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

Факультет экономических и социальных наук

Кафедра менеджмента и предпринимательства

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой менеджмента и предпринимательства

Протокол от «3» сентября 2019 г.

№ 11/02-05-02/19

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.15 Управление человеческими ресурсами 2
(Human Capital Management 2)

по направлению подготовки
**38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) подготовки
**«Management for Business and Economics/Менеджмент в экономике и бизнесе (совместно с Университетом Пизы, Италия). Англоязычный бакалавриат»**

Квалификация
**Бакалавр**

Форма обучения
**Очная**

Год набора - 2020

Москва, 2019 г.

**Автор–составитель:**
старший преподаватель кафедры менеджмента и предпринимательства,
к.э.н. Табачникова А.А.

**И.о. заведующего кафедрой менеджмента и предпринимательства:**
К.э.н., Ицаков Е.Д.

## СОДЕРЖАНИЕ


1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…….. 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……..... 6
3. Содержание и структура дисциплины ……...……... 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине …….……... 13
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины ……...…... 20
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ……. 25
   6.1.Основная литература……..……...……. 25
   6.2.Дополнительная литература……...……..……. 25
   6.3.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы……... 25
   6.4.Нормативные правовые документы…….……..……... 25
   6.5. Интернет-ресурсы…….……..……... 25
   6.6. Иные источники…….…….…….…….. 26
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы ……...…..…….. 26

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

1.1 Дисциплина «Управление человеческими ресурсами 2 (Human Capital Management 2)» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции |
|---|---|---|---|
| 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, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры | ПК-1.2 | Способность организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры |
| ПК-2 | Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на | ПК-2.1 | Способность использовать различные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде | | коммуникаций; |
| ПК-12 | Умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного и муниципального управления) | ПК-12.1 | Способность анализировать запросы деловых партнеров и осуществлять сбор необходимой информации по партнерам для расширения внешних связей и обмена опытом |
| ОПК-4 | способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации | ОПК-4.1 | Способность осуществлять устное деловое общение |

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

| ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия | Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения |
|---|---|---|
| Специалист по внутреннему | ПК-1.2 | на уровне знаний: |

| | | |
|---|---|---|
| контролю (внутренний контролер): Руководство группами специалистов по внутреннему контролю, Предварительный сбор и анализ информации о деятельности объекта внутреннего контроля, Распределение заданий между членами групп специалистов по внутреннему контролю | | • основные теоретические принципы эффективного самоменеджмента |
| | | на уровне умений:<br>• давать оценку происходящим вокруг событиям<br>• выстраивать работу группы в долгосрочной перспективе |
| | | на уровне навыков:<br>• управления группой<br>• эффективной коммуникации |
| Специалист в области ценообразования и тарифного регулирования в жилищно-коммунальном хозяйстве: Подготовка предложений по формированию проектов цен и тарифов на работы и услуги ресурсоснабжающей организации, уточнение маркетинговой стратегии организации<br><br>Руководитель предприятия питания: Взаимодействие с потребителями и заинтересованными сторонами | ПК-2.1 | на уровне знаний:<br>• теории принятия решений<br>• основные законы личности, структуры личности, базовые приемы менеджмента<br>• основные теоретические принципы построение индивидуальной и групповой работы |
| | | на уровне умений:<br>• давать оценку результатам индивидуальной и групповой работы<br>• организовывать работу группы |
| | | на уровне навыков:<br>• управления группой<br>• эффективной коммуникации |
| Специалист по финансовому консультированию: Подбор в интересах клиента поставщиков финансовых услуг и консультирование клиента по | ПК-12.1 | на уровне знаний:<br>• подходы к профессиональной работе с окружающими людьми |
| | | на уровне умений: |

| | | |
|---|---|---|
| ограниченному кругу финансовых продуктов | | • анализировать происходящие вокруг события |
| | | на уровне навыков:<br>• управления группой<br>• эффективной коммуникации |
| Специалист по финансовому консультированию: Подбор в интересах клиента поставщиков финансовых услуг и консультирование клиента по ограниченному кругу финансовых продуктов | ОПК-4.1 | на уровне знаний:<br>• типы тестовых вопросов<br>• как работать с контекстуальными подсказками и актуализировать определенное значение многозначного слова в конкретном контексте.<br>• как работать со словообразованием и понимать незнакомые слова по значению корня или префикса<br>• как применять структуры вопросов в части говорения с эффективным использованием времени, отведенному на каждый тип<br>• как применять стратегии для essays |
| | | на уровне умений:<br>• быстро и грамотно делать записи для последующего их использования при ответах на вопросы; выделять основное и детали в текстах; синтезировать информацию;<br>• критически мыслить; |

| | | |
|---|---|---|
| | | перефразировать; логично и ясно мыслить, аргументированно и связно излагать свои мысли<br>• писать все виды эссе |
| | | на уровне навыков:<br>• умением творчески использовать теоретические положения для решения практических профессиональных задач<br>• развития теоретического мышления<br>• соотношения понятийного аппарата с реальными фактами и явлениями профессиональной деятельности<br>• применения стратегий САЕ |

