

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

Институт общественных наук
Школа публичной политики и управления
Кафедра международного менеджмента

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой международного
менеджмента
Протокол от «2» мая 2019 г.
№ 2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.14 Управление человеческими ресурсами (Management of human resources)
(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки (специальности))

«Бизнес, культура и языки стран Европы (European Business, Languages and Culture).
Англоязычный бакалавриат»
(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))

Бакалавр
(квалификация)

Очная
(форма обучения)

Год набора – 2020 г.

Москва, 2019 г.

Автор–составитель:

Директор центра публичной политики и государственного управления ИОН, к.э.н.
Абрамова Н. М.

Заведующий кафедрой

международного менеджмента ИОН РАНХиГС, к.э.н. Абрамова Н. М.

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.14 Управление человеческими ресурсами (Management of human resources) обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК-3.2	Способен вовлекаться/участвовать в командной деятельности
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 адаптировать принципы и методы менеджмента к конкретной ситуации, в которой находится организация.

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК-3.2	Анализирует группу с точки зрения социально-психологических характеристик. Позиционирует себя в группе. Использует навыки коммуникации в команде. Применяет групповые методы взаимодействия в зависимости от

		командной задачи.
Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала. Администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом. Организация и проведение оценки персонала. Организация и проведение аттестации персонала. Администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала. Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала. Организация обучения персонала. Организация адаптации и стажировки персонала. Администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала. Организация труда персонала. Организация оплаты труда персонала.	ПК-1.2	Обучающийся умеет адаптировать принципы и методы менеджмента к конкретной ситуации, в которой находится организация.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Объем дисциплины: 144/4 108/4

Контактная работа: 36/27

Лекции: 12/9

Лабораторные работы

Практические занятия: 24/18

Самостоятельная работа: 72/54

Место дисциплины в структуре ОП ВО

индекс и наименование дисциплины: Б1.Б.14 Управление человеческими ресурсами (Management of human resources)

курс(ы), семестр(ы) или триместр(ы) ее освоения в соответствии с учебным планом:
3 курс, 6 семестр

дисциплина реализуется после изучения:

Б1.В.11 Навыки публичного выступления (Public Speaking, Persuasion and Influence)

Б1.В.04 Европейское лидерство и культурное самосознание (European Leadership and Cultural Intelligence)

форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом: Экзамен

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации*
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КСР		
Тема 1	Introduction to HRM		2/1,5		2/1,5		6/4, 5	Д
Тема 2	Objectives and metrics of HRM				2/1,5		6/4, 5	Д
Тема 3	Recruitment and Selection		2/1,5		2/1,5		6/4, 5	К
Тема 4	Compensation and Benefits				2/1,5		6/4, 5	К
Тема 5	Performance Management		2/1,5		2/1,5		6/4, 5	ГП
Тема 6	Managing Employee Relations				2/1,5		6/4, 5	С
Тема 7	Training, Employee Recognition and Discipline		2/1,5		2/1,5		6/4, 5	К
Тема 8	Professional Development				2/1,5		6/4, 5	С
Тема 9	Creating A Safe Workplace		2/1,5		2/1,5		8/6	К
Тема 10	The role of communication in HRM				2/1,5		8/6	Д
Тема 11	The Future of HRM		2/1,5		4/3		8/6	Д
Промежуточная аттестация								Экзамен
Всего:		144/4 108/4	12/9		24/18		72/ 56	36/27

*Примечание – групповой проект (КП), симуляция (С), кейс (К), диспут (Д).

