кадровой службой ПК-22.Б.А-3 методы, критерии и технологии оценки эффективности управленческой деятельности, правового статуса государственных и муниципальных служащих, общие требования, права, обязанности, гарантии, поощрения и установленных им правил поведения.

<p>должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях</p>		
	<p>ПК-22.Б.Б Умеет разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы</p>	<p>Умеет:  ПК-22.Б.Б-1 принимать меры, направленные на реализацию государственной политики в сфере государственной, муниципальной и кадровой службы  ПК-22.Б.Б-2 соблюдать основные требования к государственным и/или муниципальным служащим и вести себя в рамках общих правил поведения государственного и/или муниципального служащего  ПК-22.Б.Б-3 применять нормы конституционного, административного, международного, трудового, публичного, уголовного права в профессиональной деятельности, защищать права и свободы личности и гражданина, интересы предприятий, учреждений и организаций</p>
	<p>ПК-22.Б.В Владеет навыками разработки методических и справочных материалов по вопросам деятельности лиц на должностях государственной</p>	<p>Владеет:  ПК-22.Б.В-1 методами определения содержания компетенции органов государственной, муниципальной и кадровой службы  ПК-22.Б.В-2 навыками системного анализа содержания полномочий</p>

	гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы	служащих государственной, муниципальной и кадровой службы ПК-22.Б.В-3 навыками системного анализа профессионального соответствия лиц, поступающих на государственную, муниципальную и кадровую службу, квалификационным требованиям
--	--	---

### III. Структура и содержание дисциплины

А. Объем дисциплины «Основы управления персоналом» в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу студентов

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 ак. часов.

Виды учебной работы	Часы
Общая трудоемкость дисциплины	144
Аудиторные занятия	48
в том числе:	
Лекции	32
Семинары/практические занятия	16
Консультации	
Промежуточная аттестация (экзамен)	6
Самостоятельная работа обучающегося	96
в том числе:	
Проработка учебного (теоретического) материала	40
Выполнение индивидуальных заданий	35
Подготовка к текущему контролю	9
Подготовка к промежуточному контролю	12
Вид промежуточной аттестации (зачет/экзамен)	экзамен

Б. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

1) Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

№	Наименование	Виды учебной нагрузки и их трудоемкость, часы
---	--------------	---



	<b>разделов и тем дисциплины</b>	<b>Лекции</b>	<b>Практические занятия/семинары</b>	<b>Самостоятельная работа</b>	<b>Консультации</b>	<b>Всего часов</b>	<b>Формы текущего контроля*</b>
1	Персонал как объект и субъект управления	4	2	4		10	<i>КО, КС</i>
2	Особенности современного этапа в развитии управления персоналом	2		8		10	<i>ПР, ГД, КС</i>
3	Управление персоналом как специфическая сфера управления. Структура управления персоналом	2		8		10	<i>КО, КС</i>
4	Управление персоналом как наука и учебная дисциплина			6		6	<i>Т, ПР, ГД</i>
5	Организационное лидерство	2	2	2		6	<i>КО, КС, ГД</i>
6	Руководство персоналом как разновидность власти	2	2	4		8	<i>КО, КС</i>
7	Важнейшие индивидуальные параметры эффективного руководства			6		6	<i>КО, КС, ГД</i>
8	Стили, руководства		2	4		6	<i>КО, КС, ГД</i>
9	Техника, средства и модели руководства					6	<i>КС, ГД</i>
10	Мотивация организационного поведения	2	2	4		8	<i>КО, КС, ГД</i>
11	Руководство					4	<i>ПР, КС,</i>

	группой. Команды						ГД
12	Основы теории организационных конфликтов. Управление конфликтами	2	2	4		8	ПР, РИ, ГД
13	Организационная культура	2		4		6	КО, КС, ГД
14	Службы персонала. Работа с персоналом. Кадровая стратегия и политика, кадровое планирование	2		4		6	КС, ГД
15	Обеспечение персоналом. Маркетинг и отбор персонала	2		4		6	КО, КС, ГД
16	Использование персонала			4		4	КС, ГД
17	Оценка персонала	2	2	4		8	ПР, КС, ГД
18	Развитие персонала	2		4		2	КС, ГД
19	Компенсация труда	4		4		8	КО, КС, ГД
20	Трудовые отношения, администрирование и освобождение персонала		2	4		6	КС, ГД
	Итого	32	16	96		144	Э

## 2) Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам).

### Раздел I. РУКОВОДСТВО ПЕРСОНАЛОМ

#### Тема 1. Персонал как объект и субъект управления

Понятие и основные аспекты персонала. Структура персонала. Особенности персонала государственных и коммерческих организаций.

