

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Российский университет дружбы народов»

Экономический факультет

Рекомендовано МССН

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины Анализ работы и технология грейдинга в международных
компаниях

Рекомендуется для направления подготовки/специальности

38.04.03 «Управление персоналом»

(указываются код и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность программы (профиль)

«Управление персоналом в кросс-культурной среде»

(наименование образовательной программы в соответствии с направленностью (профилем))

1. Цели и задачи дисциплины:

Целью учебной дисциплины «Анализ работы и технология грейдинга в международных компаниях» является формирование научного представления о грейдинге, технологии его проведения и оценки результативности, а также изучение практического опыта, конкретных методов и способов анализа работ и определения значимости должностей

Задачами курса являются:

- передача знаний о системном подходе к кадровым технологиям, основанным на измерении и описании должностей;
- овладение практическим опытом, формирование представления о стратегии организации как источника требований к персоналу;
- анализ зарубежного и отечественного опыта, теоретических построений и методических средств решения управленческих проблем грейдинга и должностного статуса в системе управления персоналом;
- выработка навыков определения размеров окладов;
- развитие способностей к исследовательской деятельности;
- передача студентам опыта практического применения знаний в сфере управления человеческими ресурсами, освоения методик оценки должностей, с использованием шкалирования и балльной оценки;

2. Место дисциплины в структуре ОП ВО:

Дисциплина «Анализ работы и технология грейдинга в международных компаниях» относится к *вариативной части, формируемая участниками образовательных отношений Дисциплины (модули) по выбору 4 (ДВ.1) Б1. В.ДВ.01 части блока Б1. В.ДВ.01.01* учебного плана

В таблице № 1 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОП ВО.

Таблица № 1- **Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций**

№ п/п	Шифр и наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
Универсальные компетенции			
	УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	Современные проблемы управления персоналом в международных компаниях Кадровый менеджмент: российский и зарубежный опыт Современные технологии управления развитием персонала в кросс культурной среде Кросс-культурный менеджмент Управление талантами Стратегическое управление персоналом в международных компаниях Теория личности: психология, лидерство, работа в команде	Преддипломная практика Научно-исследовательская работа
	УК-7 - Способен: искать нужные источники информации и данные,	Иностранный язык делового и профессионального общения HR-аналитика	

	<p>воспринимать, анализировать, запоминать и передавать информацию с использованием цифровых средств, а также с помощью алгоритмов при работе с полученными из различных источников данными с целью эффективного использования полученной информации для решения задач; проводить оценку информации, ее достоверность, строить логические умозаключения на основании поступающих информации и данных.</p>	<p>Технология рекрутмента: зарубежная и российская практика Кросс-культурный менеджмент Оценка эффективности труда и управления персоналом</p>	
--	---	--	--

Общепрофессиональные компетенции

	<p>ОПК- 1 Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях</p> <p>ОПК-2 Способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач.</p>	<p>Современные проблемы управления персоналом в международных компаниях Кадровый менеджмент: российский и зарубежный опыт Современные технологии управления развитием персонала в кросс культурной среде Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности Технология рекрутмента: зарубежная и российская практика Кросс-культурный менеджмент Кадровая безопасность и охрана труда Развитие трудового законодательства и его влияние на управление персоналом Стратегическое управление персоналом в международных компаниях Кадровая политика Инновационные технологии принятия кадровых решений</p> <p>Современные технологии управления развитием персонала в кросс культурной среде HR-аналитика Технология рекрутмента: зарубежная и российская практика Стратегическое управление персоналом в международных компаниях Организация научно-исследовательской</p>	<p>Преддипломная практика Научно-исследовательская работа</p>
--	--	--	---

