

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

**Факультет Высшая школа финансов и менеджмента**

Кафедра финансового менеджмента, управленческого учета и международных  
стандартов финансовой деятельности

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры

Протокол №6 от «07» сентября 2017 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.10 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль)  
Инвестиционный менеджмент

квалификация: бакалавр

формы обучения: очная

Год набора –2017

Москва, 2017 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**  
К. пс. н, доцент Минаева Н.Л.

Заведующий кафедрой финансового менеджмента, управленческого учета и  
международных стандартов финансовой деятельности

д.э.н., профессор Е.Н. Лобанова

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
1.1 Дисциплина Б1.Б.09 «Управление человеческими ресурсами» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа: .....	4
1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:..	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО .....	5
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) .....	8
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации. ....	9
4.2. Материалы текущего контроля успеваемости. ....	9
4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся. ....	13
4.4. Методические материалы .....	20
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	20
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) .....	23
6.1. Основная литература.....	23
6.2. Дополнительная литература: .....	24
6.3. Перечень ресурсов сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины .....	24
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	24

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1 Дисциплина Б1.Б.09 «Управление человеческими ресурсами» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК - 4	Способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	ОПК -4.2	Способность поддерживать электронные коммуникации
ПК-1	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ПК-1.3	Способность организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды
ПК-2	Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	ПК-2.1	Способность владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ.ТФ (при наличии профстандарта) профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
--	--------------------------------	---------------------

Деятельность по обеспечению персоналом( В)	ОПК -4.2	Владеет навыками поддержания электронных коммуникаций с учетом основных требований информационной безопасности с применением информационно-коммуникационных технологий
Деятельность по оценке и аттестации персонала (С)	ПК-1.3	Знает принципы и методы формирования команды, кадровой политики и её реализации в соответствии с выбранной стратегией развития предприятия Способен применить методы подбора, адаптации, мотивации персонала; Способен выбирать наиболее оптимальные технологии работы с человеческими ресурсами организации; Способен разработать кадровую политику, применить методы подбора и обучения персонала.
Деятельность по развитию персонала ( Д)	ПК-2.1	Знает способы разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом; Способен анализировать причины возникновения конфликтных ситуаций в сфере управления человеческими ресурсами; Способен предложить способы организации эффективных межличностных коммуникаций; Способен применять на практике современные технологии управления человеческими ресурсами; Способен управлять деловыми конфликтами; Способен предложить эффективные способы межличностных коммуникаций; Способен выявлять причины возникновения конфликтных ситуаций; Способен предупреждать возникновение конфликтных ситуаций в сфере управления человеческими ресурсами.

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» относится к базовой части дисциплин учебного плана. Код дисциплины Б1.Б.10 Наименование дисциплины «Управление человеческими ресурсами», курс 2, семестр 4 учебного плана. Общая трудоемкость дисциплины составляет 144/108 академических/астрономических часов (4 ЗЕ).

Содержание дисциплины является логическим продолжением и развитием дисциплин: «Философия», «Психология и бизнес-коммуникации», «Организационное поведение». Данная дисциплина является основой для изучения: «Стратегический менеджмент», «Международные стандарты деловой и финансовой этики» .

Количество академических/астрономических часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем составляет 54/40,5 часа, из них 18/13,5 – на лекционные занятия, 36/27 – на практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся отводится 54/40,5 часов.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Таблица 1

п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), академический/астрономический час.					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			СР	
			Л	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения							
Тема 1	Сущность управления человеческими ресурсами	8/6	2/1,5	-	-	6/4,5	Опрос
Тема 2	Система управления человеческими ресурсами	14/10,5	2/1,5	6/4,5	-	6/4,5	Опрос , Эссе
Тема 3	Кадровое планирование в организации	8/6	2/1,5	-	-	6/4,5	Доклад
Тема 4	Найм и отбор персонала в организацию	14/10,5	2/1,5	6/4,5	-	6/4,5	Кейс
Тема 5	Трудовая адаптация работников	14/10,5	2/1,5	6/4,5	-	6/4,5	Кейс
Тема 6	Управление профессионально-должностным продвижением персонала	14/10,5	2/1,5	6/4,5	-	6/4,5	Опрос, Эссе
Тема 7	Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	14/10,5	2/1,5	6/4,5	-	6/4,5	Опрос
Тема 8	Аттестация и деловая оценка сотрудников	14/10,5	2/1,5	6/4,5	-	6/4,5	Доклад
Тема 9	Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами	8/6	2/1,5		-	6/4,5	Опрос, доклад
	Промежуточная аттестация	36/27					экзамен
	Всего:	144/108	18/13,5	36/27	-	54/37,5	

Примечание:

\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д), кейс (К), эссе;

\*\* – формы промежуточной аттестации :экзамен (Э).