Содержание дисциплины

№	Наименование тем	Содержание
Тема 1	Introduction to HRM	HRM activities and roles Professionalism in a HRM context HRM Challenges in the Twenty-First Century
Тема 2	Objectives and metrics of HRM	HR across management structures, and orientations Development of HR through history
Тема 3	Recruitment and Selection	Selection process Interview types/process
Тема 4	Compensation and Benefits	Determining Pay Rates For Positions Hourly, Salary and Incentive-Based Pay If Money Doesn't Motivate Time Off Health, Dental & Life Insurance
Тема 5	Performance Management	Standards, Criteria, and Evaluation Mechanisms Good Performance Management System
Тема 6	Managing Employee Relations	Positive/Progressive discipline Terminations
Тема 7	Training, Employee Recognition and Discipline	Employee Orientation Personal, Management and Leadership Development Training Tools Motivating and Recognizing Staff Members Performance Assessments and Reviews Taking Disciplinary Action
Тема 8	Professional Development	Training and Development Activities Individual Career Development Plan Management Trainee Programs
Тема 9	Creating A Safe Workplace	Laws, Topics and Issues Creating a Safe and Healthy Work Environment
Тема 10	The role of communication in HRM	The vital role of communication The nature of communication Downward communication systems Upward communication systems The informal communication system Improving organizational communication
Тема 11	The Future of HRM	The most significant trends in human resource management Innovative and effective organizational strategies.

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

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

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

При проведении занятий лекционного типа: Кейс

при проведении занятий семинарского типа: Кейс, групповой проект, симуляция

4.1.2. Экзамен (зачет) проводится с применением следующих методов (средств):

Экзамен проводится в виде эссе.

5. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Кейсы – решение и презентация кейсов.

Watson Public Ltd Company is well known for its welfare activities and employee oriented schemes in manufacturing industry from more than ten decade. The company employs more than 800 workers and 150 administrative staff and 80 management level employees. The Top level management views all the employees at same level. This can be clearly understood by seeing the uniform of the company which is Same for all starting from MD to floor level workers. The company have 2 different cafeterias at different places one near the plant for workers and other near the Administration building. Though the place is different the amenities, infrastructure and the food provided are of same quality. In short the company stands by the rule Employee Equality. The company has one registered trade union and the relationship between the union and the management is very cordial. The company has not lost a single man day due to strike. The company is not a pay master in that industry. The compensation policy of that company, when compared to other similar companies, is very less still the employees don't have many grievances due to the other benefits provided by the company. But the company is facing countable number of problems in supplying the materials in recent past days. Problems like quality issues, mismatch in packing materials (placing material A in box of material B) incorrect labeling of material, not dispatching the material on time etc... The management views the case as there are loop holes in the system of various departments and hand over the responsibility to HR department to solve the issue. When the HR manager goes through the issues he realized that the issues are not relating to system but it relates to the employees. When investigated he come to know that the reason behind the casual approach by employees in work is

Ø The company hired new employees for higher level post without considering the potential internal candidates.

Ø The newly hired employees are placed with higher packages than that of existing employees in the same cadre.

Questions:

1. Narrate the case with suitable Title for the case. Justify your title.
2. The points rose by the HR manger as reason for the latest issues in the organization is justifiable or not. Support your answer with Human resource related concepts.
3. Help the organization to come out from this critical issue. If you are in the role of HR manager what will be your immediate step to solve this case.

Симуляция – студенты разрабатывают стратегию для решения вопросов в области управления человеческими ресурсами.

Strategic HRM Simulation

Students will be assigned teams for a head to head competition against the other teams in the class in a Strategic HRM Simulation. In this simulation you must incorporate your training from other courses to make strategic HR decisions at least WEEKLY for a firm including compensation and payroll, promotions, training, incentives, hiring, firing, layoffs and employee

relations issues. Based on the team's decisions, the simulation software will calculate the most probable outcome (e.g., if another team in the course offers higher wages, your turnover may increase). These outcomes will create scores on your "balanced scorecard". The PRIMARY way students earn points in this simulation is 1) by winning and 2) peer evaluation.

At the end of the simulation the three teams with the highest balanced scorecard average across all time points will receive full credit (200 points pending peer evaluation). All other teams will receive no greater than a C on this Sample Syllabus portion of the course if no other action is taken beyond the simulation performance. HOWEVER, all other teams WILL have an opportunity to earn between 100-200 points on this assignment by writing a 8-10 page paper describing 1) what strategy they used, 2) what actions they took, 3) why those actions did not work and 4) what they would do different now. This written assignment will be graded based on rigorous analysis, appropriate conclusions, logic and flow of the paper. Please note that technical support is available for the simulation for technical (not strategic) questions.