	<p>ОПК- 4 Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации</p> <p>ОПК -5 Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач</p>	<p>деятельности в области управления персоналом</p> <p>Современные проблемы управления персоналом в международных компаниях Кадровый менеджмент: российский и зарубежный опыт HR-аналитика Кадровая безопасность и охрана труда Управление талантами Теория личности: психология, лидерство, работа в команде Стратегическое управление персоналом в международных компаниях Кадровая политика Организация научно-исследовательской деятельности в области управления персоналом Инновационные технологии принятия кадровых решений Оценка эффективности труда и управления персоналом</p> <p>HR-аналитика Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности Технология рекрутмента: зарубежная и российская практика Развитие трудового законодательства и его влияние на управление персоналом Управление талантами Теория личности: психология, лидерство, работа в команде Оценка эффективности труда и управления персоналом</p>	
Профессиональные компетенции			
	<p>ПК-4 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения</p>	<p>Кадровый менеджмент: российский и зарубежный опыт Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности Технология рекрутмента: зарубежная и российская практика Кросс-культурный менеджмент Кадровая безопасность и охрана труда Развитие трудового законодательства и его влияние на управление персоналом</p>	<p>Преддипломная практика Научно-исследовательская работа</p>

		Управление талантами Кадровая политика Оценка эффективности труда и управления персоналом	
--	--	--	--

3. Требования к результатам освоения дисциплины:

Дисциплина «Анализ работы и технология грейдинга» участвует в формировании следующих компетенций у магистрантов:

УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

УК-7- Способен:

искать нужные источники информации и данные, воспринимать, анализировать, запоминать и передавать информацию с использованием цифровых средств, а также с помощью алгоритмов при работе с полученными из различных источников данными с целью эффективного использования полученной информации для решения задач; проводить оценку информации, ее достоверность, строить логические умозаключения на основании поступающих информации и данных.

ОПК- 1 Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях

ОПК-2 Способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач.

ОПК- 4 Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации

ОПК -5 Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач

ПК-4 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения

В результате освоения компетенций студент должен:

Знать:

- подходы к анализу работ; источники получения информации для анализа работ;
- методы оценки (грейдинга) должностей, их преимущества и недостатки, а также условия применения;
- методы оценки (грейдинга) должностей, их преимущества и недостатки, а также условия применения;
- типы политики конкурентоспособной оплаты;
- категории и диапазоны вознаграждения; особенности построения широкополосных структур вознаграждения (broadbanding);
- алгоритм внедрения системы вознаграждения;
- участников процесса внедрения системы вознаграждения и их сферы ответственности.

Уметь:

- проводить анализ работ и оценку должностей;
- анализировать контекст управления вознаграждением и факторы, формирующие политику вознаграждения;
- формулировать политику и стратегию вознаграждения в соответствии с бизнес-стратегией организации;
- анализировать содержание работ (должностей) с привлечением различных (как формализованных, так и не формализованных) источников информации;

- разрабатывать план исследования конкурентоспособной оплаты; выбирать релевантные рынки в целях определения конкурентоспособной оплаты.

Владеть:

- навыками анализа работ и оценки должностей;
- базовыми навыками оценки (рейтинга) должностей;
- методами построения линии политики оплаты;
- базовыми навыками разработки рейтинговой структуры;
- методологией внедрения системы вознаграждения; методами мониторинга и аудита действующей системы вознаграждения.

В процессе изучения дисциплины студенты должны:

Иметь представление: об истории возникновения и формирования технологии рейтинга, о методиках анализа работ, методах определения значимости должностей

Знать:

1. роль и место технологии рейтинга в общей структуре системы оплаты труда
2. сущность анализа работы
3. технологию рейтинга
4. классические методы рейтинга
5. компетентностный подход к рейтингу
6. методику оценки должностей
7. систему управления корпоративным поведением

Уметь: Разрабатывать и внедрять систему рейтинга в компании

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет **2 зачетных единиц 72 часа**

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
				6	
Аудиторные занятия (всего)	27				
В том числе:	-	-	-	-	-
<i>Лекции</i>	9			9	
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>					
<i>Семинары (С)</i>	18			18	
<i>Лабораторные работы (ЛР)</i>					
Самостоятельная работа (всего), в т.ч. контроль	45			45	
Общая трудоемкость	час	72		72	
	зач. ед.	2		2	