## Содержание дисциплины

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1	Сущность управления человеческими ресурсами	Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента. Управление человеческими ресурсами в системе современного менеджмента. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.
Тема 2	Система управления человеческими ресурсами	Факторы, влияющие на структуру организации и их влияние на систему управления человеческими ресурсами. Понятие трудового потенциала работника в организации. Компоненты трудового потенциала. Показатели и характеристика состояния и использования трудового потенциала в организации, возможности получения интегральной оценки. Применение результатов анализа для выбора направлений и методов работы персонала.
Тема 3	Кадровое планирование в организации	Кадровая политика и стратегия управления организацией. Стратегия управления персоналом, как элемент стратегии управления организацией. Кадровое планирование как составная часть планирования в организации и как необходимое условие реализации кадровой политики. Цели, задачи и сущность. Уровни планирования: стратегическое, тактическое и оперативное. Сущность и задачи стратегического планирования персонала. Классификация факторов, влияющих на стратегическое планирование.
Тема 4	Найм и отбор персонала в организацию	Выбор организацией политики найма. Основные источники (внешние и внутренние) формирования персонала и их сравнительная характеристика. Активные и пассивные пути покрытия дополнительной потребности в персонале. Содержание и группировка критериев и показателей отбора работников. Понятие и основные задачи отбора кандидатов. Последовательность действий при отборе претендентов на рабочее место.
Тема 5	Трудовая адаптация работников	Понятие и сущность социализации трудовой адаптации. Виды социализации адаптации, ее структура: психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая, организационная. Стадии адаптации. Факторы

		трудоустройству: личностные и производственные. Программы адаптации работников на предприятии.
Тема 6	Управление профессионально-должностным продвижением персонала	Понятие и основные виды профессионально-должностных перемещений работников. Понятие «ротация» кадров. Характеристика системы профессионально-должностных перемещений работников. Планирование продвижения персонала. Кадровый резерв, его назначение. Принципы работы с кадровым резервом. Формирование кадрового резерва: определение ключевых должностей (структуры) резерва, количественного состава, выбор критериев зачисления в резерв и методов их оценки. Подготовка резерва. Планы индивидуального развития. Оценка работы с кадровым резервом.
Тема 7	Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	Сущность системы непрерывного обучения персонала. Характеристика деятельности служб по организации и планированию непрерывного обучения: учет и анализ состава кадров, аттестация, оценка уровня обучения, оценка профессионализма, выбор психологического исследования, экономические оценки. Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
Тема 8	Аттестация и деловая оценка сотрудников	Сущность, цели, функции деловой оценки сотрудников и использование ее результатов в практической деятельности. Условия формирования системы оценки сотрудников. Процедура деловой оценки. Выбор критериев оценки: результативность труда, показатели профессионального поведения, деловые и личностные качества. Методы измерения критериев оценки: шкалирования, упорядоченных рангов, альтернативных характеристик, экспертного опроса, метод оценки посредством установки целей. Комплексная оценка качества работы.
Тема 9	Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами	Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом.

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)



4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

**4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.09 «Управление человеческими ресурсами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

- при проведении занятий лекционного типа: опрос, эссе
- при проведении занятий практического типа: доклад (Д), Деловая игра, кейс.

**4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):**  
- устный ответ на вопросы и деловая игра.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Темы эссе по теме 1 «Сущность управления человеческими ресурсами»

1. В чем преимущество гуманистического подхода к персоналу?
2. В чем отличие концепций управления кадрами и управления человеческими ресурсами?
3. Какой подход к персоналу – технократический или гуманистический – наиболее актуален в российском бизнесе и почему?

Темы эссе по теме 2 «Система управления человеческими ресурсами»

1. Управление человеческими ресурсами как элемент системы управления организацией.
2. Взаимосвязь элементов системы управления человеческими ресурсами.

Темы эссе по теме 3 «Кадровое планирование в организации»

1. Преимущества кадрового планирования.
2. Особенности кадрового планирования в российских организациях.
3. Влияние внутренних и внешних факторов на кадровое планирование в организации.

Темы эссе по теме 6 «Управление профессионально- должностным продвижением персонала»

1. Особенности индивидуального построения карьеры.
2. Влияние психологических качеств на эффективность построения карьеры.

Темы эссе по теме 7 «Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала»

1. Сравнительный анализ видов обучения персонала.
2. Внутреннее и внешнее обучение персонала.
3. Влияние обучения персонала на формирование его лояльности.

Темы эссе по теме 8 «Аттестация и деловая оценка сотрудников»

1. Отличие процедур аттестации и оценки персонала.
2. Условия проведения эффективной оценки персонала.
3. Преимущества оценки персонала по методу 360 градусов от других методов оценки.

Темы эссе по теме 9 «Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами»

1. Особенности проведения аудита персонала.
2. Необходимость проведения аудита персонала.

**Примерные темы для проведения опроса:**

Тема 1.

1. Становление управления человеческими ресурсами как научной дисциплины: сравнительный анализ теоретических концепций.
2. Трудовой потенциал организации: понятие, составляющие и оценка.
3. Конкурентоспособность трудового потенциала организации и методы ее оценки.

4. Социокультурные аспекты управления человеческими ресурсами.  
5. Организационная культура и методы формирования трудового поведения работников.

6. Концепции управления человеческими ресурсами в организации: сущность, составляющие и влияющие факторы.

Тема 2.

1. Управление человеческими ресурсами и стратегическое управление: взаимосвязь и взаимозависимость.

