

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

Институт общественных наук  
(наименование института)  
Кафедра государственного управления и публичной политики  
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры государственного  
управления и публичной политики

Протокол от «12» мая 2020 г.

№ 5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.О.30 «Управление человеческими ресурсами»**  
(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

**38.03.02 Менеджмент**  
(код и наименование направления подготовки)

**Стратегическое управление компаниями (Liberal Arts)**  
направленность (профиль)

**бакалавр**  
(квалификация)

**очная**  
(форма обучения)

**Год набора - 2021**

Москва, 2020 г.

**Автор-составитель:**

Доцент кафедры государственного управления и публичной политики

Вербецкий А.Д.

(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры)

(Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой

кандидат философских наук, доцент кафедры государственного управления и публичной политики

Балобанов А. Е.

(наименование кафедры)

(ученая степень и(или) ученое звание)

(Ф.И.О.)

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО .....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	6
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	12
6.1. Основная литература. ....	13
6.2. Дополнительная литература. ....	13
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы. ....	13
6.4. Нормативные правовые документы. ....	13
6.5. Интернет-ресурсы. ....	13
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	14

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

1.1. Дисциплина Б1.О.30 «Управление человеческими ресурсами» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКо ОС LA-1	Способен организовывать, поддерживать и развивать связи с деловыми партнерами	ПКо ОС LA-1.4	Способен к координации и коммуникации при управлении человеческими ресурсами и организационным развитием компании или проекта

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 оценке и аттестации персонала (в полном объеме)	ПКо ОС LA-1.4	на уровне знаний: типология организационных структур управления, целесообразность их применения в управлении персоналом, проектировании структуры службы персонала, виды стратегий управления человеческими ресурсами организаций, делегирования как важнейших функций управления человеческими ресурсами; методы сбора информации, необходимой для управления человеческими ресурсами; подходы к организации деятельности служб управления человеческими ресурсами
		на уровне умений: управлять различными видами организаций, организовывать продуктивную работу в коллективе, проектировать организационные структуры кадровых служб; определять степень важности деловых решений и уровень собственной компетентности и ответственности; формулировать организационно управленческие решения и распределять обязанности управления человеческими ресурсами (по найму, отбору, оценке персонала и т.д.)
		на уровне навыков: создания команды, коммуникационной сети, разработки и поддержания корпоративной культуры, проектирование организационных структур служб управления человеческими ресурсами, умениями и навыками разработки и реализации инновационной стратегии управления человеческими ресурсами,

		навыками делегирования и планирования, необходимыми для управления человеческими ресурсами
--	--	--

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

### Объем дисциплины

В соответствии с учебным планом дисциплина Б1.О.30 «Управление человеческими ресурсами» входит в состав обязательных дисциплин блока Б1.О и изучается в 6 семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 72/54 часов (2 з.е.).

Количество академических/астрономических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 28/21 часов, на самостоятельную работу обучающихся – 44/33 часов.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Содержание данной дисциплины опирается на ранее изученные дисциплины Б1.О.12 «Политология», Б1.О.ДВ.01.01.05 «Экономика»/ Б1.О.ДВ.01.02.05 «Экономика (Economics)» и Б1.О.07 «Основы менеджмента», которые входят в состав обязательных дисциплин блока Б1.О и обязательных дисциплин по выбору блока Б1.О.ДВ и изучаются во 2 и 3 семестрах.

Содержание данной дисциплины выступает опорой для изучения следующих дисциплин: Б1.О.33 «Управление изменениями», которая относится к вариативной части и изучается в 7 семестре.

## 3. Содержание и структура дисциплины

### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Человеческие ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации	12/9			5/3,75		7/5,25	Т
Тема 2	Обеспечение организации человеческими ресурсами	12/9			5/3,75		7/5,25	Т
Тема 3	Организация привлечения и отбора персонала	12/9			5/3,75		7/5,25	Т
Тема 4	Развитие человеческих ресурсов организации	12/9			5/3,75		7/5,25	Т
Тема 5	Обучение персонала	12/9			4/3		8/6	Т
Тема 6	Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Кадровые перемещения и назначения	12/9			4/3		8/6	Т
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
Всего:		72/54			28/21		44/33	

\*Т – тест

### **Содержание дисциплины**

#### Тема 1. Человеческие ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации

Факторы, обуславливающие гуманизацию социальных отношений на предприятии, принципы основы управления человеческими ресурсами, понятия «человеческие ресурсы», «человеческий капитал».