5. Содержание дисциплины

5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (темы)
1.	Тема 1. Рейтинги и должностной анализ в системе управления персоналом.	Управление персоналом и анализ работы. Управление персоналом и рейтинг
2.	Тема 2. Изучение работ: анализ, описание и оценка	Методология анализа работ. Методика анализа работ: PAQ, CMQ, FJA, O*NET.
3.	Тема 3. Технология рейтинга	Методы определения значимости должностей. Определение и оценка ключевых должностей. Изучение рыночной оплаты труда. Сопоставление окладов и

		«весов» должностей. Определение грейдов и групп грейдов. Определение размера окладов. Анализ и исправление несоответствий. Классические методы грейдинга: метод «Хэй Групп», метод «Уотсон Уайетт», метод оценки должностей компании «Кодак».
4.	Тема 4. Компетенции и цели компании	Компетенции. Требования должности и компенсируемые факторы. Стратегии компании – источник требований к персоналу
5.	Тема 5. Методика оценки должностей	Определение параметров должности. Использование шкалирования и балльной оценки. Методика ранжирования с использованием опросника. Методика оценки должностей на основе «личностного подхода»
6.	Тема 6. Управление корпоративным поведением	Требования должности как заявка на подбор. Аттестация – оценка компетенции и результативности сотрудника. Выводы аттестации – карьера, обучение, мотивация

5.2. Разделы дисциплин и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекц.	Практ. зан.	Лаб. зан.	Семина	СРС	Всего час.
1.	Тема 1. Грейдинг и должностной анализ в системе управления персоналом.	2			2	6	10
2.	Тема 2. Изучение работ: анализ, описание и оценка	1			4	6	11
....	Тема 3. Технология грейдинга	2			2	6	10
	Тема 4. Компетенции и цели компании	1			4	6	11
	Тема 5. Методика оценки должностей	2			4	6	12
	Тема 6. Управление корпоративным поведением	1			2	15	18

7. Практические занятия (семинары)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1.	Тема 1. Грейдинг и должностной анализ в системе управления персоналом.	Управление персоналом и анализ работы. Управление персоналом и грейдинг	2
2.	Тема 2. Изучение работ: анализ, описание и оценка	Методология анализа работ. Методика анализа работ: PAQ, CMQ, FJA, O*NET.	1

3	Тема 3. Технология грейдинга	Методы определения значимости должностей. Определение и оценка ключевых должностей. Изучение рыночной оплаты труда. Сопоставление окладов и «весов» должностей. Определение грейдов и групп грейдов. Определение размера окладов. Анализ и исправление несоответствий. Классические методы грейдинга: метод «Хэй Групп», метод «Уотсон Уайетт», метод оценки должностей компании «Кодак».	2
4	Тема 4. Компетенции и цели компании	Компетенции. Требования должности и компенсируемые факторы. Стратегии компании – источник требований к персоналу	1
5	Тема 5. Методика оценки должностей	Определение параметров должности. Использование шкалирования и балльной оценки. Методика ранжирования с использованием опросника. Методика оценки должностей на основе «личностного подхода»	2
6	Тема 6. Управление корпоративным поведением	Требования должности как заявка на подбор. Аттестация – оценка компетенции и результативности сотрудника. Выводы аттестации – карьера, обучение, мотивация	1

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

учебные аудитории (кабинеты) с рабочими местами для проведения лекций (по числу студентов в потоке) и для проведения семинаров (по числу студентов в отдельных группах)
 Ауд.21, 21 рабочее место: Системный блок Intel i7 3160 MHz/16 GB/600 GB/DVD/audio
 Монитор 23" Asus VS239HV; Мультимедиа проектор Casio XJ-V100W;
 доска, экран

9. Информационное обеспечение дисциплины

а) программное обеспечение
 MS Windows 7 64bit
 Microsoft Office 2013
 Expert Systems
 Корпорация Галактика (free)
 SAP (договор)
 Система БЭСТ-ОФИС
 NetOp School
 Mentor (free)
 Symantec Endpoint Protection (free)
 7-Zip (free)
 FastStone Image Viewer (free)
 FreeCommander (free)
 Adobe Reader (free)
 K-Lite Codec Pack (free)

б) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

Наименование электронно-библиотечной системы, предоставляющей возможность круглосуточного дистанционного индивидуального доступа для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет, адрес в сети Интернет

1. Электронно-библиотечная система РУДН – ЭБС РУДН
<http://lib.rudn.ru/MegaPro/Web>

2. Университетская библиотека онлайн
<http://www.biblioclub.ru>
3. ЭБС Юрайт <http://www.biblio-online.ru>
4. НЭБ Elibrary <http://elibrary.ru>
5. Консультант студента www.studentlibrary.ru
6. ЭБС «Лань» <http://e.lanbook.com/>
7. ЭБС Юрайт <http://www.biblio-online.ru>

Электронные ресурсы – в том числе Лицензированные ресурсы УНИБЦ (НБ): Университетская библиотека ONLINE, LexisNexis, SPRINGER, Вестник РУДН, Columbia International Affairs Online (CIAO), East View, eLibrary.ru, Grebennikon, Library PressDisplay, Polpred.com, SwetsWise, Swets Wise online content, University of Chicago Press Journals, Книги издательства «Альпина Паблишерз», BIBLIOPHIKA, Электронная библиотека диссертаций РГБ

3. поисковые системы - www.yandex.ru, www.google.ru, www.rambler.ru

10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

(указывается наличие печатных и электронных образовательных и информационных ресурсов)

а) основная литература

1. Пивоваров С.Э. Международный менеджмент: Учебник для вузов. - 4-е изд. - СПб.: Питер, 2008. - 720 с.
2. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом – М.: Проспект, 2014
3. Грейдинг, трудинг и затратинг [Электронный ресурс] // «Top Career.ru» Энциклопедия карьериста, © 2007 MBA Consult. Режим доступа : http://www.topcareer.ru/db/tc/1087BAB5BDDFF0618C32574F40046D0D0/sem_material.html, свободный. Загл. с экрана
4. Стародесткая О. Что такое «Грейдинг» и кому он нужен? [Электронный ресурс] // HR в фокусе внимания, HRM.RU Режим доступа : <http://www.hrm.ru/db/hrm/121F876425E59F01C325734B0053E632/category.html>, свободный. Загл. с экрана
5. Уиддет С. Холлифорд С. Руководство по компетенциям [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/pages/hrm/competition.php>, свободный. Загл. с экрана

Дополнительная литература

1. Аширов Д.А. Трудовая мотивация: Учебное пособие/ - М.: ТК Велби, 2005. (гриф)
2. Шахова В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методическое пособие. 2-е изд., доп. и перераб. - Б.м., 2006. (гриф)
3. Чемяков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. – М.: Вершина, 2007.
4. Бадагуев Б.Т. Порядок проведения аттестации рабочих мест на предприятии / Б.Т. Бадагуев. – М.: Альфа-Пресс, 2010. - 112 с.
5. Шекшня С.В. Как эффективно управлять свободными людьми. Коучинг / С.В. Шекшня. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. - 206 с.
6. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби; Проспект, 2009.
7. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник - ("Учебники для программы MBA"). – М., - ИНФРА-М, 2009. С.92.
8. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учеб пособие / Л.И. Лукичёва. – М.: Омега-Л, 2008. -263 с.
9. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практ пособие / М.Ю. Рогожин. – М.: ТК Велби; Проспект, 2008. 320 с.