2. Маркетинговая концепция управления человеческими ресурсами.

3. Кадровая политика организации и её особенности на современном этапе.

4. Регламент системы управления человеческими ресурсами.

5. Методы управления человеческими ресурсами, их классификация и содержание.

Тема 3.

1 Методы планирования численности персонала.

2. Оперативный план работы с персоналом.

3. Стратегическое планирование персонала.

Тема 4.

1. Найм работников организации, методы отбора, анализ эффективности.

2. Виды кадровых интервью.

3. Методы оценки профессионально-важных качеств кандидатов.

4. Психологическое тестирование при приеме на работу.

5. Ассессмент-центр как наиболее эффективный метод оценки кандидатов.

Тема 5.

1. Виды трудовой адаптации персонала.

2. Социализация и трудовая адаптация персонала.

3. Подходы к адаптации персонала в западных и российских компаниях.

Тема 6.

1. Карьера работников организации: планирование и проблемы развития.

2. Аттестация персонала: сущность, процедура поведения.

3. Основные направления и методы оценки уровня использования персонала в организации.

Тема 7.

1. Профессиональное развитие человеческих ресурсов организации: понятие, формы, методы и проблемы.

2. Оценка эффективности работы служб управления человеческими ресурсами.

3. Роль и значение анализа рабочего места в эффективном управлении человеческими ресурсами.

4. Обеспечение занятости персонала и проблемы высвобождения.

Тема 8.

1. Виды оценки персонала.

2. Отличие аттестации от периодической оценки персонала.

3. Оценка персонала по методу 360 градусов.

4. Цели и задачи оценки персонала.

5. Применение результатов оценки персонала в деятельности компании.

Тема 9.

1. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом.

2. Организация внутрифирменных социальных программ помощи работникам организации: отечественной и зарубежный опыт.

3. Проблемы и практика применения социологических методов в управлении человеческими ресурсами.

4. Значение и применение психологических знаний в практике управления человеческими ресурсами.

5. Правовое обеспечение системы управления персоналом: сравнительный анализ трудового законодательства разных стран.
6. Роль руководителей в реализации стратегии и кадровой политики управления персоналом.
7. Организационная структура управления человеческими ресурсами: их виды и основы проектирования.
8. Затраты на персонал: их виды, влияющие факторы и методы определения.
9. Качество трудовой жизни персонала: сущность, составляющие и показатели оценки.
10. Цели и функции системы управления человеческими ресурсами. Функционально-целевая модель.

**Примерные темы докладов:**

Тема 1.

1. Человеческие ресурсы предприятия как объект управления.
2. Место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием.
3. Принципы управления человеческими ресурсами на примере компании....

Тема 2.

1. Кадровое и информационное обеспечение управления человеческими ресурсами.
2. Техническое и правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.
3. Анализ кадрового потенциала предприятия.
4. Кадровая политика организации.

Тема 3.

1. Особенности кадрового планирования в современных условиях.
2. Основные принципы кадрового планирования.
3. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на кадровое планирование.
4. Прогнозирование потребности в человеческих ресурсах.
5. Нормирование труда и расчет численности персонала.

Тема 4.

1. Подбор персонала и профориентация.
2. Виды кадровых интервью.
3. Особенности подбора и отбора персонала в российских и западных компаниях.

Тема 5.

1. Особенности адаптации персонала разных категорий работников.
2. Подходы к адаптации в западных и российских компаниях.
3. Виды адаптации персонала.
4. Влияние психологических особенностей работника на его трудовую адаптацию.
5. Оценка прохождения испытательного срока.

Тема 6.

1. Работа с кадровым резервом на примере компании....
2. Планирование деловой карьеры.
3. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.

Тема 7.

1. Виды обучения персонала.
2. Особенности внешнего и внутреннего обучения.
3. Оценка результатов обучения персонала.
4. Особенности функционирования корпоративных университетов на примере компании....

Тема 8.

1. Виды оценки персонала.
2. Регламентация процедур оценки персонала.

3. Метод оценки персонала 360 градусов.
4. Особенности оценки персонала в российских и западных компаниях.

Тема 9.

1. Особенности организационного проектирования системы управления человеческими ресурсами.
2. Цели и функции управления человеческими ресурсами.
3. Система стратегического управления человеческими ресурсами на примере компании....
4. Управление социальным развитием на примере компании....
5. Этика деловых отношений на примере компании....
6. Особенности организационной культуры компании....
7. Аудит персонала.
8. Формирование управленческих команд.
9. Управление персоналом кризисного предприятия на примере компании....

### Кейс 1

На собеседование на одну из ключевых должностей в компании пришел претендент, мужчина 30 лет. Данные его резюме, компетентность и опыт работы превышают ваши ожидания. Это "именно тот", кого вы так долго искали.

И вот соискатель сидит перед вами в весьма небрежной позе. Одна из первых его фраз звучит так:

- Ну, давайте, задавайте мне свои вопросы. Я даже знаю, о чем именно вы меня спросите. Я все вопросы знаю наизусть.

А. Вопросы к вам:

1. Почему кандидат так себя ведет?
2. Чего он хочет добиться этими словами?