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

**Объем дисциплины**

Общая трудоемкость дисциплины – 2 з.е. (72 часа), из них количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 6, в том числе:

– лекционного типа – 6.

Количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся – 30.

**Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Учебная дисциплина Б1.В.15 «Управление человеческими ресурсами 2 (Human Capital Management 2)» - дисциплина базовой части ОП ВО бакалавриата. Дисциплина «Управление человеческими ресурсами 2 (Human Capital Management 2)» изучается на 3 курсе.

Курс «Управление человеческими ресурсами 2 (Human Capital Management 2)»

опирается на содержание дисциплин «Теория менеджмента (Management and Foundamentals of Accounting)», «Философия (Philosophy)». Содержание дисциплины «Управление человеческими ресурсами (Human Capital Management)» выступает опорой для подготовки к государственной итоговой аттестации и написания выпускной квалификационной работы.

Формой промежуточной аттестации по дисциплине в соответствии с учебным планом является экзамен во 2 семестре на 3 курсе.

## 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2.

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Объем дисциплины, час. | | | | | | Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | СР | |
| | | | Л | ЛР | ПЗ | КСР | | |
| ***Очная форма обучения*** | | | | | | | | |
| Тема 1 | Человеческие ресурсы как объект управленческой деятельности. Теория управления о роли человека в организации | 6 | 1 | | | | 5 | Решение комплексного кейса |
| Тема 2 | Становление профессиональной деятельности HR-менеджера. Государственная система управления трудовыми ресурсами | 6 | 1 | | | | 5 | Решение комплексного кейса |
| Тема 3 | Организационное проектирование и структура системы управления человеческими ресурсами в организации | 6 | 1 | | | | 5 | Решение комплексного кейса |
| Тема 4 | Кадровая политика организации. Стратегия управления персоналом организации. Основы кадрового планирования | 6 | 1 | | | | 5 | Решение комплексного кейса |
| Тема 5 | Технология найма персонала. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персоналам | 6 | 1 | | | | 5 | Решение комплексного кейса |
| Тема 6 | Управление | 6 | 1 | | | | 5 | Решение комплексного |

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Объем дисциплины, час. | | | | | | Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | СР | |
| | | | Л | ЛР | ПЗ | КСР | | |
| ***Очная форма обучения*** | | | | | | | | |
| | профориентацией, адаптацией, обучением и аттестацией персонала. | | | | | | | кейса |
| Промежуточная аттестация | | | | | | | | Зачет |
| **Всего:** | | **72** | **6** | | | | **30** | 36 |

## Содержание дисциплины

**Тема 1**

Человеческие ресурсы как объект управленческой деятельности Управление человеческими ресурсами как процесс. Понятие организации. Организация и кадровый менеджмент. Предмет, субъект и объект кадрового менеджмента. Ключевые задачи управления персоналом организации. Содержание базовых функций управления персоналом: планирование, организация, мотивация, контроль. Управление человеческими ресурсами как особый раздел менеджмента и как область знания. Основная задача управления персоналом как науки. Управление человеческими ресурсами и смежные дисциплины. Понятие персонала организации. Сущность понятий персонал, кадры, трудовые ресурсы, кадровый состав, человеческие ресурсы. Структура персонала: профессиональная, половозрастная и др. Показатели наличия и движения персонала организации. Показатели численности персонала.

