

**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 2018 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))

Лидерство и управление в глобальном мире (Global Governance and Leadership)
(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))

Бакалавр
(квалификация)

Очная
(форма обучения)

Год набора – 2019 г.

Москва, 2018 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-3.3	Способен управлять командной деятельностью
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-3.3	Устанавливает тип команды и особенности взаимодействия в команде. Формулирует цель командного задания. Планирует командные задания. Устанавливает ролевое распределение в группе и распределяет функции и ресурсы

		для выполнения задания.
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: 216/6 162/6
 Контактная работа: 36/27
 Лекции: 12/9
 Лабораторные работы
 Практические занятия: 24/18
 Самостоятельная работа: 144/108

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.05 Межкультурное и глобальное лидерство (Intercultural and Global Leadership)

Б1.В.12 Протокол и этикет (Business Etiquette & Protocol)

Б1.В.32 Политические и социальные лидеры (Political and social Leaders Workshop)

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*	КС Р		
Тема 1	Введение в управление человеческими ресурсами		2/1,5		2/1,5		8/6	Д
Тема 2	Цели и система показателей управления человеческими ресурсами				2/1,5		8/6	Д
Тема 3	Набор и отбор персонала		2/1,5		2/1,5		8/6	К
Тема 4	Оплата труда				2/1,5		8/6	К
Тема 5	Управление системой оценки результатов		2/1,5		2/1,5		16/12	ГП
Тема 6	Управление отношениями в коллективе				2/1,5		16/12	С
Тема 7	Обучение, поощрение сотрудников, рабочая дисциплина		2/1,5		2/1,5		16/12	К
Тема 8	Повышение профессионального уровня				2/1,5		16/12	С
Тема 9	Создание безопасного рабочего пространства		2/1,5		2/1,5		16/12	К
Тема 10	Роль коммуникации в управлении человеческими ресурсами				2/1,5		16/12	Д
Тема 11	Перспективы в		2/1,5		4/3		16/	Д

области управления человеческими ресурсами						12	
Промежуточная аттестация							Экзамен
Всего:	216/162	12/9		24/18		144/108	36/27

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

Содержание дисциплины

№	Наименование тем	Содержание
Тема 1	Введение в управление человеческими ресурсами	Функции и задачи управления человеческими ресурсами Профессионализм в области управления человеческими ресурсами Проблемы управления человеческими ресурсами в 21 веке
Тема 2	Цели и система показателей управления человеческими ресурсами	Кадровая служба в различных организационных структурах История развития кадровой службы
Тема 3	Набор и отбор персонала	Процесс отбора Типы собеседования, процесс собеседования
Тема 4	Оплата труда	Определение ставок заработной платы для различных позиций Почасовая оплата труда, оклад, стимулирующая часть Если деньги не мотивируют Time Off
Тема 5	Управление системой оценки результатов	Стандарты, критерии и механизмы оценки Эффективная система управления эффективностью
Тема 6	Управление отношениями в коллективе	Положительная и прогрессивная дисциплина Освобождение от занимаемой должности
Тема 7	Обучение, поощрение сотрудников, дисциплина, рабочая	Обучение сотрудников Личностное развитие, развитие лидерских и управленческих качеств Инструменты обучения Мотивация и признание достижений сотрудников Оценка эффективности и критический анализ Принятие дисциплинарных мер
Тема 8	Повышение профессионального уровня	Мероприятия, направленные на обучение и развитие Индивидуальный план карьерного развития Программы стажировки
Тема 9	Создание безопасного рабочего пространства	Нормативная база Создание безопасной и здоровой рабочей среды
Тема 10	Роль коммуникации в управлении человеческими ресурсами	Важнейшая роль коммуникации Основные свойства коммуникации Нисходящая система коммуникации Восходящая система коммуникации Неформальная система коммуникации Улучшение коммуникации по организационным вопросам

№	Наименование тем	Содержание
Тема 11	Перспективы в области управления человеческими ресурсами	Важнейшие тенденции в области управления человеческими ресурсами Инновационные и эффективные стратегии организации

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.

Компания Watson Public Ltd на протяжении более десяти десятилетий известна своей деятельностью в области социального обеспечения и схемами, ориентированными на сотрудников. В компании работают более 800 сотрудников, 150 административных работников и 80 представителей менеджмента. Топ-менеджмент не делает преференций среди сотрудников. Это видно в том числе по униформе сотрудников, которая одинакова для всех сотрудников, независимо от должности. В компании два кафетерия, один находится рядом с заводом, другой расположен рядом со зданием администрации.. Несмотря на разное местоположение, еда и предоставляемая инфраструктура одинакова во всех кафетериях. Компания работает на основе принципа равенства всех сотрудников. В компании действует зарегистрированный профсоюз, руководство поддерживает с ним тесные отношения. Ни один из сотрудников не был уволен по причине забастовки. Уровень зарплат в компании не является самым высоким в отрасли. Компенсационная политика компании не столь щедра по сравнению с другими компаниями, однако сотрудники не испытывают из-за этого неудобства ввиду прочих возможностей, предоставляемых компанией. Однако в последние дни компания сталкивается с рядом проблем в области поставки материалов. Проблемы связаны с несоответствием упаковки и наполнения, неправильной маркировки, несвоевременной отправкой. Менеджмент рассматривает данные вопросы с точки зрения наличия прорех в различных отделах и далее передает вопрос отделу персонала. При анализе проблемы выясняется, что в ее основе лежит не системный, а человеческий фактор. При проведении подробного расследования выясняется, что

Ø Компания наняла новых сотрудников для вакансий более высокого уровня, не учитывая потенциал уже работающих сотрудников.