Б. Какой из перечисленных ниже вариантов ответа вы выберете:

1. Очень хорошо, что вы их знаете. Давайте начнем...
2. А почему вы думаете, что знаете, какие вопросы я собираюсь задать?
3. Вы пришли на собеседование. Значит, заинтересованы в этой работе. Поэтому, будьте добры, ведите себя уважительно.
4. Вы слишком самоуверенны. Не бойтесь, что это качество мешает вам в трудоустройстве?
5. Ваш собственный вариант ответа.

### Кейс 2

...В ходе беседы претендент парирует вашу реплику:

- Ну, вы так говорите только потому, что вы - женщина. У нас, у мужчин, занимающихся бизнесом, взгляд на этот вопрос совершенно иной.

А. Вопросы к вам:

1. Почему кандидат так себя ведет?
2. Чего он хочет добиться этими словами?

Б. Какой из перечисленных ниже вариантов ответа собеседнику вы выберете:

1. Вы, что же, полагаете, что женщины глупее мужчин?
2. Вы хотите сказать, что лучше разбираетесь в бизнесе только потому, что вы - мужчина?
3. Вам не кажется, что ведете себя вызывающе?

4. Да, вы правы, мы, женщины, совсем по-другому смотрим на многие вещи.
5. Ваш собственный вариант ответа.

Эти два высказывания неприятны для вас, в целом же претендент вас полностью устраивает. Более того, прочие кандидаты, с которыми вы уже беседовали, намного уступают этому по требуемым компетенциям и опыту.

С. Вопросы к вам:

1. Примете ли вы на работу данного претендента?
2. Если "да", то какие меры предпримете в период адаптации нового сотрудника?

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся.

##### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК - 4	Способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	ОПК -4.2	Способность поддерживать электронные коммуникации
ПК-1	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ПК-1.3	Способность организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды
ПК-2	Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	ПК-2.1	Способность владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-4.2 Способность поддерживать электронные коммуникации	Владеет навыками поддержания электронных коммуникаций с учетом основных требований информационной безопасности с применением информационно-коммуникационных технологий	Ведет деловую переписку с учетом библиографической культуры и основных требований информационной безопасности
ПК-1.3 Способность организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	Знает принципы и методы формирования команды, кадровой политики и её реализации в соответствии с выбранной стратегией развития предприятия Способен применить методы подбора, адаптации, мотивации персонала; Способен выбирать наиболее оптимальные технологии работы с человеческими ресурсами организации; Способен разработать кадровую политику, применить методы подбора и обучения персонала.	Демонстрирует знания принципов и методов формирования команды, кадровой политики и её реализации в соответствии с выбранной стратегией развития предприятия; Применяет методы подбора, адаптации, мотивации персонала на практике; Предложены наиболее оптимальные технологии работы с человеческими ресурсами организации; Разработана кадровая политика, организации.
ПК-2.1 Способность владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом	Знает способы разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом; Способен анализировать причины возникновения конфликтных ситуаций в сфере управления человеческими ресурсами; Способен предложить способы организации эффективных межличностных коммуникаций; Способен применять на практике современные технологии управления человеческими ресурсами; Способен управлять деловыми конфликтами; Способен предложить эффективные способы межличностных коммуникаций; Способен выявлять причины возникновения конфликтных ситуаций; Способен предупреждать возникновение конфликтных ситуаций в сфере управления человеческими ресурсами.	Демонстрирует знания способов разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом; Проведен анализ причин возникновения конфликтных ситуаций в сфере управления человеческими ресурсами; Предложены способы организации эффективных межличностных коммуникаций; Предложены эффективные способы межличностных коммуникаций; Выявлены причины возникновения конфликтных ситуаций; Предложены способы предупреждения возникновения конфликтных ситуаций в сфере управления человеческими ресурсами.

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

##### Список вопросов для подготовки к экзамену:

1. Человеческие ресурсы предприятия как объект управления.
2. Место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием.
3. Принципы управления человеческими ресурсами.
4. Функциональное разделение труда.
5. Организационная структура службы управления человеческими ресурсами.
6. Кадровое и информационное обеспечение управления человеческими ресурсами.
7. Техническое и правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.
8. Анализ кадрового потенциала предприятия.
9. Перемещения персонала.
10. Работа с кадровым резервом.
11. Планирование деловой карьеры.
12. Подбор персонала и профориентация.
13. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.
14. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.
15. Теория иерархии потребностей Маслоу.
16. Теория приобретенных потребностей МакКлеланда.
17. Теория двух факторов Герцберга.
18. Профессиональная и организационная адаптация индивидуумов в составе персонала.
19. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.
20. Трудовые ресурсы предприятия.
21. Концепция управления человеческими ресурсами.
22. Принципы управления человеческими ресурсами.
23. Организационное проектирование системы управления человеческими ресурсами.
24. Методы управления человеческими ресурсами.
25. Цели и функции управления человеческими ресурсами.
26. Кадровая политика организации.
27. Система стратегического управления человеческими ресурсами.
28. Кадровое планирование в организации.
29. Прогнозирование потребности в человеческих ресурсах.
30. Нормирование труда и расчет численности персонала.
31. Организация труда персонала.
32. Автоматизированные системы управления персоналом.
33. Управление социальным развитием.
34. Организация проведения аттестации персонала.
35. Управление деловой карьерой персонала.
36. Управление служебно-профессиональным движением персонала.
37. Этика деловых отношений.
38. Организационная культура.
39. Безопасность организации труда и здоровья персонала.
40. Описание работы и рабочего места.
41. Оценка результатов труда персонала организации.
42. Оценка затрат на персонал организации.
43. Аудит персонала.
44. Анализ кадровой ситуации в регионе.
45. Формирование управленческих команд.