**Тема 2**

Кадровая статистика. Кадровое делопроизводство и учет. Документальное обеспечение управления персоналом. Теория управления о роли человека в организации Основные подходы к управлению персоналом. Истоки появления и суть рационалистического (технократического) подхода. Основные идеи и представители рационалистического подхода (школа научного управления, административная школа): Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф.и Л. Гилбрет, Г. Форд, М. Вебер, А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Саймон, Л. Урвик. Области применения рационалистического подхода. Истоки появления и суть гуманистического подхода. Основной тезис гуманистического подхода. Гуманистический подход (школа человеческих отношений, школа поведенческих наук): Э. Мэйо, А. Маслоу, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг, М.П. Фоллетт. Теория «Z» У. Оучи. Сравнительная характеристика основных подходов к управлению персоналом. Достоинства и недостатки рационалистического и гуманистического подходов. Развитие персонала с точки зрения социотехнического подхода. Становление профессиональной деятельности HR-менеджеров Исторические корни современных HR-менеджеров в России. Кадровая работа в советский период. Основные требования к кадровикам при советской власти. Кадровики в эпоху перестройки. Деятельность менеджеров по персоналу в 90-е годы. Новые профессиональные возможности после кризиса 1998 года. Требования к современным HR – менеджерам. Востребованные личные качества, профессиональные знания, умения и навыки. Ключевые области личной компетентности. Профессиональные задачи и функции менеджера по персоналу Описание должности. Общие задачи менеджера по персоналу современной

организации. Функциональное разделение труда в области управления персоналом. Конкретные профессиональные задачи. Функциональные обязанности кадрового менеджера. Основные роли менеджера по персоналу. Многоролевой профессиональный профиль. Функциональные характеристики деятельности менеджера по персоналу. Государственная система управления трудовыми ресурсами Социальная политика государства и организации. Социальная среда организации. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала. Социально-трудовые отношения в рыночной экономике. Субъекты социально-трудовых отношений. Характеристики и виды рынка труда. Управление занятостью населения. Безработица. Система управления трудовыми ресурсами на государственном уровне. Программно-нормативная регламентация. Законодательная власть. Органы исполнительной власти. Судебные органы. Профсоюзы. Основные закономерности функционирования социально-экономических систем. Основные характеристики управления работниками: миссия, стратегия, корпоративная культура, кадровая политика, трудовой потенциал, штатный состав. Принципы управления персоналом. Принципы управления в отечественных организациях. Принципы управления персоналом в американских, японских, западноевропейских, скандинавских корпорациях. Принципы построения системы управления персоналом в межкультурной среде. Сравнительный анализ национальных особенностей стилей управления менеджеров.

**Тема 3**

Организационное проектирование и структура системы управления проектирование и стратегия системы управления человеческими ресурсами в организации человеческими ресурсами Понятие организационного проектирования системы управления персоналом. Этапы организационного проектирования. Основное содержание системы управления персоналом: цель, задачи и методы. Функциональные подсистемы. Организационная структура кадровой службы. Типовая структура кадровой службы: сектор найма рабочей силы, сектор подготовки и продвижения персонала, сектор стимулирования труда, сектор изучения и оценки персонала, сектор трудовых отношений, сектор стратегического управления персоналом, сектор профориентации, сектор охраны труда и техники безопасности. Обеспечение системы управления персоналом. Информационно-технологическая база системы управления персоналом. Положение о кадровой службе и должностные инструкции. Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом

**Тема 4**

Кадровая политика организации Место кадровой политики в системе УП. Основная задача кадровой политики. Содержанием кадровой политики. Общие требования к кадровой политике в современных условиях. Анализ кадровой ситуации. Объекты анализа: персонал, внешние и внутренние условия, структура организации. Оценочные критерии эффективности кадровой политики. Формирование кадровой политики. Процессы воспроизводства, управления и развития персонала. Условия разработки кадровой политики. Условия реализации кадровой политики. Управленческая компетентность. Этапы формирования кадровой политики. Основные элементы кадровой политики. Воспроизводство персонала. Жизненный цикл персонала. Типы кадровой политики. Пассивный и активный, открытый и закрытый типы кадровой политики. Стратегия управления персоналом организации Черты и составляющие стратегий управления персоналом. Долгосрочный характер и связь со стратегией организации. Особенности кадровой политики в различных стратегиях организации. Стратегия роста (динамического роста), стратегия ограниченного роста (прибыли) и стратегия сокращения (ликвидации). Стратегия сочетания и стратегия нового бизнеса. Варианты взаимодействия стратегии управления персоналам и стратегии организации. Практические действия HR-менеджеров при реализации различных стратегий организации. Эффективность кадровых стратегий.

Основы кадрового планирования Понятие и назначение кадрового планирования. Задачи кадрового планирования. Виды кадрового планирования. Этапы маркетинга персонала. Проектирование структуры управления. Этапы проектирования структуры управления. Оперативный план работы с персоналом. Планирование потребности в персонале. Расчет численности персонала. Методы нормирования труда работников. Схемы определения численности персонала. Планирование производительности труда и показателей по труду. Нормативная база кадрового планирования. Организационная структура. Штатное расписание. Нормы и нормативы расчета численности персонала. Профессиограмма. Положения о подразделениях и должностные инструкции.