10. Старр Д. Великолепный коучинг. Как стать блестящим коучем на своём рабочем месте / Джулия Старр. – М.: ИГ «Весь», 2011 – 144 с.
11. Смирнова И. Бизнес-кейсы. Управление персоналом / И. Смирнова. – М.: Инфотропик Медиа, 2010. – 152 с.
12. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учеб. пособие / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2008. – 512 с.
13. Филина, Ф.Н. Всё о работе директора по кадрам: лучшие кадровые решения / Ф.Н. Филина. – М.: Гроссмедиа; РОСБУХ, 2008. 304с.
14. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник самый ценный ресурс компании: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2008.
15. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник.– М.: ИНФРА-М, 2010.
16. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. - М.: Новосибирск: ИНФРА-М; Изд-во НГАЭиУ, 2008.
17. **Чемеков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В.П. Чемеков. – М.: Вершина, 2008. 208с.**
18. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. –М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
19. Ржехин В. М., Алеканд Д. А., Коваленко Н. В. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала. Пошаговая инструкция. – М.: Вершина, 2007.
20. Системы оплаты труда. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
21. Яковлева Т. Г. «Эффективные системы оплаты труда. Как построить оплату труда, чтобы она стимулировала работников трудиться с максимальной отдачей» М.: Альфа-Пресс , 2006.
22. Абакумова Н.Н. Политика доходов и заработной платы. М.:ИНФРА-М, 1999. (не переиздавалось)
23. Алкснис И. А. «Поощрительные системы оплаты труда : учеб. пособие для студентов спец. "Менеджмент организации" и "Упр. персоналом"»; М. : МИИТ , 2004.
24. Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман «Система вознаграждений и методы стимулирования персонала» М. : Вершина , 2005.
25. Чернова Е.А. «Грейды – новое слово в оплате труда или хорошо забытое старое?» ПАКК, Кадровый аспект, Декабрь 2005.
26. Скитяева И.М. «Системы долгосрочного стимулирования топ-менеджеров компании: варианты и возможности применения» ПАКК, Кадровый аспект, Август 2005.

11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки реализация компетентностного подхода предусмотрено широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, психологические и иные тренинги) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся. В рамках учебного курса предусмотрены встречи с представителями российских и зарубежных компаний, государственных и общественных организаций, мастер-классы экспертов и специалистов.

Принципы отбора содержания и организации учебного процесса

Курс построен на сочетании глубокой теоретической подготовки с конкретным анализом реальных ситуаций по принципу «практика — теория — новые стратегические и практические решения», организован по модульному принципу, суть которого — сочетание аудиторных занятий с самостоятельной проработкой тем.

Одним из видов учебных занятий студента с преподавателем, являются лекции. Для более глубокой проработки учебного материала предназначены групповые занятия в виде семинаров.

Поскольку овладение дисциплиной не является легкой задачей даже для самого способного студента, не менее половины времени отводится на самостоятельную проработку важнейших проблем курса. Этой цели служат задания на самостоятельную внеаудиторную работу, включающую проработку прослушанных лекций, изучение рекомендованной литературы, выполнение контрольных работ и практических заданий.

Лекционный материал посвящается рассмотрению основных концептуальных вопросов: основным понятиям и категориям, подходам, а также вопросам, трактовка которых имеет особое значение для современной системы управления человеческими ресурсами.

В учебном процессе наряду с традиционными формами обучения (лекции, семинары) предусматривается использование различных активных форм и методов обучения (дискуссии, круглые столы, деловые игры, разборы практических ситуаций, групповая работа, практикумы и др.). Самостоятельная работа предполагает изучение теории и практики и рекомендованных литературных источников; изучение по рекомендации преподавателя наиболее интересных, проблемных вопросов.

Организация самостоятельная работы магистра

Самостоятельная работа представляет собой планируемую учебную, научно-исследовательскую работу обучающихся, выполняемую по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия в специально отведенное для этого время.

12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Материалы для оценки уровня освоения учебного материала дисциплины «Анализ работы и технология грейдинга в международных компаниях» (оценочные материалы), включающие в себя перечень компетенций с указанием этапов их формирования, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания, типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, разработаны в полном объеме и доступны для обучающихся на странице дисциплины в ТУИС РУДН.

Режим доступа: <https://esystem.rudn.ru/course/view.php?id=10198>

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН

Разработчики:

Доцент кафедры менеджмента
должность, название кафедры

подпись

И.В.Гладышева
инициалы, фамилия

Руководитель программы

Доцент кафедры менеджмента
должность, название кафедры

подпись

А.В.Вавилина
инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой

Менеджмента
название кафедры

подпись

В.С.Ефремов
инициалы, фамилия