Групповой проект – анализ текущих событий, связанных с управлением человеческими ресурсами, которые освещаются в прессе.

Topic: Current HR Issues

HR issues are in the news on a regular basis. Media coverage of issues such as discrimination, skill deficiencies, labor negotiations, and workplace violence occur regularly. Each group will identify a current event covered by the media that relates to an HR topic and respond to that event in a (maximum 3 page) analysis. Student written papers must focus on and include answering the following two questions:

- What should HR be doing in light of this event?
- What is the significance of this event from an HR perspective?

Responses should begin with a full citation of the media source and a brief summary of the event. This should be followed by the student's perspective on the event within the context of HR. In order to get credit for the assignment, please attach a copy of the article to your paper. We will be discussing the consequences to the business environment, the organization and its members. Be prepared to fully, but informally discuss your article in class.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК-3.2	Способен вовлекаться/участвовать в командной деятельности
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	ПК-1.2	Способность адаптировать принципы и методы менеджмента к конкретной ситуации, в которой находится организация.

	основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.		
--	--	--	--

4.3.2 Типовые оценочные средства

Эссе

Final Examination: Essay examination that covers the entire course, both class lectures and discussions as well as the required reading. It will be distributed at the last class. Students will write 2000-2500.

ESSAYS TOPICS

Methods for implementing different theories of human resource management in real-world organizational environments

Examining the capacity of human resources departments to drive organizational change

Issues and concerns in overseas outsourcing from a human resources perspective

Examining the role of organizational management in collaborating with human resources departments

Examining the role of employee negotiation power in human resources management

Investigating the use of employee training and development to increase organizational resilience against economic crises

Examining the impact of employee training and development on organizational profits

Discussing budgetary considerations in human resources, such as accommodating the need for employee training

Examining the relative value of soft skills and hard skills when selecting personnel for available job positions

Finding methodologies for systematically improving poor employee selection processes

Using human resources management to smooth processes of organizational change

Monitoring and responding to recent trends and developments in approaches to human resource management

Examining how a strong human resources department creates tangible value for companies and organizations

Examining the extent to which employee performance can be effectively managed

Examining the implications of performance management for potential wage capping

Examining subjectivity versus objectivity in employee assessment and evaluation

Examining the concept of “fairness” in employee wages, hours, and other considerations

The implications of human resource management strategy for facilitating employee motivations

Investigating the relationship between reward and motivation among employees

Reviewing both legal and ethical aspects of maintaining workplace diversity

Examining methods of controlling subjective personal biases among human resources personnel in charge of interviewing and hiring job candidates

Шкала оценивания.

Критерий оценивания	Показатель оценивания
Анализирует группу с точки зрения социально-психологических характеристик. Позиционирует себя в группе. Использует навыки коммуникации в команде. Применяет групповые методы взаимодействия в зависимости от командной задачи.	Адекватно оценивает социальную общность и ее социально-психологические характеристики. Адекватно и полно реализует свою позицию и роль в группе. Слышит и слушает других членов команды. Адекватно применяет групповые методы взаимодействия.
Обучающийся умеет адаптировать принципы и методы менеджмента к конкретной ситуации, в которой находится организация.	1. Не умеет 2. В целом успешно, но не систематически осуществляемые умения 3. В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы умения 4. В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы умения 5. Сформированное умение

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
100-81	5, «отлично»	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
80-61	4, «хорошо»	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.

60-41	3, «удовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
40-0	2, «неудовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.
45-100	Зачет	<ul style="list-style-type: none"> - Курс полностью освоен. Студент показывает хороший стандартный уровень знаний всех аспектов, использует терминологию и словообразование и хорошо применяет теорию к решению задач.
0 - 44	Незачет	<ul style="list-style-type: none"> - Студент не подготовлен и не может показать достаточного знания материала курса.