#### Тема 2. Обеспечение организации человеческими ресурсами

Процедура обеспечения организации персоналом, основные задачи стратегического и оперативного планирования, составные части кадрового планирования.

#### Тема 3. Организация привлечения и отбора персонала

Факторы, влияющие на процесс найма персонала, достоинства и недостатки различных источников подбора персонала, характеристика эффективности различных источников найма персонала.

#### Тема 4. Развитие человеческих ресурсов организации

Развитие трудовых ресурсов организации в современной теории и практике управления, управление, профессиональным развитием персонала, основные направления работы по развитию персонала в организации.

#### Тема 5. Обучение персонала

Основные понятия и концепции обучения персонала, осуществление планирования обучения персонала, методы обучения на рабочем месте.

#### Тема 6. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Кадровые перемещения и назначения

Служебно-профессиональное продвижение, система служебно-профессионального продвижения, деловая карьера, кадровый резерв.

### **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. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.**

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.30 «Управление человеческими ресурсами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

– при проведении занятий семинарского типа: тест

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета с оценкой (устного ответа на два вопроса).

#### **4. 2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

##### **Примеры тестовых заданий:**

1. Под категорией "кадры организации" следует понимать:

а - часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б - трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;

2. Безработные - это:

а - трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в Федеральной Службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовы приступить к ней;

б - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию в трудовом процессе;

в - лица трудоспособного возраста получающих пенсии по старости на льготных основаниях (мужчины в возрасте 50-59 лет, женщины - 45-54 года).

3. Что следует понимать под категорией "персонал"?

а - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б - совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

4. Под эффектом совместной деятельности персонала следует понимать (при необходимости указать несколько):

а - степень реализации организационной цели;

б - уровень эффективности труда;

в - материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре.

5. Выделите категории населения, которые относятся к экономически активному населению (при необходимости указать несколько):

а - занятое население;

б - безработные;

в - трудоспособное население;

г - трудовые ресурсы;

д - ищущие работу;

е - граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве.

6. Выделите категории населения, которые относятся к занятому населению (при необходимости указать несколько):

а - работающие по найму;

б - имеющие оплачиваемую работу (службу);

в - лица в местах лишения свободы;

г - самостоятельно обеспечивающие себя работой;

д - женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;

е - избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;

ж - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию в трудовом процессе;

з - проходящие службу в Вооруженных Силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;

и - трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;

к - трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;

л - работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны.

7. Планирование человеческих ресурсов определяет:

- а - политику по набору женщин и национальных меньшинств;
- б - политику по отношению к временным работающим;
- в - уровень оплаты;
- г - оценку будущих потребностей в кадрах.

8. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

- а - разработка стратегии управления персоналом;
- б - работа с кадровым резервом;
- в - переподготовка и повышение квалификации работников;
- г - планирование и контроль деловой карьеры;
- д - планирование и прогнозирование персонала;
- е - организация трудовых отношений.

9. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

- а - функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;
- б - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;
- в - необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

10. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

- а - административные;
- б - экономические;
- в - статистические;
- г - социально-психологические;
- д - стимулирования.

11. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

- а - административные;
- б - экономические;
- в - социально-психологические.

12. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):

- а - административные;
- б - экономические;
- в - социально-психологические.

13. Адаптация - это:

- а - приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б - взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в - приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

14. Исследования показывают, что больше, чем половина рассмотренных организаций



заполняют большинство вакантных мест первичного рынка труда за счет внешних источников привлечения персонала:

- а - да;
- б - нет.

15. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию (указать при необходимости несколько вариантов):

- а - достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б - использование испытательного срока для новичка;
- в - регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г - введение в должность.

16. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:

- а - продвижение изнутри;
- б - компенсационная политика;
- в - использование международных кадров.

17. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:

- а - самопроявившиеся кандидаты;
- б - безработные;
- в - неквалифицированные работники.