**Тема 5**

Технология найма персонала Наем персонала. Привлечение, отбор, прием работников. Процедуры привлечения, отбора, приема работников в организацию. Приемы (тактики) организации в процессе найма. Стратегия работника. Тактика работника на переговорах. Приемы тактики работника на собеседовании. Структура резюме. Делопроизводство в кадровой службе. Срочный трудовой договор. Особенности срочного договора. Деловая оценка персонала. Методы деловой оценки персонала при приеме на работу. Стрессовое собеседование. Управление профориентацией, адаптацией, обучением и аттестацией персонала Профориентация персонала. Профконсультации, профотбор. Понятие и значение адаптации персонала. Виды адаптации. Этапы адаптации. Организационные меры, сокращающие время адаптации. Обоснование затрат на адаптацию работников. Организация труда персонала. Основные направления. Организация труда на рабочем месте. Обучение персонала. Система обучения в организации. Процедура профессионального обучения персонала. Обучение топ-менеджеров. Элементы обучения. Метод обучения топ-менеджеров — «case studies». Процедура аттестации персонала. Цели аттестации. Задачи аттестации. Виды аттестации. Объекты аттестации. Факторы оценки. Методы аттестации персонала. Использование результатов аттестации. Оценка методом 360 градусов. Факторы, определяющие характер неформальных отношений. Особенности функционирования неформальных групп. Руководство неформальными группами. Лидерство концепции лидерства: личностная, поведенческая, ситуационная. Неформальные лидеры. Серые кардиналы. Референтные группы.

**Тема 6**

Кадровая статистика. Технология работы с увольняемым персоналом (аутплейсмент) Высвобождение персонала. Классификация видов увольнения по ТК РФ. Работа с увольняемым персоналом (outplacement) при разных инициативах увольнения. Заключительное интервью, работа психолога, помощь в трудоустройстве, скользящее пенсионирование. Программы управления сокращениями (планирование высвобождения персонала): своевременные перемещения работников внутри организации; превентивную переподготовку работников; прекращение приема на вакантные рабочие места; социальноориентированный отбор кандидатов на увольнение. Виды программ по высвобождению персонала. Зарубежный опыт аутплейсмента. Работа российских HR-менеджеров по высвобождению персонала. Занятость и безработица в России и за рубежом.

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

### 4.1. Текущий контроль успеваемости

#### 4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости

В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

– при проведении занятий лекционного типа: решение комплексного кейса.

**4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости**

*Т*

***Кейс «Разработка концепции обучения персонала»***

Характеристика организации

Компания «Улыбка» (розничная торговля) существует на рынке 9 лет. Профиль деятельности – сеть супермаркетов в количестве 12 магазинов с расширенным ассортиментом.

Численность персонала – около 700 человек.

Общая ситуация

Управляющая компания планирует выход в регионы, в первую очередь на города-миллионники. Планирование «экспансии» ведется уже в течение года: менеджеры проектной группы определяют территориальное расположение будущих супермаркетов, проводят первичные переговоры с городской администрацией городов и т.д. По итогам работы в каждом городе будет составлен план открытия дополнительных супермаркетов и выходе в другие крупные города.

Управляющая компания еще не приняла решение, кто будет управлять магазинами: местные управляющие или руководители из центрального офиса. Как вариант рассматривается вопрос, что какое-то время будет использоваться их совместное управление. По крайней мере на период становления и стандартизации деятельности вопрос пока остается открытым. График открытия магазинов также пока еще не утвержден.

Отдел подбора персонала работает с максимальной нагрузкой: просеивает московский и региональные рынки труда, изучая качество персонала и его потребности, чтобы сделать адекватное предложение под каждую должность с учетом региональной специфики. Формируется база данных по персоналу в регионах, в основном внимание службы кадров направленно на потенциальных управляющих, их замов и торговых работников.

В Москве технология работы по открытию и функционированию новых супермаркетов в принципе уже отработана, но не регламентированы все процедуры. Рабочая группа совместно с управляющими действующих супермаркетов дорабатывают описание бизнес-процессов, регламентов, стандартов работы, прописывают KPI на весь персонал магазина. Важно, чтобы к моменту открытия и запуска супермаркетов в регионах все контролирующие инструменты были готовы к использованию.

Вы – начальник отдела обучения персонала. У вас в подчинении 3 тренинг-менеджера. Они в основном обучают персонал торгового зала: продавцов, мерчендайзеров, кассиров. Для обучения среднего менеджмента, управляющих супермаркетов и топ-менеджмента управляющей компании приглашали внешних провайдеров, или же руководители повышали свою квалификацию самостоятельно.

