

**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 финансового
менеджмента, управленческого учета и
международных стандартов финансовой
деятельности

Протокол от «12» сентября 2019 г № 6

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.Б.12 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль)
Инвестиционное проектирование и оценка бизнеса

квалификация: бакалавр

формы обучения: очная

Год набора –2020

Москва, 2019 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Коргова М.А., доктор социологических наук, профессор

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
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО	5
3. Содержание и структура дисциплины (модуля)	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	19
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	22
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	23

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

1.1 Дисциплина Б1.Б.12 «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-1.2	Владение навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды

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-1.2	Знает виды и методы организационного планирования; основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля; роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации.

		<p>Способен организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</p> <p>Способен разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность.</p> <p>Способен осуществлять диагностику организационной культуры в организации</p>
--	--	---

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.12 Наименование дисциплины «Управление человеческими ресурсами», курс 2, семестр 4 учебного плана. Общая трудоемкость дисциплины составляет 180 часов (5 ЗЕ).

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

Количество академических/астрономических часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем составляет 48 часов, из них 24 – на лекционные занятия, 24 – на практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся отводится 96 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		
Очная форма обучения						
Тема 1	Сущность и содержание управления персоналом в организациях	13	2	2	9	Опрос
Тема 2	Развитие теории и практики управления персоналом в организациях в мире и в России	13	2	2	9	Опрос , Эссе
Тема 3	Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях	13	2	2	9	Доклад
Тема 4	Планирование	13	2	2	9	Кейс

	персонала в организациях					
Тема 5	Набор персонала в организациях	13	2	2	9	Кейс
Тема 6	Отбор персонала в организациях	13	2	2	9	Опрос, Эссе
Тема 7	Мотивация и стимулирование персонала в организациях	13	2	2	9	Опрос
Тема 8	Адаптация персонала в организациях	13	2	2	9	Доклад
Тема 9	Обучение персонала в организациях	17	4	4	9	
Тема 10	Оценка деятельности персонала в организациях	17	4	4	15	Опрос, доклад
	Промежуточная аттестация				36	экзамен
	Всего:	180	24	24	96	

Примечание:

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

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

Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность и содержание управления персоналом в организациях. Управление персоналом как составная часть менеджмента организации. Цели и задачи управления персоналом. Понятийно-категориальный аппарат управления персоналом. Проблематика управления персоналом. Стратегия управления персоналом в организациях. Кадровая политика организации: алгоритм разработки и реализации. Система управления персоналом: ее содержание и характеристика основных элементов. Субъекты и объекты управления персоналом. Руководитель организации, его команда, кадровая служба, линейный менеджмент как первичные субъекты управления персоналом. Люди в организациях и отношения между ними как объекты управления персоналом. Типичные проблемы в управлении персоналом современных организаций. Конфликты в управлении персоналом и способы их разрешения. Управление персоналом как учебный курс: его цели, задачи и структура. Тема 2. Развитие теории и практики управления персоналом в организациях в мире и в России. Возникновение идей об управлении персоналом в первобытном обществе, в Древнем мире, в средние века, в период индустриального развития человечества. Взгляд на управление персоналом в общей теории управления. Возникновение управления персоналом как науки. Периодизация истории управления персоналом. Вклад классических школ и подходов в развитии теории управления персоналом. Появление неоклассического менеджмента эпохи постиндустриального развития человечества и его влияние на управление персоналом. Тенденции развития современного кадрового менеджмента. Развитие теории управления персоналом в России в дореволюционный, советский и постсоветский периоды: основные достижения и проблемы. Практика управления персоналом в мире в эпоху классического и неоклассического менеджмента: полезные уроки и отрицательный опыт. Перспективы развития науки и практики управления персоналом в мире и в современной России. Тема 3. Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях. Сущность, классификации и содержание принципов управления персоналом в