18. Краткая трудовая биография кандидата является:

- а - профессиограмма;
- б - карьерограмма;
- в - анкетой сотрудника;
- г - рекламным объявлением.

19. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

- а - психологические тесты;
- б - проверка знаний;
- в - проверка профессиональных навыков;
- г - графический тест.

20. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:

- а - отбор кандидатов;
- б - найм работника;
- в - подбор кандидатов;
- г - заключение контракта;
- д - привлечение кандидатов.

21. Что представляет процесс набора персонала:

- а - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б - прием сотрудников на работу;
- в - процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

22. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с (при необходимости указать несколько):

- а - привычкой тех, кто работает;
- б - приемом по рекомендательным письмам;
- в - требованием со стороны самой работы;
- г - недостаточной практикой набора.

23. К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы):

- а - низкие затраты на адаптацию персонала;
- б - появление новых идей, использование новых технологий;
- в - появление новых импульсов для развития;
- г - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

24. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят (выбрать правильные ответы):

- а - низкие затраты на адаптацию персонала;
- б - появление новых импульсов для развития;
- в - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.

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

#### **4.3.1. Формируемые компетенции**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКо ОС LA-1	Способен организовывать, поддерживать и развивать связи с деловыми партнерами	ПКо ОС LA-1.4	Способен к координации и коммуникации при управлении человеческими ресурсами и организационным развитием компании или проекта

#### **4.3.2 Типовые оценочные средства**

Список вопросов для подготовки к зачёту:

1. Персонал предприятия как объект управления. Классификация персонала. Структура персонала организации.
2. Методы управления персоналом организации.
3. Кадровое планирование. Этапы кадрового планирования.
4. Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале.
5. Анализ и описание работы (рабочего места): назначение и содержание. Методы анализа работ.
6. Подбор персонала: понятие, этапы, их характеристика.
7. Внешние и внутренние источники привлечения персонала, их оценка.
8. Методы отбора персонала, их характеристика
9. Деловые письма и резюме кандидатов. Требования по форме и содержанию.
10. Конкурсное замещение вакантных должностей: понятие, виды, цели конкурсов;
11. технологии их проведения.
12. Найм на работу: процедура, источники, их оценка.
13. Процедура приема на работу. Трудовой договор. Должностная инструкция.
14. Правовое регулирование найма и увольнения персонала.

15. Испытательный срок, его роль и организация.
16. Коллективный договор. Основные права и обязанности работников.
17. Высвобождение персонала: виды, правовое обеспечение, основные мероприятия.
18. Увольнение персонала: понятие и виды. Процедура увольнения сотрудников.
19. Сокращение персонала. Альтернативы сокращения.
20. Способы регулирования занятости на предприятии.
21. Адаптация персонала: понятие, виды, этапы, показатели адаптированности.
22. Управление адаптацией персонала. Введение в должность: организация процедуры.
23. Управление развитием персонала.
24. Обучение персонала: задачи, методы и формы.
25. Факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников.  
Понятие деловой карьеры. Виды карьеры. Этапы карьеры.
26. Управление деловой карьерой.
27. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
28. Работа с кадровым резервом: план и основные этапы процесса формирования резерва кадров.
29. Методы профессионального обучения персонала.

### **Шкала оценивания**

<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Оценка (баллы)</b>
Устный ответ на зачете <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Студент подробно излагает содержание вопроса: исчерпывающе, последовательно, четко и аргументированно излагает материал.</li> <li>• Демонстрирует критическую оценку возможностей и ограничений представленного подхода/метода: рассматривает возможную критику, условия, в которых данные концепции или методы неприменимы.</li> <li>• Демонстрирует способность проследить и реконструировать аргументацию авторов по теме, ссылается в ответе на первоисточники или актуальные исследования.</li> <li>• Поясняет утверждение на уместных примерах.</li> <li>• Уверенно отвечает на дополнительные вопросы, свободно ориентируется в теме.</li> </ul>	Отлично (81-100)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Студент подробно излагает содержание билета, но упускает некоторые аспекты рассматриваемого подхода/метода.</li> <li>• Демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода, но не всегда способен проследить его ограничения.</li> <li>• Демонстрирует способность частично реконструировать аргументацию авторов, на которых ссылается.</li> <li>• Поясняет утверждение на уместных примерах.</li> </ul>	Хорошо (61-80)

<sup>1</sup> Преподавателям предлагается оценить ответ по каждому блоку по 5 критериям, выставляя за каждый критерий до 20 баллов, баллы выставляются по двум вопросам отдельно.