Обучение персонала торгового зала организовано в классах, закрепление изученного – непосредственно на рабочем месте. Контроль соблюдения стандартов работы происходит в основном в виде наблюдения тренинг-менеджеров за работой обученных сотрудников. Объем работы велик, тренинг-менеджеры загружены до предела.

Текучесть кадров в торговых залах столичных магазинов значительна. По мнению руководства, это связано с особенностями столичного рынка, есть надежда, что в регионах сотрудники будут более покладистыми и благодарными.

Управляющая компания хочет, чтобы обучение персонала региональных супермаркетов было проведено по внутрикорпоративным стандартам с учетом всей специфики бизнеса. Обучать планируется весь персонал вплоть до сотрудников склада. При этом есть жесткие ограничения по привлечению столичного персонала (тренинг-менеджеры, руководители подразделений супермаркетов, сотрудники службы персонала). Командировки в регионы не могут быть чаще одного раза в квартал на 2–3 дня.

Перед вами поставлена задача: разработать концепцию обучения для региональных супермаркетов (все возможные варианты) для всех уровней персонала, которая должна:

- оптимально сочетать в себе внутреннее и внешнее обучение с точки зрения соотношения цена/качество;
- обеспечить соблюдение внутрикорпоративных стандартов;
- обеспечить соблюдение безопасности (конфиденциальности) проекта.

Задание

1. Разработайте ориентировочную структуру концепции регионального обучения.
2. Опишите цели, потребность в обучении и возможные варианты построения регионального обучения.
3. Определите, какая информация вам необходима для разработки концепции регионального обучения и где вы рассчитываете ее найти.
4. Подготовьте план ваших действий по разработке концепции регионального обучения персонала супермаркетов.

**4.2. Промежуточная аттестация**

**4.2.1. 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 |
|---|---|---|---|
| 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, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры | ПК-1.2 | Способность организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры |
| ПК-2 | Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления | ПК-2.1 | Способность использовать различные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций; |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | персоналом, в том числе, в межкультурной среде | | |
| ПК-12 | Умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного и муниципального управления) | ПК-12.1 | Способность анализировать запросы деловых партнеров и осуществлять сбор необходимой информации по партнерам для расширения внешних связей и обмена опытом |
| ОПК-4 | способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации | ОПК-4.1 | Способность осуществлять устное деловое общение |

| **Этап освоения компетенции** | **Показатель оценивания** | **Критерий оценивания** |
|---|---|---|
| ПК-1.2 | • Определяет организационную структуру<br>• Формирует организационную структуру на | *1. Определена и сформирована организационная структура на примерах разной сложности*<br>*2. Продемонстрирована способность проводить аудит человеческих ресурсов и* |

| Этап освоения компетенции | Показатель оценивания | Критерий оценивания |
|---|---|---|
| | конкретном примере<br>• Проводит аудит человеческих ресурсов на конкретном примере<br>• Определяет способы формирования кадрового резерва<br>• Применяет способы работы с человеческими ресурсами при решении профессиональных задач | *формировать кадровый резерв*<br>*3. Продемонстрирована способность работать с человеческими ресурсами при решении профессиональных задач* |
| ПК-2.1 | • Определяет тип межличностных, групповых и организационных коммуникаций<br>• Определяет оперативные задачи по разрешению конфликтов<br>• Определяет необходимый способ разрешения конфликтной ситуации<br>• Использует знания способов разрешения конфликтных ситуаций | *1. Определены типы межличностных, групповых и организационных коммуникаций в коллективе*<br>*2. Определен необходимый способ разрешения конфликта*<br>*3. Представлена стратегия разрешения конфликтной ситуации с учетом организационной структуры* |

| Этап освоения компетенции | Показатель оценивания | Критерий оценивания |
|---|---|---|
| | с целью их разрешения | |
| ПК-12.1 | • Определил приоритетных партнеров по развитию внешних связей компании<br>• Произвел опрос запросов деловых партнеров<br>• Осуществил сбор необходимой информации | • *Определены приоритетные партнеры (не менее 10% от общего количества партнеров) по развитию внешних связей компании*<br>• *Произведен опрос (используя методы проведения опросов) запросов от деловых партнеров*<br>• *Осуществлен сбор необходимой информации, на которую поступил запрос от партнеров и которая необходима для расширения связей и обмена опытом между компаниями* |
| ОПК-4.1 | Выбирает адекватную форму делового общения.<br>Соблюдает требования к языку (лексическая и грамматическая адекватность) делового общения.<br>Подбирает адекватные аргументы.<br>Демонстрирует знание норм делового этикета. | Выстроена внутренняя логика делового общения.<br>Не испытывает затруднений в выборе языковых средств.<br>Использована специфическая лексика, применяемая в деловой сфере.<br>Обосновывает выводы исходя из поставленной цели. |

**4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации:**

Промежуточная аттестация проводится в форме: зачета (в форме ответов на открытые вопросы по различным аспектам управленческой деятельности в письменной или (и) устной форме).