Понятие и структура управления персоналом. Место и роль управления персоналом в управлении организацией.

Основные этапы управления персоналом: традиционный, индустриальный и постиндустриальный. Работник в традиционном и индустриальном производстве. Тейлоризм как теория и организация труда. Место работника в управлении персоналом в тейлористской модели труда. Неотейлористские взгляды на персонал и их ограниченность.

Важнейшие факторы повышения роли персонала и управления им в постиндустриальном обществе. Понятия финансового, физического, человеческого и социального капитала.

Теории человеческого и социального капитала как отражение повышения роли персонала в современном производстве. Социальный и нравственный капитал. Организационная этика и организационная приверженность. Этика предпринимательства в современном мире и в России. Профессиональная этика в области управления персоналом.

## **Тема 2. Особенности современного этапа в развитии управления персоналом**

Традиционный, индустриальный и постиндустриальный этапы в развитии управления персоналом: их общие и специфические черты. Отличия управления кадрами и управления человеческими ресурсами (УЧР). Основные тенденции эволюции УЧР в 21 веке.

Современные системы управления персоналом: карьерная, договорная, самоуправленческая, японская и др. Управление персоналом виртуальной организации.

Управление персоналом в современной России. Традиционные и новые черты российского персонала.

Тенденции деградации трудового сознания и трудовой этики в постсоветский период. Сильные и слабые стороны российских менеджеров.

Национальные и интернациональные типы управления персоналом. Российский тип управления персоналом, его основополагающие черты.

## **Тема 3. Управление персоналом как специфическая сфера управления. Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом**

Понятие и цели управления персоналом. Оценка эффективности управления персоналом. Экономическая, социальная и деловая эффективность. Базовые категории, характеризующие управление персоналом: “руководство персоналом”, “управление персоналом”, «работа с персоналом», “менеджмент персонала”, «руководитель», «администратор», «менеджер» и др.

Важнейшие функции управления персоналом. Традиционные и новые функции управления персоналом. Функции руководства персоналом и работы с кадрами. Контроллинг персонала. Внутренний и внешний Пиар.

Структура управления персоналом. Линейный и функциональный аспекты управления персоналом. Работа с кадрами и руководство персоналом. Организация и функции работы с кадрами. Понятие и главное содержание руководства персоналом. Руководство персоналом как сфера деятельности, наука и учебная дисциплина, его место в управлении персоналом.

Субъекты управления персоналом. Роль собственников, администрации, руководителей и служб персонала в управлении кадрами. Рабочие группы (коллективы) и органы производственной демократии. Методы управления персоналом.

## **Тема 4. Управление персоналом как наука и учебная дисциплина**

Предмет и место управления персоналом в системе современных наук. Полидисциплинарные истоки управления персоналом. Управление персоналом и организационное поведение. Управление персоналом и экономика предприятия. Управление персоналом и гуманитарные дисциплины. Синкретичность и интегративность управления персоналом.

Структура знаний науки об управлении персоналом. Вхождение в управление персоналом выводов других наук. Общая формула управления персоналом. Практическая значимость управления персоналом как науки.

Управление персоналом как учебная дисциплина. Значение изучения управления персоналом для руководителей, функциональных специалистов и сотрудников.

Социальная, профессиональная, методическая и временная компетентность. Тайм-

менеджмент в деятельности современного руководителя и специалиста. Методика рационального использованию времени. Место управления персоналом в системе современного образования. Изучение управления персоналом в России.

### **Тема 5. Организационное лидерство**

Понятие и природа организационного лидерства. Формальное и неформальное лидерство в организации. Лидерство и руководство.