46. Управление персоналом кризисного предприятия.
47. Непосредственные методы сокращения персонала.
48. Основные подходы к управлению человеческими ресурсами.

### Деловая игра «Конфликт в организации»

3 команды (2-4 чел. в команде)

Этап	Время, ч:мин
Подготовка	0:15
Выступление "Рабочей группы" (команда #2)	0:10
Вопросы "Руководителей" (команда #1)	0:20
Обмен мнениями "Руководителей" (команда #1)	0:05
Решение HR директора	0:05
Комментарии "Экспертов" (команда #3)	0:15
<b>Итого:</b>	<b>1:10</b>

#### Описание:

В отдел персонала компании "Z-Code" поступает жалоба от одного из сотрудников. HR директор назначает рабочую группу для изучения жалобы и выработки предложений для принятия решения.

Команда #1 - руководство компании:

- HR директор
- Коммерческий директор
- Зам. директора по персоналу
- Руководитель отдела обучения

Задача – принять решение по поступившей жалобе

Команда #2 - рабочая группа по изучению жалобы:

- Старший менеджер отдела персонала - руководитель группы
- Менеджер отдела персонала
- Юрист
- Психолог

Задача – подготовить предложение для руководства компании

Команда #3 – эксперты

Задача - оценка работы первой и второй команд

#### Действующие лица:

Дарья Молодцова, аналитик, 23 года



Евгений Казанович, руководитель Аналитического отдела, 33 года

### **Дарья Молодцова**

В отдел персонала компании «Z-Code»:

Шесть месяцев назад, при приеме на работу, Евгений пообещал мне, что в случае успешного выполнения поставленных задач я получу должность ведущего аналитика и моя зарплата будет увеличена на 50%.

В течение полугода я работала добросовестно и максимально результативно, успешно справлялась со всеми заданиями. Евгений неоднократно хвалил меня за высокое качество выполнения работы и за инициативность. В течение этих шести месяцев моя нагрузка постоянно увеличивалась, поэтому мне приходилось работать сверхурочно и в выходные дни.

Вчера я узнала, что на вакансию ведущего аналитика, которая открыта в нашем отделе, приглашают внешнего кандидата. Я обратилась к Евгению с вопросом, почему не мне предложили эту позицию. Евгений ответил, что не отказывается от своего обещания, но нужно поработать еще некоторое время, чтобы, как он выразился, «закрепить успех». На мой вопрос о конкретных сроках и критериях «закрепления успеха» Евгений не ответил ничего определенного, но сказал, что «процедуру можно ускорить, если я соглашусь поужинать с ним на этой неделе...». Вообще, я неоднократно замечала, что Евгений больше внимания обращает на мои внешние данные, чем на результаты моей работы.

1. Прошу сообщить, когда я получу должность ведущего аналитика
2. Прошу оградить меня от некорректного поведения Евгения Казановича

### **Евгений Казанович:**

В отдел персонала компании «Z-Code»:

Действительно, при приеме на работу мы с Дарьей обсуждали перспективы ее карьерного роста и увеличение заработной платы. Речь не шла о каком-либо конкретном сроке, тем более таком коротком, как шесть месяцев. Дарья вполне успешно справляется с поставленными задачами, но, в то же время, нужно отметить следующие моменты, требующие развития и проработки:

- Недостаточные навыки расстановки приоритетов и управления временем, что приводит к увеличению длительности выполнения заданий. Дарья не срывает сроки, но ей приходится компенсировать свои ошибки в планировании и распределении ресурсов увеличением продолжительности рабочего времени – задерживаться вечерами и брать работу на выходные
- Ограниченность профессионального и жизненного опыта, обусловленная возрастом и коротким стажем работы, приводит к недостаточно широкому кругозору и неспособности увидеть проблему «сверху», правильно оценить взаимосвязь компонентов и возможные тенденции развития
- Дарья – человек решительный, активный, иногда агрессивный. Она жестко и бескомпромиссно отстаивает свою точку зрения, что периодически приводит к конфликтам с коллегами и клиентами. Так как работа Ведущего аналитика предполагает:

- руководство группой сотрудников

- ответственность за ведение проекта и общение с заказчиком  
Дарье необходимо развивать конфликтную компетентность - навыки предотвращения и управления конфликтами.