**4.2.3. Типовые оценочные средства**

**Примерные вопросы к промежуточной аттестации по дисциплине**

1. Понятие персонала и управления им, структура персонала
2. Основные этапы в развитии управления персоналом.
3. История управления персоналом.
4. Место персонала в традиционном и индустриальном производстве.
5. Основные факторы повышения роли персонала и управления им в постиндустриальном обществе.
6. Понятие человеческого капитала.
7. Социальный и нравственный капиталы, их роль в управлении организацией.
8. Этика бизнеса.
9. Управление кадрами и управление человеческими ресурсами.
10. Основные тенденции развития управления персоналом.
11. Постиндустриальные (карьерная, консультативная, ориентированная на виртуальную организацию, японская) системы управления персоналом.
12. Особенности персонала и управления им в современной России.
13. Понятие управления персоналом и его место в управлении организацией.
14. Основные функции управления персоналом.
15. Субъекты и методы управления персоналом.
16. Структура управление персоналом.
17. Единство и различия руководства персоналом, работы с персоналом и менеджмента персонала.
18. Основные компоненты руководства персоналом.
19. Критерии эффективности руководства.
20. Понятия экономической и социальной эффективности.
21. Соотношение категорий "руководство", "управление", "менеджмент", "лидерство", руководитель", "администратор", "менеджер".
22. Управление персоналом как наука и ее соотношение с другими родственными дисциплинами.
23. Прикладной характер управления персоналом.
24. Общая формула управления персоналом и ее интерпретация.
25. Управление персоналом как учебная дисциплина, ее значение для администраторов, менеджеров и сотрудников.
26. Роль профессиональной, социальной, методической и временной компетентности в современной организации.

27. Понятие лидерства.
28. Лидерство и руководство.
29. Формальное и неформальное лидерство.
30. Природа и основные концепции лидерства.
31. Мотивация лидерства.
32. Деловое, эмоциональное и ситуативное лидерство.
33. Основные типы восприятия лидера.
34. Управление лидерством в организации.
35. Имидж лидера и его составляющие (элементы)
36. Формирование имиджа руководителя.
37. Понятие, структура и особенности власти в организации.
38. Формула власти.
39. Авторитет в организации.
40. Ресурсы и основания власти в организации.
41. Модификации власти в организации: партнерство, соучастие, коллективное предпринимательство.
42. Централизация и децентрализация.
43. Делегирование власти: сильные и слабые стороны.
44. Политика в организации.
45. Руководство как микрополитика.
46. Плюсы и минусы микрополитики.
47. Тактика руководителя.
48. Формы (игры) микрополитики.
49. Микрополитика в современной России.
50. Роли и функции руководителя.
51. Биологические (пол, возраст, здоровье) и социально-экономические параметры эффективного руководства.
52. Интеллектуальные, эмоционально-волевые и коммуникативные качества руководителя.
53. Понятие стиля руководства и его классические (авторитарный, демократический и попустительский) типы.
54. Патриархальный, харизматический, автократический и бюрократический стили руководства.
55. Кооперативный стиль руководства и условия его эффективности.
56. Стили руководства, ориентированные на задачу и ориентированные на людей.
57. Менторский (тренерский) стиль руководства.
58. Система подбора персонала на предприятии.

59. Система оценки персонала на предприятии.
60. Типы кандидатов, основные характеристики подбора
61. Кадровый консалтинг как бизнес
62. Управление персоналом в транснациональных корпорациях
63. Методы обеспечения лояльности сотрудников
64. Понятие техники руководства.
65. Рамочное управление и управление посредством делегирования.
66. Управление по целям (by Objectives) и системное (by Systems) управление.
67. Средства руководства и их назначение.
68. Понятие модели руководства.
69. Понятие и механизм мотивации.
70. Соотношение мотива, стимула и потребности.
71. Демотивация персонала.
72. Картины человека в теориях мотивации.
73. Концепции мотивации Макгрегора и Оучи.
74. Теория человеческих отношений.
75. Внутриличностные теории мотивации.
76. Концепции Маслоу и Альдорфера.
77. Теории мотивации МакКлелланда и Херцберга.
78. Процессуальные теории мотивации. Теория справедливости (равенства) Адамса.
79. Теория трудовой мотивации Аткинсона. Концепция усиления мотивации Скиннера и вытекающие из нее выводы для руководителей.
80. Концепция валентности - инструментальности - ожиданий Врума.
81. Модель прямых и обратных связей мотивационного процесса Лаулера-Портера.
82. Основные аспекты (поля) мотивации.
83. Кадровое планирование.
84. ТК РФ.
85. Виды трудовых договоров.
86. Распорядительная документация, регулирующая трудовые правоотношения.