организациях. Административные, экономические и социально – психологические методы управления персоналом. Кадроведческий управленческий цикл. Сущность и содержание основных функций кадрового менеджмента: планирования персонала, набора персонала, отбора персонала, мотивации и стимулирования персонала, адаптации и обучения персонала, оценки деятельности персонала и управления карьерными процессами персонала в организации. Динамика взглядов на перечень кадровых функций и их содержание. Принятие и реализация управленческих решений как интегральная функция кадроведческого цикла. Взаимосвязь универсальных управленческих функций и функций по управлению персоналом. Управление персоналом как социальная технология. Особенности использования принципов, применения методов и реализации функций управления персоналом в практике мировых компаний и современных российских организаций. Тема 4. Планирование персонала в организациях Сущность кадрового планирования. Место и роль планирования в системе управления персоналом современной организации. Вторичность кадрового планирования по отношению к организационному планированию. Классификация планов по персоналу. Принципы и методы 4 кадрового планирования. Алгоритм кадрового планирования. Причины неудач в планировании и пути их устранения. Высвобождение персонала: принципы, методы и технологии. Особенности планирования персонала в зарубежных и в отечественных компаниях. Тема 5. Набор персонала в организациях Сущность набора персонала. Место и роль набора в системе управления персоналом современной организации. Принципы набора персонала в организации. Инструменты набора: должностная инструкция, квалификационная карта и карта компетенций. Внешние и внутренние источники набора персонала: их преимущества и недостатки. Методы внешнего и внутреннего набора. Альтернативы набора персонала в организацию. Особенности набора персонала в зарубежных и в российских организациях. Тема 6. Отбор персонала в организациях Сущность отбора персонала в организациях. Место и роль отбора в системе управления персоналом современной организации. Критерии и принципы отбора. «Отбор» и «подбор» персонала: общее и особенное. Традиционные методы отбора персонала в организацию. Нетрадиционные методы оценки кадров при отборе. Достоинства и недостатки традиционных и нетрадиционных методов, технологии их применения. Процесс отбора: этапы и их характеристика. Типичные ошибки при отборе персонала в организациях и пути их устранения. Особенности отбора персонала в зарубежных и в российских организациях. Тема 7. Мотивация и стимулирование персонала в организациях Сущность мотивации и стимулирования персонала в организации. Место и роль мотивации и стимулирования в системе управления персоналом современной организации. Содержание понятий «мотивация» и «стимулирование» персонала. Механизм мотивации и стимулирования персонала. Основные классические содержательные и процессуальные теории мотивации и их практическое применение в современных системах мотивации и стимулирования персонала. Современные теории мотивации персонала в организациях: возможности применения в практике управления персоналом. Методы мотивации и стимулирования персонала: экономический метод, метод постановки целей, метод проектирования и перепроектирования труда и обогащения работ, метод соучастия персонала в управлении и др. Формы и инструменты мотивации и стимулирования персонала. Принципы и основные элементы традиционной и нетрадиционной систем компенсации труда персонала. Самомотивация персонала и самоменеджмент Технология выбора личных целей. Управление стрессовыми ситуациями. Тайм - менеджмент. Организация рабочего места сотрудников организации. Особенности мотивации и стимулирования персонала в зарубежных и в российских организациях. Тема 8. Адаптация персонала в организациях Сущность адаптация персонала в организациях. Место и роль адаптации в системе управления персоналом современной организации. Виды адаптации. Цели и задачи адаптации персонала в организации. Уровни адаптации персонала. Процесс адаптации. Программы адаптации. Условия успешности адаптации персонала в современных организациях. Особенности адаптации персонала в зарубежных

и в российских организациях. Тема 9. Обучение персонала в организациях Необходимость развития персонала организаций. Сущность обучения персонала в современных организациях. Роль обучения в профессиональном и личностном развитии персонала. Цели и задачи обучения персонала. Требования, предъявляемые к эффективному обучению персонала. Процесс обучения персонала: характеристика основных этапов. Основные формы и методы обучения. Непрерывное обучение персонала как важнейший фактор эффективной деятельности организаций. Характеристика «обучающихся организаций». 5 Особенности обучения персонала в зарубежных организациях. Проблемы обучения персонала в организациях России и возможные пути их разрешения. Тема 10. Оценка деятельности персонала в организациях Сущность оценки деятельности персонала в современных организациях. Место и роль оценки в системе управления персоналом современной организации. Цели и функции оценки персонала организации. Объект и предмет оценки. Критерии и принципы оценки деятельности персонала. Факторы, влияющие на эффективность оценки. Методы оценки: аттестация, метод стандартных оценок, метод сравнительных оценок, метод управления по результатам, 360 градусная аттестация, метод самооценки и др. Достоинства и недостатки методов и возможности их использования в современных организациях. Система оценки персонала в организации. Субъективные ошибки при оценке деятельности сотрудников организации и возможные пути их устранения. Особенности оценки персонала в зарубежных и в российских организациях.

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.07 «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: отечественный 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 боитесь, 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	ПК-1.2	Владение навыками организации групповой работы на основе знания

	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		процессов групповой динамики и принципов формирования команды
--	--	--	---

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-1.2 Владение навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	Знает виды и методы организационного планирования; основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля; роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации. Способен организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; Способен разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность. Способен осуществлять диагностику организационной культуры в организации	Демонстрирует знание видов и методов организационного планирования; основных видов и процедуры внутриорганизационного контроля; роли и места управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации. Организовано командное взаимодействие для решения управленческих задач в рамках деловой игры; Разработана программа осуществления организационных изменений и рассчитана эффективность предложенных мер Выявлены индивидуальные достоинства и ресурсы участников группы

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. Непротиворечивые 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
Итого:	1:10

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

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

4.4. Методические материалы

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 выступить.

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. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; пер. с англ. – 10-е изд. – СПб: Питер, 2012. <https://www.libfox.ru/563259-maykl-armstrong-praktika-upravleniyachelovecheskimi-resursami.html>
2. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2017. <https://znanium.com/bookread2.php?book=445836&spec=1>

6.2. Дополнительная литература:

1. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк: Капитал пляшет под дудку таланта. Пер. с англ. Изд. 3-е. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. https://www.mann-ivanovferber.ru/assets/files/bookparts/funky_business/funky_business_read.pdf
2. Кови С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. <http://vadens.org/uploads/images/%D0%91%D0%B8%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BA%D0%B6>
3. **Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов**
 1. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. Учебник М.: Проспект, 2016. – 688 с. [Издательство Лань - Lan Publishing \(Экономика и менеджмент - Economics and Management\)](#)
 2. 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»

6.4. 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

Microsoft Office Professional 2016

Acrobat Professional AcademicEdition License Russian

Используется следующее программное обеспечение:

Microsoft Windows 10 LTSC 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