Именно по этим причинам я считаю, что Дарья пока не готова занять позицию ведущего аналитика. В своих отношениях с подчиненными и коллегами я руководствуюсь исключительно правилами деловой этики. Мое отношение к Дарье всегда соответствовало данным принципам. Возможно, Дарья неверно интерпретировала какие-либо мои слова, сказанные в шутливой форме. Я считаю, что для формирования комфортной и доверительной атмосферы в отделе руководителю нужно общаться с подчиненными на простом человеческом языке – кому-то рассказать анекдот, с кем-то пошутить, поговорить о футболе или о музыке...

### Шкала оценивания

Критерий оценивания	Шкала оценивания
Ведет деловую переписку с учетом библиографической культуры и основных требований информационной безопасности Демонстрирует знания принципов и методов формирования команды, кадровой политики и её реализации в соответствии с выбранной стратегией развития предприятия; Применяет методы подбора, адаптации, мотивации персонала на практике; Предложены наиболее оптимальные технологии работы с человеческими ресурсами организации; Разработана кадровая политика, организации. Демонстрирует знания способов разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом; Проведен анализ причин возникновения конфликтных ситуаций в сфере управления человеческими ресурсами; Предложены способы организации эффективных межличностных коммуникаций; Предложены эффективные способы межличностных коммуникаций; Выявлены причины возникновения конфликтных ситуаций; Предложены способы предупреждения возникновения конфликтных ситуаций в сфере управления человеческими ресурсами.	<b>85-100 (отлично)</b>
Ведет деловую переписку с учетом библиографической культуры и основных требований информационной безопасности Не всегда точно демонстрирует знания принципов и методов формирования команды, кадровой политики и её реализации в соответствии с выбранной стратегией развития предприятия; Применяет методы подбора, адаптации, мотивации	<b>70-84 (хорошо)</b>

<p>персонала на практике;  Предложены наиболее оптимальные технологии работы с человеческими ресурсами организации;  Разработана кадровая политика, организации.  Демонстрирует знания способов разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом;  Не всегда проводит анализ причин возникновения конфликтных ситуаций в сфере управления человеческими ресурсами;  Предложены способы организации эффективных межличностных коммуникаций;  Предложены эффективные способы межличностных коммуникаций;  Не может выявить причины возникновения конфликтных ситуаций;  Предложены способы предупреждения возникновения конфликтных ситуаций в сфере управления человеческими ресурсами.</p>	
<p>Ведет деловую переписку с учетом библиографической культуры и основных требований информационной безопасности  Не всегда демонстрирует знания принципов и методов формирования команды, кадровой политики и её реализации в соответствии с выбранной стратегией развития предприятия;  Не применяет методы подбора, адаптации, мотивации персонала на практике;  Не может предложить наиболее оптимальные технологии работы с человеческими ресурсами организации;  Разработана кадровая политика, организации.  Не демонстрирует в полном объеме знания способов разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом;  Не всегда проводит анализ причин возникновения конфликтных ситуаций в сфере управления человеческими ресурсами;  Предложены способы организации эффективных межличностных коммуникаций;  Предложены эффективные способы межличностных коммуникаций;  Не может выявить причины возникновения конфликтных ситуаций;  Предложены способы предупреждения возникновения конфликтных ситуаций в сфере управления человеческими ресурсами.</p>	<p><b>50-69</b>  <b>(удовлетворительно)</b></p>
<p>Не обнаружил полученные знания</p>	<p><b>Менее 50 баллов</b>  <b>(неудовлетворительно)</b></p>

#### 4.4. Методические материалы

Студент допускается к экзамену по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий, предусмотренных программой дисциплины. Экзамен проходит в формате деловой игры. Студенты разбиваются на несколько команд. В каждой команде 3-4 человека. Раздаются содержание и правила деловой игры, распределяются роли. Продолжительность игры – 1,5 часа. По итогам игры студенты отвечают на вопросы и отдают на проверку письменные ответы. Экзаменатор может задавать обучающемуся дополнительные и уточняющие вопросы в пределах учебного материала программы. Результат по сдаче экзамена объявляется студентам после ответа, вносится в экзаменационную ведомость и в зачетную книжку. Оценка «неудовлетворительно» проставляется только в ведомости.

### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

**Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов по темам (разделам) дисциплины (модуля):**

**Тема 1: Сущность управления человеческими ресурсами**

1. Технократический и гуманистический подходы к персоналу.
2. Хоторнские эксперименты.
3. Модели управления человеческими ресурсами.
4. Японская модель.
5. Партнерская модель.

**Тема 2: Система управления человеческими ресурсами**

1. Система управления человеческими ресурсами в системе управления организацией.
2. Теории Х и Y. Отношение к персоналу как основному ресурсу компании.
3. Особенности управления человеческими ресурсами в российских и западных компаниях

**Тема 3: Кадровое планирование в организации**

1. Необходимость планирования персонала.
2. Особенности кадрового планирования в условиях нестабильной экономики.
3. Виды структуры персонала организации: по полу, возрасту, образованию, профессиям, квалификации, стажу работы, категориям.
4. Факторы, влияющие на структуру организации. Зарубежный опыт классификации персонала.