**4.3. Методические материалы**

Процедура оценивания промежуточной аттестации включает в себя:

- ответы на открытые вопросы билета,
- ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Билет промежуточной аттестации включает 3 открытых вопроса по различным аспектам управленческой деятельности из типовых.

Для подготовки ответа на билет каждому студенту отводится 15 минут. Для ответа на вопросы билета дается около 5 минут.

После ответа на вопросы билета со студентом проводится устное собеседование и задается 2-4 дополнительных практических вопроса.

При ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы преподавателя студент может пользоваться записями, сделанными при подготовке ответа на билет.

Общее время ответа не должно превышать 0,5 часа.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания, позволяющие обучающимся организовать процесс освоения дисциплины, приведены в «Рекомендациях ФЭСН по освоению дисциплин», утвержденных ученым советом факультета экономических и социальных наук, протокол №11/02-05-11/15 от «19» мая 2015 г.

**Кейс «Обновление корпоративной культуры»**

Характеристика организации

Компания – ЗАО «Металлургия».

Профиль деятельности – металлургический комбинат.

Численность персонала – около 4500 человек. Срок работы компании – более 40 лет.

Общая ситуация

На комбинате произошла смена собственников, за ней последовала смена управленческой команды. Перед новыми руководителями поставлена задача – обеспечить работу компании в соответствии с мировыми стандартами ведения бизнеса, вывести предприятие на международный уровень, добиться конкурентоспособности продукции.

Новая управленческая команда отличается от прежней молодостью (средний возраст топ-менеджеров – 35–40 лет) и «прозападностью» как в ведении бизнеса, так и в стиле жизни и основных ценностях. Приверженность к новым, модным, современным технологиям – общая характеристика новой команды управленцев. Они планируют все делать по высшему слову техники и технологий.

Основная часть персонала компании – люди в возрасте 50–55 и старше, становление которых произошло еще при СССР. Стиль управления прежнего руководства комбината не намного отличался от традиционного в советские времена (с теми же достоинствами и недостатками). Генерального директора сотрудники почитали как отца родного, к его

промахам относились снисходительно. Нынешнее руководство пока только обещает, пишет «какие-то бумажки» и говорит на непонятном языке. С одной стороны, старшее поколение готово пойти за новым начальством (если будет работать толково, говорить по делу, прислушиваться к мнению сторожилов), чтобы возродить былую славу предприятия; с другой стороны, «войны» и переделы на других комбинатах и заводах не внушают большого оптимизма. Кроме того, внедрение новых технологий, оборудования в определенной степени ограничивает возможности людей старшего поколения. Некоторые из них уже в принципе ни во что не верят.

Что касается молодых сотрудников (их на комбинате немного на разных уровнях иерархии), то их намерения по отношению к комбинату не очевидны и никому не известны, они не признают авторитетов, что для них важно и ценно, непонятно. Только те из них, кто стремятся к карьерному росту, равняются на руководство. Необходимо разобраться, в чем заключается интерес к работе в компании у молодежи и как его использовать для удержания молодых сотрудников и привлечения новых.

Планируется постепенное обновление комбината, оптимизация количества и качества персонала. Предполагается увольнение сотрудников пенсионного возраста (процесс уже идет), увеличение числа молодых, перспективных работников. Необходимо восстановить приток новых кадров и обеспечить смену поколений, передачу знаний и опыта на предприятии.

Самый сложный аспект – обновление корпоративной культуры. Это необходимая мера для решения задач управленческой команды по повышению конкурентоспособности комбината. Все категории персонала очень непохожи друг на друга, у них разные ценности, нет объединяющего начала, общего видения, правил взаимодействия, в т. ч. на уровне выполнения непосредственных задач.

Вы – HR-директор, на комбинате работаете полгода. Вам поручили подготовить план работ по обновлению корпоративной культуры на год, а также перспективный (на 3–5 лет).

Задание:

- Какая информация вам необходима, чтобы подготовить план по обновлению корпоративной культуры в компании? Где вы можете ее взять (источники)?
- Подготовьте ориентировочный план работ по обновлению корпоративной культуры на год.
- С какими трудностями вы можете столкнуться при реализации вашего плана? Как их можно преодолеть?