Ø Вновь пришедшие сотрудники получили расширенный социальный пакет по сравнению

со «старожилами», работающими на тех же должностях.

Вопросы:

1. Подберите подходящий заголовок для данного случая. Обоснуйте свой выбор.
2. Являются ли вопросы, поднятые руководителем по кадровой политике, релевантными. Обоснуйте свой ответ с точки зрения работы кадрового департамента.
3. Помогите организации найти пути выхода из данной ситуации. Какие действия вы предпримете в первую очередь (на позиции руководителя по кадровой политике)

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

Стратегическая симуляция в области кадровой политики

Для участия в симуляции студенты организуются в команды, соревнующиеся друг с другом. Вам необходимо применять знания, полученные в ходе обучения по всем курсам, для принятия еженедельных (минимум) решений в области кадровой политики компании, включая вопросы заработной платы и премирования сотрудников, повышения, стимулирующую политику, обучение сотрудников, вопросы найма и увольнения персонала, отношения в коллективе. На основе ваших решений программа симуляции предлагает наиболее возможные результаты проводимой политики (в случае, если конкурирующая команда предлагает повысить заработную плату, оборот компании может увеличиться). Основные пути получения баллов студентами – победа и экспертная оценка. По окончании симуляции три команды, набравшие самое большое количество баллов за весь период получают полный зачет. Остальные команды получают оценку не выше «удовлетворительно» (С) при отсутствии других выполненных заданий. Однако другие команды имеют возможность получить от 100 до 200 баллов при условии написания 8-10 страницной работы, описывающей используемую стратегию, предпринятые действия, неэффективные шаги, а также что бы они сделали по-другому. Данное письменное задание оценивается после тщательного анализа, учитывающего сделанные выводы, логику и стиль работы. Обратите внимание, что в ходе симуляции при работе над не стратегическими вопросами возможна техническая поддержка.

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

Тема: Основные вопросы кадровой сферы

Вопросы кадровой сферы регулярно освещаются в новостях.. В средствах массовой информации регулярно освещаются такие вопросы, как дискриминация, несоответствие навыков, трудовые переговоры и насилие на рабочем месте. Каждая группа выбирает одно из освещаемых СМИ событий, связанных с кадровой сферой, и предлагают анализ данного явления (3 страницы максимум). Студенты должны сосредоточиться на ответах на следующие вопросы:

- Какие действия должны быть предприняты отделом кадров в связи с данным явлением?
- Какое значение данное явление имеет для развития кадровой политики?

Работа должна начинаться с полной ссылки на источник в средствах массовой информации и краткого изложения события. Далее следует персональная оценка события студентом с позиций работы кадрового отдела. Для получения положительной оценки к работе необходимо приложить копию статьи. Мы будем обсуждать последствия данного события для бизнес-среды, компании и ее сотрудников. Студенты должны быть готовы к всестороннему обсуждению статьи.

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-3.3	Способен управлять командной деятельностью
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.

4.3.2 Типовые оценочные средства

Эссе

Заключительный экзамен: Заключительный экзамен предполагает ознакомление со всем материалом курса, как материалом лекций, коллоквиумов, так и дополнительной литературы. Экзамен пишется очно на занятии. Объем работы - 2000-2500 слов.

Темы эссе

Методы реализации различных теорий управления человеческими ресурсами в реальных организационной среде

Изучение возможностей отделов кадров для стимулирования организационных изменений

Кадровый вопрос в зарубежном аутсорсинге

Роль организационного управления в работе с отделом кадров

Роль переговоров с сотрудниками в управлении человеческими ресурсами

Изучение использования обучения и развития сотрудников для повышения организационной устойчивости к экономическим кризисам

Изучение влияния обучения и развития сотрудников на прибыль организации

Обсуждение вопросов, связанных с бюджетом, к примеру, обеспечение обучения сотрудников

Учет профессиональных навыков и универсальных компетенций при назначении на различные позиции

Поиск методологии для систематического улучшения процесса отбора сотрудников

Использование управления человеческими ресурсами для сглаживания процессов организационных изменений

Мониторинг и реагирование на последние тенденции и изменения в подходах к управлению человеческими ресурсами

Значение эффективного кадрового департамента для компании

Изучение степени эффективности работы сотрудников

Изучение влияния управления эффективностью на потенциальное ограничение заработной платы

Субъективность и объективность при оценке сотрудников

Концепция «справедливости» применительно к заработной плате, рабочем времени и иным вопросам

Влияние управления человеческими ресурсами при улучшении мотивации сотрудников.

Изучение взаимосвязи между оплатой и мотивацией среди сотрудников

Этические и правовые аспекты поддержания разнообразия на рабочих местах.

Контроль личных предубеждений сотрудников кадрового департамента, отвечающих за проведение собеседований и прием на работу.

Шкала оценивания.

Критерий оценивания	Показатель оценивания
Устанавливает тип команды и особенности взаимодействия в команде. Формулирует цель командного задания. Планирует командные задания. Устанавливает ролевое распределение в группе и распределяет функции и ресурсы для выполнения задания.	Принимает на себя ответственность за выполнение командного задания. Цель командного задания сформулирована верно. Кейс задание верное спланировано. Адекватно распределены роли и ресурсы в команде для выполнения задания.
Обучающийся умеет адаптировать принципы и методы менеджмента к конкретной ситуации, в которой находится организация.	<ol style="list-style-type: none"> 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	- 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.