Истоки лидерства. Природа лидерства. Теория черт. Концепции харизматического лидерства. Факторно-аналитическая и ситуационная теории лидерства. Концепция конститuentов и интерактивный анализ. Мотивация и типы лидерства. Психоаналитическое объяснение мотивации лидерства. Инструментальная, коммуникативная и игровая мотивация. Типология лидеров.

Управление лидерством в организации. Селекция лидеров. Развитие лидерства. Учет интересов группы и неформальное лидерство. Интеграция лидеров. Устранение деструктивного лидерства.

Имидж лидера: понятие, структура, функции в организации. Формирование имиджа лидера. Модель поведения лидера и ее конструирование. Способы распознавания истинности имиджа.

### **Тема 6. Руководство персоналом как разновидность власти**

Понятия власти и авторитета. Определения власти. Свойства и формула власти в организации.

Структура власти. Компоненты власти. Ресурсы власти.

Основания, виды и механизм власти. Авторитет и его виды. Основания власти. Виды власти. Централизация, децентрализация и делегирование власти. Модификации власти: соучастие, партнерство, коллективное предпринимательство.

Власть и дисциплина. Дисциплинарные отношения в организации. Контроль в дисциплинарных отношениях.

Политика в организации. Понятие микрополитики. Руководство как микрополитика. Причины и последствия микрополитики. Формы (игры) микрополитики. Тактика руководителя. Особенности микрополитики в государственных и коммерческих организациях современной России. Управление микрополитикой.

### **Тема 7. Важнейшие индивидуальные параметры эффективного руководства**

Роли и функции руководителя, их изменение в цифровой экономике.

Физические и социально-экономические параметры. Пол руководителя. Отличия организационного поведения мужчин и женщин. Особенности деловой карьеры женщин-руководителей.

Возраст и здоровье. Возрастные и поколенческие особенности работников. Влияние социально-экономического положения на занятие руководящих постов.

Личностные черты. Интеллект, воля, целеустремленность, предусмотрительность, активность и другие индивидуальные качества.

Важнейшие факторы успешной деятельности руководителя. Эмпирическая проверка качеств руководителя.

### **Тема 8. Стили руководства**

Классические стили руководства. Понятие стиля руководства. Авторитарный, демократический и попустительский стили руководства и их организационная эффективность.

Современные интерпретации стилей руководства. Авторитарный стиль. Модификации авторитарного стиля. Патриархальный, харизматический, автократический и бюрократический стили.

Кооперативный стиль. Требования кооперативного стиля. Условия эффективности кооперативного стиля. Тренерский и менторский стили.

Одномерные и многомерные стили руководства. Стили, ориентированные на задачу и на людей. Решетка стилей руководства Блейка и Моутона.

Ситуационная теория стилей руководства. Модель эффективного стиля руководства Фидлера.

### **Тема 9. Техника, средства и модели руководства**

Понятие техники руководства. Рамочное (by Exception) управление. Управление посредством делегирования (by Delegation).

Управление по целям (by Objectives). Условия эффективности и общий механизм управления по целям. Достоинства и недостатки управления по целям. Управление по результатам и системное управление.

Средства руководства. Стимуляционные, организационно-административные и коммуникационные средства руководства. Условия эффективного использования коммуникационных средств руководства. Информирование, индивидуальная беседа и обсуждение. Инструктирование и поручение. Конференция, переговоры и жалоба. Признание и похвала. Советы, критика, порицание, участие.

Модели руководства. Гарцбургская модель, ее замысел и основные принципы. Компоненты гарцбургской модели. Достоинства и недостатки гарцбургской модели. Общая схема гарцбургской модели. Другие современные модели руководства.

### **Тема 10. Мотивация организационного поведения**

Понятие и механизм мотивации. Виды мотивации. Потребности, притязания и ожидания. Стимул и установка. Рационально-оценочный процесс. Объективный и субъективный механизмы мотивации.

Основные теории мотивации. Картины человека в теориях мотивации. «XY – теория» Макгрегора. Теория человеческих отношений. Теория “Z” Оучи.

Внутриличностные теории мотивации. Теория иерархии потребностей Маслоу. Практическая значимость концепции Маслоу. Теория потребностей Альдорфера. Концепция мотивационных потребностей МакКлеланда. Теория двух факторов Герцберга и ее значение.