**Тема 4: Найм и отбор персонала в организацию**

1. Виды кадровых интервью.
2. Биографическое, стрессовое, ситуационное, структурированное, неструктурированное интервью.
3. Особенности глубинного интервью.
4. Применение детектора лжи при приеме на работу.
5. Психологическое тестирование при отборе персонала.

**Тема 5: Трудовая адаптация работников**

1. Виды трудовой адаптации персонала.
2. Особенности психологической, организационной и профессиональной адаптации разных категорий работников.

**Тема 6: Управление профессионально- должностным продвижением персонала**

1. Виды карьеры по Э.Шейну.

2. Якоря карьеры.
3. Влияние личностных особенностей работников на построение деловой карьеры.
4. Горизонтальная и вертикальная карьера.

#### **Тема 7: Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала**

1. Особенности обучения работников организации.
2. Виды обучения: лекции, семинары, тренинги.
3. Особенности проведения командообразующих мероприятий.
4. Оценка мотивации к обучению персонала.

#### **Тема 8: Аттестация и деловая оценка сотрудников**

1. Виды деловой оценки работников.
2. Метод оценки 360 градусов.
3. Условия проведения оценки персонала по методу 360 градусов.
4. Разработка требований к оценке персонала и критериев оценки.
5. Обратная связь по результатам оценки.

#### **Тема 9: Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами**

1. Методы оценки необходимости совершенствования системы управления человеческими ресурсами организации.
2. Опросники, тесты, кадровый аудит.
3. Аутсорсинг и аутстаффинг персонала.

#### **Методические указания по подготовке вопросов для самостоятельного изучения**

Подготовка вопросов для самостоятельного изучения включает: изучение необходимой литературы (обязательной, дополнительной литературы, специальных периодических изданий, интернет-ресурсов), подготовку конспекта ответа и презентации, решение типовых заданий, ответы на контрольные вопросы.

При подготовке вопросов важно:

- использовать достаточно широкий диапазон массива информации, провести обзор периодической литературы и специальных изданий, составить каталог Интернет-ресурсов
- представить различные подходы, четко и полно определить рассматриваемые понятия, выявить взаимосвязи понятий и явлений, взаимозависимости и связи с другими вопросами;
- грамотно структурировать материал, ясно, четко и логично его излагать, приводить соответствующие примеры из практики, для иллюстрации положений, тезисов и выводов использовать таблицы, схемы, графики, диаграммы;
- отработать решение типовых заданий;
- подготовить презентацию.

#### **Требования к подготовке доклада**

##### **Подготовка доклада**

Работу по подготовке доклада можно подразделить на две основные фазы:

- планирование и подготовку доклада;
- практическая реализация доклада.

В подготовительной фазе необходимо учитывать три фактора:

Во-первых, **тему и цель выступления;**

Во-вторых, **участников и аудиторию**, которые не выбираются выступающим, это учебная аудитория, в которой проводится семинар.

**В-третьих, условия: место и время.**

Эффективность доклада на учебном семинаре оценивается по трем критериям:

1. Соответствие содержания доклада его цели и задачам.
2. Степень и характер активности слушателей во время доклада.
3. Степень влияния услышанного как на интеллект, так и на чувства слушателей.

### **Планирование доклада**

Планирование доклада зависит от темы доклада, целей и задач, стоящих перед выступающим, его индивидуальных особенностей, от состава аудитории, в которой предстоит выступать.

**Цель доклада** состоит в том, чтобы представить новую информацию, которая требует осмысления и убедить – побудить студентов к действию, сделать так, чтобы они приняли или изменили свою точку зрения на излагаемую проблему. Если выступающий не подумает о назначении доклада, он не добьется успеха.

Цель доклада закладывается в *стержневую идею* – это основной тезис, который необходимо ясно сформулировать с самого начала. **Сформулировать стержневую идею доклада означает ответить на вопрос, зачем говорить (цель) и о чем говорить (средства достижения цели).**

Требования к стержневой идее доклада:

*фраза должна утверждать главную мысль и соответствовать цели доклада;*

*суждение должно быть кратким, ясным, легко удерживаться в кратковременной памяти;*

*мысль должна пониматься однозначно, не заключать в себе противоречия.*

**Тема доклада** должна быть конкретизирована, интересна, понятна для аудитории. Выступающий должен владеть темой. Это значит, что все факты должны быть собраны, систематизированы, изучены, причем, они должны освещать явление со всех сторон. **Это и есть применение системного анализа на практике.**

Чтобы достичь успеха у слушателей, выступающему необходимо четко определить понятия (термины), предлагать поясняющие примеры, представлять доказательную статистику, излагать концепции, иллюстрировать мысли дополнительным материалом.

Необходимо учесть, что тему надо изложить за короткое время, удовлетворив запросы слушателей.

Итак, подготовка к докладу заключается в том, чтобы выработать собственное отношение к предмету доклада, сформулировать свои мысли по тому, или иному вопросу.

### **Поиск и подбор материалов**

Чтобы доклад получился содержательным, лучше использовать не один источник, а несколько.

Подбор примеров из практики (общественной и индивидуальной) для иллюстрации и доходчивого разъяснения сложных теоретических вопросов. Необходимо использовать и так называемый местный материал.