- Подготовьте обоснование, аргументацию предлагаемых вами мероприятий.

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

6.1.Основная литература.


1. Латфуллин Г.Р., Теория организации: учебное пособие для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2020. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/452089
2. Максимцев И. А. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2020. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449957
3. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2020. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/455323
4. Литвинюк А. А. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2020. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449924


6.2. Дополнительная литература.


1. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2020. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/451807
2. Лапшова О. А. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2020. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450458
3. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2020. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449872
4. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2020. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/455029


6.3.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.


1. Бусыгин А.В., Эффективный менеджмент, М.: Финпресс, 2000

2. Бирман Л.А., Общий менеджмент: учебное пособие, М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2015
3. Кибанов А.Я., Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2017

6.4. Нормативные правовые документы.

*Не предусмотрены.*

6.5. Интернет-ресурсы.

1. www.personal.ru
2. www.hh.ru
3. www.personalonline.ru

6.6. Иные источники.

*Не предусмотрены.*

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий (наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК) для презентации учебного материала, выходом в сеть Интернет, программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Для самостоятельной работы обучающимся необходим доступ в читальные залы библиотеки и/или помещение, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду организации и ЭБС.

**Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа и промежуточной аттестации.**

*Оборудование:*

Рабочие места студентов: парты, стулья;

Рабочее место преподавателя: стол, стул;

Доска для рисования маркерами;

Мультимедийный проектор.

**Учебная аудитория для проведения практических занятий.**

*Оборудование:*

Рабочие места студентов: столы, стулья;

Рабочее место преподавателя: стол, стул;

Доска для рисования маркерами,

Доска интерактивная;

Мультимедийный проектор;

Персональные компьютеры: Core i7 / 8Gb / 2000Gb -15 шт.

*Программное обеспечение:*

Microsoft Windows 10 Corporate 1909 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Microsoft Office 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Google Chrome 76.0.3809.100 (свободная лицензия);

Консультант (контракт с продавцом ЗАО «КонсультантПлюс» от 18.06.2009 № б/н).

Библиотека (абонемент, читальный и компьютерный залы)

**Учебная аудитория для самостоятельной работы студента.**

*Оборудование:*

Рабочие места студентов: столы, стулья; Персональные компьютеры.

*Программное обеспечение:* Microsoft Windows 10 Corporate 1909 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Microsoft Office 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08- 19);

Google Chrome 76.0.3809.100 (свободная лицензия);

Deductor Academic 5.3.0.88 (свободная лицензия);

Microsoft Project Professional 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19).

Project Expert 7 Tutorial (60 уч. мест, сеть) (контракт с продавцом SoftLine от 14.11.2013 №Tr060872);

Vmware Horizon Client 4.3.0.4209 (свободная лицензия);

CA AllFusion R7.2 (контракт с продавцом ООО «Интерфейс ПРОФ» от 27.10.2008 №227/07-08-ИОП, бессрочный);

Oracle VM VirtualBox 6.0.10 (свободная лицензия);

ArgoUML 0.34 (свободная лицензия);

ARIS Express 2.4d (свободная лицензия);

Stata/SE Educational Network Edition Renewal (Stata) (контракт с продавцом АО «СОФТЛАЙН ТРЕЙД» от 25.06.2019 №373100037619000000);

PostgreSQL Database 10.9-2 (свободная лицензия);

EViews Academic Base License+ Unlimited Lab License (Eviews) (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19); Weka 3.8.3 (свободная лицензия);

Консультант (контракт с продавцом ЗАО «КонсультантПлюс» от 18.06.2009 № б/н).

**Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

1. www.biblio-online.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. http://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. http://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотека Elibrary.ru.
5. https://new.znanium.com Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
6. https://dlib.eastview.com – Информационный сервис «East View».
7. https://www.jstor.org - Jstor. Полные тексты научных журналов и книг зарубежных издательств.
8. https://elibrary.worldbank.org - Электронная библиотека Всемирного Банка.
9. https://link.springer.com - Полнотекстовые политематические базы академических журналов и книг издательства Springer.
10. https://ebookcentral.proquest.com - Ebook Central. Полные тексты книг зарубежных научных издательств.
11. https://www.oxfordhandbooks.com - Доступ к полным текстам справочников Handbooks издательства Oxford по предметным областям: экономика и финансы, право, бизнес и управление.
12. https://journals.sagepub.com - Полнотекстовая база научных журналов академического издательства Sage.
13. Справочно-правовая система «Консультант».
14. Электронный периодический справочник «Гарант»