Процессуальные теории мотивации. Теория справедливости Адамса. Теория усиления мотивации Скиннера. Теория мотивации Врума. Модель мотивации Лаулера-Портера.

Многоаспектность мотивации. Система мотивации. Важнейшие элементы системы мотивации. Мотивационная диагностика. Мотивационный профиль. Мотивация и стимулирование. Важнейшие факторы мотивации. Самомотивация и мотивация руководителем. Мотивация задачей, группой, организацией и обществом.

### **Тема 11. Руководство группой. Команды.**

Формальные и неформальные группы в организации. Понятие рабочей группы. Формальные, неформальные и дружеские группы. Функции неформальных групп. Влияние на неформальные группы.

Возможности (плюсы и минусы) группового влияния и их учет в руководстве персоналом. Организационные возможности коллектива. Фактор риска в групповых решениях. Симптомы группового давления. Ограничение негативных последствий группового мышления.

Понятие и факторы групповой сплоченности. Психологическая совместимость. Практическое определение групповой сплоченности. Отличия сплоченных и не сплоченных групп. Субкультуры сплоченных групп.

Понятие и отличительные признаки команды. Важнейшие условия эффективности деятельности команд. Права и обязанности членов команд. Типы команд.

Формирование команд. Достоинства и недостатки команд. Основные этапы формирования команды. Стадии становления команды.

## **Тема 12. Основы теории организационных конфликтов. Управление конфликтами.**

Понятие и основные признаки конфликта. Стадии развертывания, механизм и типология конфликтов.

Причины и последствия конфликтов в организации. Структурные и персональные причины конфликта. Негативные и позитивные последствия конфликта.

Обращение с конфликтами в организации. Основные стратегии управления конфликтом. Стили, методы и типология конфликтного поведения. Факторы, определяющие выбор стиля конфликтного поведения.

Методы, принципы, правила и рекомендации, используемые при управлении конфликтами.

Основные аспекты управления конфликтами. Процедура управления конфликтами.

## **Тема 13. Организационная культура**

Понятие, структура и функции организационной культуры. Важнейшие подсистемы организационной культуры. Деструктивные и конструктивные культуры. Диагностика культуры, ее сила, вид и профиль.

Символический подход к руководству персоналом. Символический менеджмент. Механизм культурной мотивации. Достоинства и недостатки символического менеджмента.

Основные типы организационных культур. Модель организационных культур Ч. Хэнди. Кросскультурный менеджмент. Модель национальных деловых культур Г. Хофстеде. Деструктивные (патологические) культуры.

Формирование организационных культур. Методы управления организационной культурой. Общие методы изменения сознания и поведения сотрудников. Учет конкретных условий. Стадии глобального изменения культуры. Общая модель изменения организационной культуры.

## **Раздел П. РАБОТА С КАДРАМИ (ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ).**

### **Тема 14. Службы персонала. Работа с персоналом и ее основные сферы. Кадровая стратегия и политика, кадровое планирование**

Место и роль службы персонала в современной организации. Структура, функции и штаты служб персонала.

Отдел персонала и основные направления его работы. Задачи, права и обязанности менеджеров по персоналу и сотрудников кадровых служб.

Кадровая политика: понятие и организационное назначение. Этапы кадровой политики.

Планирование персонала как исходный этап кадрового менеджмента. Цели, задачи и организация кадрового планирования. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Стратегическое управление персоналом и его роль в управлении организацией.

Виды кадровых планов и их назначение. Сферы планирования. Планирование состава персонала. Планирование потребности в персонале. Планирование использования персонала. Планирование изменений персонала. Планирование расходов на персонал.

### **Тема 15. Обеспечение персоналом. Маркетинг и отбор персонала**

Обеспечение кадрами в системе управления персоналом организации. Основные этапы обеспечения персоналом.

Кадровый маркетинг: понятие и философия, цели и инструменты. Внутренний и внешний маркетинг персонала. Имидж организации как основа маркетинговой деятельности.