Форма промежуточной аттестации	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отвечает на дополнительные вопросы по теме с небольшими паузами в разговоре.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Студент излагает содержание билета поверхностно;</li> <li>• Демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода на уровне «здравого смысла».</li> <li>• Демонстрирует способность частично реконструировать аргументацию авторов, на которых ссылается, но допускает ошибки.</li> <li>• Поясняет утверждение на примерах, но не всегда сразу может обосновать их уместность.</li> <li>• Отвечает на дополнительные вопросы по теме с паузами в разговоре и ошибками.</li> </ul>	Удовлетворительно (41-60)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Студент излагает содержание билета сжато, не отражая сути вопроса;</li> <li>• Не демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода.</li> <li>• Не способен реконструировать аргументацию авторов, допускает серьезные ошибки.</li> <li>• Не использует примеры, либо предложенные примеры не отражают суть вопроса.</li> <li>• Не отвечает на дополнительные вопросы по теме.</li> </ul>	Неудовлетворительно (0-40)

#### 4.4. Методические материалы

Преподаватель отслеживает текущую ситуацию по указанным формам текущего контроля и выносит студентам рекомендации для улучшения качества подготовки к промежуточному контролю.

#### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Учитывая значительный объем изучаемых материалов чрезвычайно важно, чтобы студент следовал указаниям преподавателя по подготовке к каждому аудиторному занятию.

План занятий и рекомендованная литература по темам предоставляется в начале курса. При самостоятельной работе студенту рекомендуется составлять список вопросов к прочитанным источникам и литературе, уделяя особое внимание непонятным концепциями и историческим деталям. В каждом практическом занятии будет отводиться время на их проработку и объяснение.

В разделе 6 (п. 6.1., п. 6.2.) указан перечень основной и дополнительной литературы, который рекомендуется обучающимся при подготовке к семинарским занятиям и выполнении самостоятельной работы.

Перед аттестацией проводится консультация, на которой студентам предоставляются пробный варианты контрольных заданий.

Оценка по курсу складывается из аудиторной активности на семинарских (практических) занятиях, содержательности ответов на семинарских (практических) занятиях, обсуждении письменных домашних работ и рефератов, участия в дискуссиях, выполнении тестовых заданий, подготовки докладов с презентациями (40 %), а также выполнения контрольного итогового теста и ответов на контрольные вопросы на зачете (60

%).

## **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. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие. [[Электронный ресурс](#)]: Учебные пособия — Электрон. дан. — М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2015. — 422 с. <http://e.lanbook.com/book/74849>
2. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [[Электронный ресурс](#)]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.;
3. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [[Электронный ресурс](#)]: учебник для бакалавров/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 389 с.

### **6.2. Дополнительная литература.**

1. Гладких, И.В. Организационное поведение и управление человеческими ресурсами: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ. [[Электронный ресурс](#)]: Курсы и конспекты лекций / И.В. Гладких, В.Н. Минина. — Электрон. дан. — СПб.: СПбГУ, 2010. — 440 с. <http://e.lanbook.com/book/49449>

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.**

Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). [http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Polozhenie\\_o\\_samostoyatelnoi\\_rabote.pdf](http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Polozhenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf)

### **6.4. Нормативные правовые документы.**

1. ФЗ «Об общих принципах организации органов законодательной (представительной) и исполнительной государственной власти субъектов РФ», № 184 от 6 октября 1999 г.
2. ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» № 131 от 6 октября 2003 г.

### **6.5. Интернет-ресурсы.**

1. <http://www.gks.ru/>
2. <http://www.12manage.com>
3. [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru)
4. [www.hrc.ru](http://www.hrc.ru)

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

*Требования к аудиториям (помещениям) для проведения занятий:*

Для проведения практических занятий по дисциплине необходимо наличие ноутбука (компьютера) с установленным пакетом Microsoft® и мультимедийного проектора.

*Требования к программному обеспечению общего пользования:*

Специализированное оборудование и специализированное программное обеспечение при изучении дисциплины не используется.