4.4 Методические рекомендации

При написании эссе следует руководствоваться следующими критериями:

1. **Ясность:** эссе должно быть написано четко. Идеи должны быть представлены последовательно. Стил письма должен способствовать пониманию изложенных идей. Рекомендуется писать короткими и понятными предложениями, составляющими четкие недлинные абзацы.
2. **Аргументация:** эссе должно быть четко и связно аргументированно. Недостаточно привести список сторонних идей или же повторить первоначальный материал. Следует постараться выстроить собственную систему аргументации.
3. **Структура:** Эссе должно быть структурировано, оно должно состоять из четкого введения, основной части и заключения, при возможности, включать дополнительные разделы. Идеи должны быть четко разделены на абзацы, необходимо соблюдать плавный логический переход от одного параграфа к другому.
4. **Концептуальная ясность:** необходимо показать четкое понимание рассматриваемых концепций. Следует последовательно переходить от одной рассматриваемой концепции к другой. Следует корректно и внимательно использовать терминологический аппарат, связанный с рассматриваемой концепцией. Следует раскрывать значение всех впервые используемых терминов.
5. **Актуальность работы и ограничение:** при написании эссе следует использовать материал, связанный исключительно с проблематикой работы, опускать даже

самые интересные сторонние материалы. Будьте готовы много читать и излагать свои мысли в максимально лаконичной манере.

6. Оформление: эссе сдается в напечатанном виде, после тщательной предварительной вычитки и редактуры. Необходимо уделить внимание правописанию, соблюдению грамматических правил, разделению на параграфы и правильному оформлению списка литературы. Наличие грамматических, лексических и пунктуационных ошибок приводит к снижению финальной оценки за работу. Правильное оформление цитат и наличие полного списка литературы в конце работы являются обязательными условиями. Набор текста работы осуществляется шрифтом размером 12 пунктов с двойным пробелом. При возможности, в целях экономии бумаги работа печатается на обеих сторонах листа.

7. Работа с источниками: источники, используемые при написании работы, должны соответствовать требованиям, применяемым к работам студентов, обучающихся на первом курсе бакалавриата. Недостаток фоновых гуманитарных знаний и навыка исследовательской работы значительно осложняет успешное написание эссе. Не следует всецело доверять онлайн источникам – нередко качество предоставляемой ими информации оставляет желать лучшего. Также не следует ограничиваться одним или двумя источниками. Не следует читать все подряд. Экономьте свое время: используйте литературу, упомянутую в данной брошюре, а также источники, приведенные в библиографиях признанных изданий. В целом, чем больше вы читаете, тем выше качество вашей работы. Однако не следует ссылаться на все прочитанные источники – это может превратить ваше эссе в набор цитат. Целью ознакомления с литературой является всестороннее понимание проблематики работы без непосредственного практического участия.

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

Для демонстрации и применения концепций управления персоналом будут использоваться кейсы, симуляции, обсуждения в малых группах и обсуждения в рамках всей группы.

Посещаемость и полное участие одинаково важны для того, чтобы учащиеся могли полностью извлечь пользу из учебного процесса.

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. Personnel Psychology and Human Resources Management : A Reader for Students and Practitioners, edited by Ivan T. Robertson, and Cary L. Cooper, John Wiley & Sons, Incorporated, 2015. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=1921049>.
2. Lawler, Edward. Effective Human Resource Management : A Global Analysis, Stanford University Press, 2012. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=1031943>.

6.2. Дополнительная литература.

1. Mutsuddi, Indranil. Managing Human Resources in the Global Context, New Age International, 2011. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=3017442>.
2. Managing 'Human Resources' by Exploiting and Exploring People's Potentials, edited by Mikael Holmqvist, and Andre Spicer, Emerald Group Publishing Limited, 2013.

ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=1133297>.

3. Pynes, Joan E.. Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations : A Strategic Approach, John Wiley & Sons, Incorporated, 2013. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=1272168>.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

6.4. Нормативные правовые документы.

6.5. Интернет-ресурсы.

6.6. Иные источники.

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

Для проведения курса необходима аудитория, оборудованная доской с маркерами, компьютером и проектором для проведения лекции и практических занятий.

Изучение дисциплины требует персональных компьютеров и доступа в интернет для поиска дополнительной информации во время самостоятельной работы студентов.