### **Структура доклада**

Под *структурой доклада* понимается его построение, соотношение его отдельных частей и отношение каждой части ко всему докладу как единому целому.

**Основными элементами структуры доклада являются:**

1. Введение, которым докладчик привлекает внимание слушателей и настраивает их на тему своего выступления.
2. Основная часть, в которой раскрываются главные пункты доклада.
3. Заключение, в котором подводятся итоги.

*Примерное распределение времени:*

вступление – 10-15%;

основная часть – 60-65%;

заключение – 20-30%.

*Вступление* необходимо в каждом докладе. Это диктуется необходимостью с чего-то начать, привлечь внимание слушателей, наладить контакт с аудиторией. Собственная структура вступления может включать в себя следующие элементы:

1. Вступительное замечание.
2. Формулировка конкретной цели доклада для слушателей, в отличие от собственных целей выступающего (т.н. ориентирование слушателей).
3. Обзор главных вопросов темы доклада, если выступление достаточно продолжительно.

*Цель введения* – привлечь внимание слушателей и ориентировать их на материал, который будет представлен в докладе. Привлечь внимание можно одним из следующих способов:

- рассказать что-то из личного опыта;*
- дать иллюстрацию в виде словесного рассказа или наглядного изображения;*
- обратиться к чему-либо, известному из жизни всей аудитории;*
- начать с риторического вопроса;*
- начать выступление с какой-нибудь потрясающей цитаты известного человека.*

В основной части доклада разворачивается стержневая идея, раскрываются ее аспекты. В ней излагается основной материал, последовательно разъясняются выдвинутые идеи и положения, доказываются их правильность, слушатели подводятся к необходимым выводам.

План развития основной части должен быть ясным. Предмет доклада должен раскрываться конкретно и стройно. Должно быть подобрано как можно больше фактологических материалов и необходимых примеров. Оживляют выступление примеры из художественной литературы, пословицы, поговорки, фразеологические выражения. Даже в серьезную по содержанию речь уместно ввести элементы юмора.

Продумывая структуру своего доклада, ученик не должен забывать о поддержании внимания, которое со временем притупляется и человек перестает слушать. Составляя свой доклад, следует определить, какой из существующих приемов использовать:

- обращение к слушателям с неожиданным вопросом;*
- прерывание речи, использование паузы;*
- вопросно-ответный ход;*
- примеры из художественной литературы, пословицы, поговорки, фразеологические выражения и т.п.*

Излагая основную часть доклада очень важно не перерасходовать время, обязательно оставив его для заключения.

*Заключение* является важной композиционной частью любого доклада. В заключении подводятся итоги, формулируются выводы, которые следуют из главной цели основной идеи выступления или аудитория побуждается к определенным действиям.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

### **6.1. Основная литература**

1. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпрямкина, В. М. Маслова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 299 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00875-3. <https://www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE>
2. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика.

Учебник М.: Проспект, 2016. – 688 с. [Издательство Лань - Lan Publishing \(Экономика и менеджмент - Economics and Management\)](#)

3. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ А.В. Дейнека, В.А. Беспалько— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2016.— 389 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24835.html>.— ЭБС «IPRbooks»

## **6.2. Дополнительная литература:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е изд., перераб. и доп. - М.: Питер, 2016
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие. М.: Кнорус, 2013. – 357 с. [https://e.lanbook.com/book/53573#book\\_name](https://e.lanbook.com/book/53573#book_name)
3. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: уроки эффективного HR-менеджмента. Учебное пособие/ И.К. Макарова— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2015.— 422 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51122.html>.— ЭБС «IPRbooks»

## **6.3. Перечень ресурсов сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. HR-сообщество и публикации - [http:// www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru)
2. Ведущий портал о кадровом менеджменте - [http:// www.hrm.ru](http://www.hrm.ru)
3. Национальный союз кадровиков - [http:// www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru)

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Занятия проводятся в учебных аудиториях, оснащенных рабочим местом преподавателя (стол, стул, кафедра), рабочими местами студентов (столы, стулья) по количеству студентов, доской меловой или белой для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).

Используется следующее программное обеспечение:

Microsoft Windows 10 LTSB 1607

Количество 2607

Правообладатель Microsoft Corporation

Дата покупки / продления 06.12.2016

Контракт 59/07-16/0373100037616000052-0008121-03

Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»

Покупатель РАНХиГС

Дата окончания 31.12.2017

Срок подписки 1 год / 3 года

Microsoft Office Professional 2016

Количество 2607

Правообладатель Microsoft Corporation

Дата покупки / продления 06.12.2016

Контракт 59/07-16/0373100037616000052-0008121-03



Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»  
Покупатель РАНХиГС  
Дата окончания 31.12.2017  
Срок подписки 1 год / 3 года

Acrobat Professional AcademicEdition License Russian  
Multiple Platforms (Adobe, 65258631AE01A00)  
Количество 50  
Правообладатель Adobe  
Дата покупки / продления 03.04.2017  
Контракт #15/08-17  
Продавец SoftLine  
Покупатель РАНХиГС  
Дата окончания 03.04.2018