Отбор персонала. Методы отбора персонала. Информационный потенциал и оценка конкурсных документов. Профессиональное тестирование. Собеседование. Виды интервью: структурированное, полуструктурированное, свободное и др. Компьютерное интервью.

Подготовка к профессиональному отбору. Поиск информации о вакансиях. Написание резюме, заполнение личных анкет, подготовка к тестам и отборочному собеседованию.

Прием на работу как заключительная стадия привлечения персонала. Принятие решения о приеме, его субъекты и правовые аспекты. Трудовое соглашение (контракт) и его содержание. Затраты на поиск и отбор персонала.

### **Тема 16. Использование персонала**

Функция использования персонала и ее составляющие.

Эргономика как основа оптимизации взаимодействия работника и средств производства, человека и техники. Организация рабочего времени. Проектирование труда. Сочетание разделения и интеграции труда, расстановка работников по рабочим местам.

Улучшение содержания труда и организации его процесса. Различные виды нагрузки и их влияние на организацию рабочих мест и рабочего времени. Ротация. Горизонтальное (Job Enlargement) и вертикальное (Job Enrichment) обогащение труда.

Использование групповой организации труда. Оптимальное использование разнообразного состава группы.

Гуманизация труда: цели и содержание. Безопасность и здоровье сотрудников. Пути и проблемы гуманизации труда в организации.

### **Тема 17. Оценка персонала**

Понятие и значение оценки персонала в кадровом менеджменте. Специфика отборочной оценки, оценки персонала организации и аттестации. Цели оценки персонала. Требования к оценке кадров. Традиционный и нетрадиционный подходы к оценке персонала.

Содержание и виды оценки персонала. Оценка труда специалистов и руководителей. Оценка профессионального поведения и личных качеств.

Аттестация. Особенности оценки при приеме на работу и профессиональном продвижении.

Методы оценки персонала. Метод заданного выбора. Описательный метод. Управление по целям. Метод решающих ситуаций. Метод классификации. Психологические методы оценки персонала. Метод заданного распределения и другие методы. Технология «Центр оценки персонала» (ЦОП). Типичные ошибки при оценке персонала.

Использование результатов оценки. Роль аттестации в карьерных изменениях. Перемещение и освобождение персонала. Способы оптимизации численности кадров.

### **Тема 18. Развитие персонала**

Содержание понятия «развитие персонала». «Развитие персонала» в широком и узком значениях. Профессиональное образование, повышение квалификации и переподготовка. Определение потребности в развитии персонала.

Основные формы развития персонала. Цели и факторы эффективности программ обучения персонала.

Методы профессионального обучения: лекции, семинары, анализ реальных ситуаций (кейсы), дискуссия экспертов (круглый стол), плановые и ролевые игры; инструктаж, ротации, ученичество и наставничество, самообучение. Тренинги и их роль в развитии сотрудников.

Деловая карьера. Планирование и развитие карьеры. Карьера руководителей и специалистов.

### **Тема 19. Компенсация труда**

Цели системы оплаты персонала. Традиционная система оплаты. Методика определения заработной платы. Особенности оплаты труда менеджеров.

Нетрадиционные системы заработной платы. Сдельная и повременная оплата и условия их эффективности. Групповые системы оплаты труда. Аккордная система оплаты, ее разновидности и условия применения. Премияльная система оплаты.

Дополнительные вознаграждения. Премии. Надбавки. Международная стандартная классификация стоимости труда.

Льготы и выплаты. Режим рабочего и свободного времени. Организационное страхование и его разновидности. Пенсионные отчисления.

Социальное обеспечение работников. Социальные услуги, определяемые законодательством и тарифным соглашением. Организация питания, медицинское обслуживание и другие социальные услуги.

### **Тема 20. Трудовые отношения, администрирование и освобождение персонала**

Права наемных работников в рыночной экономике и их учет в управлении персоналом. Представительство наемных работников в управлении организацией.

Субъекты и организация трудовых отношений. Роль профсоюзов в трудовых отношениях. Органы трудового коллектива.

Коллективный договор. Содержание коллективного договора. Порядок разработки и заключения коллективного договора. Трудовые конфликты. Роль конвенций и рекомендаций МОТ в регулировании трудовых отношений.

Администрирование персонала и информационный менеджмент. Освобождение персонала и его формы.

### **3) Практические занятия/семинары**

<b>№</b>	<b>Наименование практического занятия/семинара</b>	<b>Объем</b>
1	Персонал как объект и субъект управления	2
2	Организационное лидерство	2
3	Руководство персоналом как разновидность власти	2
4	Стили, руководства	2
5	Мотивация организационного поведения	2
6	Основы теории организационных конфликтов. Управление конфликтами	2
6	Оценка персонала	2
8	Трудовые отношения, администрирование и освобождение персонала	2

### **4) Самостоятельная работа студентов**

<b>Раздел дисциплины</b>	<b>№ п/п</b>	<b>Вид СРС</b>	<b>Трудоемкость, часов</b>
Тема 1	1	Проработка лекционного материала и содержания учебной литературы	2
	2	Изучение кейсов	2



		Итого:	4
Тема 2	1	Проработка лекционного материала и содержания учебной литературы	4
	2	Поиск материала по теме презентации и подготовка презентации	2
		Изучение кейсов	2
		Итого:	8
Тема 3	1	Выполнение индивидуального задания, изучение кейсов	4
	2	Выполнение индивидуального задания	2
		Итого:	6
Тема 4	1	Проработка учебной литературы и других рекомендованных источников	2
	2	Изучение кейсов	2
		Итого:	6
Тема 5	1	Проработка учебной литературы и других рекомендованных источников	2
	2	Выполнение индивидуального задания (диагностический проект)	2
	2	Итого:	4
Тема 6	1	Проработка учебной литературы и других рекомендованных источников	2
	2	Изучение кейсов	2
	3	Итого:	4
Тема 7	1	Проработка учебной литературы и других рекомендованных источников	4
	2	Изучение кейсов	2
	3	Итого:	6
Тема 8	1	Проработка учебной литературы и других рекомендованных источников	2
	2	Изучение кейсов	2
		Итого:	4
Тема 9	1	Проработка учебной литературы и других рекомендованных источников	4
	2	Поиск материала по теме презентации и подготовка презентации	2
		Итого:	6
Тема 10	1	Проработка учебной литературы и других рекомендованных источников	2
	2	Изучение кейсов	2
		Итого:	4
Тема 11	1	Проработка учебной литературы и других рекомендованных источников	2
	2	Подготовка к контрольному опросу	2
		Итого:	4
Тема 12	1	Проработка учебной литературы и других рекомендованных источников	2

	2	Изучение кейсов	2
		Итого:	4
Тема 13		Поиск материала по теме презентации и подготовка презентации	2
		Подготовка мотивационной программы	4
		Итого:	6
Тема 14	1	Проработка учебной литературы и других рекомендованных источников	2
	2	Изучение кейсов	2
		Итого:	4
Тема 15	1	Проработка учебной литературы и других рекомендованных источников	2
	2	Изучение кейсов	2
		Итого:	4
Тема 16	1	Проработка учебной литературы и других рекомендованных источников	2
	2	Изучение кейсов	2
		Итого:	4
Тема 17	1	Проработка учебной литературы и других рекомендованных источников	2
	2	Изучение кейсов	2
		Итого:	4
Тема 18	1	Проработка учебной литературы и других рекомендованных источников	2
	2	Изучение кейсов	2
		Итого:	4
Тема 19	1	Проработка учебной литературы и других рекомендованных источников	2
	2	Изучение кейсов	2
		Итого:	4
Тема 20	1	Проработка учебной литературы и других рекомендованных источников	2
	2	Изучение кейсов	2
		Итого:	4

#### **IV. Образовательные технологии**

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий: лекции с элементами интерактивного анализа и обсуждением дискуссионных вопросов, использование комплекта слайдов при чтении лекций, использование Internet, правовых баз данных «Консультант» и «Гарант», материалов портала HR-Portal.

В рамках семинаров используются: контрольные опросы, ролевые игры, выступления студентов с подготовленными презентациями, выступления с элементами коммуникативного тренинга, защиты семестровых проектов, групповые дискуссии, работа в команде (совместная работа студентов в группе при подготовке групповых сообщений, деловых игр и проектов).

#### **V. Формы контроля освоения дисциплины**

Формы текущего контроля – контрольные опросы, презентации, экспертный анализ, семестровые проекты, рефераты.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

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

### **А. Основная литература**

- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб: Питер, 2004.
- Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. М.: Проспект, 2010.
- Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез» , 2007.
- Пугачев В.П. Управление персоналом организации: Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019.
- Пугачев В.П. Управление персоналом организации: практикум: учеб. пособие для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019.
- Пул М., Уорнер М. Управление человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2002.
- Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации (Учебно-практическое пособие). М: Бизнес-школа “Интел-синтез”, 2000.

### **Б. Дополнительная литература**

- Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. М.: Академия, 2017.
- Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Луданик М.В. Экономика персонала: Учебник. М. ИНФРА-М, 2009.
- Марр Р., Шмидт Г..Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2004.
- Пугачев В.П. и др. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов вузов /под ред. В. П. Пугачева. М.: ИНФРА-М, 2013.
- Пугачев В.П. Планирование персонала организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во Моск. университета, 2011.
- Пугачев В.П., Опарина Н.Н. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации (учебное пособие). М.: КноРус,, 2015.
- Пул М., Уорнер М. Управление человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2002.
- Стивен П. Роббинс. Правда об управлении персоналом. М.: Вильямс, 2003.
- Управление персоналом. Серия Harvard Business Review: 10 лучших статей. М.: Альпина Паблишер, 2017.
- Управление персоналом организации. Учебник. 4-е изд., доп. Кибанов А.Я.М.. ИНФРА-М., 2018.
- Трудовой кодекс Российской Федерации по состоянию на 11.11.19 г. М.: Проспект, 2019 (эл. ресурс: Консультант Плюс).

## **VII. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Аудитории для проведения лекций и семинаров должны быть оснащены презентационной техникой (проектором, экраном, компьютером/ноутбуком). Для лекционных занятий предусмотрен комплект слайдов. Для самостоятельной работы студентам необходим компьютер с выходом в Интернет, а также наличие доступа к литературе из основного и дополнительного списка.

**Аннотация рабочей программы дисциплины  
«Основы управления персоналом»**

Дисциплина «Основы управления персоналом» входит в общепрофессиональный цикл базовой части учебного плана по подготовке студентов по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Дисциплина реализуется на факультете государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова кафедрой управления персоналом.

Дисциплина нацелена на формирование профессиональных компетенций ОПК-5.Б Способность участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; ПК-6.Б Способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности; ПК-7.Б Способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; ПК-22.Б Умение разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской службы...».

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с теорией и практикой управления персоналом коммерческих, государственных и общественных организаций. Рассматриваются основные факторы повышения роли персонала в современном обществе, особенности современного этапа управления человеческими ресурсами. Анализируются роль лидеров в управлении рабочей группой, основные факторы управления лидерством в деловой организации, власть руководителя и условия ее эффективного использования, стили, техники, средства и модели руководства персоналом, эффективность командного менеджмента. Значительное внимание уделяется вопросам мотивации персонала, организационной культуры и организационным конфликтам, управлению ими. Анализируется деятельность современных служб персонала, их важнейшие функции: кадровое и, прежде всего, стратегическое планирование, проектирование труда, маркетинг персонала, отбор, оценка и развитие сотрудников, компенсация труда, управление трудовыми отношениями и др. В результате усвоения курса у студентов формируются знание сути, методов и форм стратегического управления человеческими ресурсами, командного менеджмента, групповой динамики и управления лидерством в организации, основных способов и инструментов эффективного руководства персоналом и работы с кадрами, способность использовать эти знания и умения в практической работе.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: интерактивные лекции, практические занятия, семинары, самостоятельная работа студента, деловые игры, конкретные ситуации, семестровые проекты, курсовое проектирование, консультации.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме экзамена и семестрового проекта, промежуточный контроль в форме учета посещаемости занятий, активности и качества выступлений; выполнения письменных практических заданий (ситуаций, тестов и др.); контрольных опросов.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часа. Программой дисциплины предусмотрены лекционные занятия – 32 часа, практические занятия – 16 часов и 96 часов самостоятельной работы студента.