

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

**ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Факультет инженерного менеджмента**

**Кафедра теории и систем отраслевого управления**

УТВЕРЖДЕНА  
кафедрой теории и систем  
отраслевого управления  
Протокол от «28» августа 2017 г.  
№ 1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.02.01 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ**

направление подготовки  
**38.04.02 Менеджмент**

направленность (профиль):  
**«Управление производственными системами»**

квалификация (степень) выпускника  
**магистр**

форма обучения  
**очная**

Год набора - 2018

Москва, 2017 г.

Авторы—составители:

к.псих.н., доцент кафедры управления недвижимостью, проблем землепользования и ЖКХ  
Минаева Н.Л.

к.э.н., доцент, заведующий кафедрой теории и систем отраслевого управления  
Серебренников С.С.

Заведующий кафедрой теории и систем отраслевого управления к.э.н., доцент  
Серебренников С.С.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>4</b>
<b>2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>6</b>
<b>3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>6</b>
<b>4. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....</b>	<b>9</b>
4.1. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ .....	9
4.1.1. <i>Формы текущего контроля успеваемости.....</i>	9
4.1.2. <i>Материалы текущего контроля успеваемости.....</i>	9
4.2. ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ .....	11
4.2.1. <i>Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования.....</i>	11
4.2.2. <i>Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации.....</i>	12
4.2.3. <i>Типовые оценочные средства .....</i>	12
4.3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ .....	14
<b>5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>16</b>
<b>6. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....</b>	<b>21</b>
6.1. ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА .....	21
6.2. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	21
6.3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ .....	21
6.4. НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ .....	21
6.5. ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ .....	21
6.6. ИНЫЕ ИСТОЧНИКИ.....	21
<b>7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ.....</b>	<b>22</b>

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 «Управление человеческими ресурсами» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.2	Способность исследовать систему управления организацией и оценивать влияние на нее социально-психологических характеристик сотрудников и особенностей социального взаимодействия в коллективе

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

Обобщенные трудовые функции и трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
<p><b>Профессиональный стандарт:</b> Специалист по автоматизированным системам управления производством</p> <p><b>Обобщенная трудовая функция</b> Ф. Организация проведения работ по внедрению АСУП</p> <p><b>Трудовая функция:</b> Ф/01.7 Организация работ по определению номенклатуры измеряемых параметров функционирования АСУП, по выбору необходимых средств их выполнения, осуществлению контроля соблюдения нормативных сроков внедрения АСУП</p>	ПК-1.3	<p><u>на уровне знаний:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении</li> <li>• показатели и критерии эффективности кадровой стратегии организации с позиции соответствия ее требованиям доктрины развития человеческого капитала, корпоративной культуры и миссии конкретной организации</li> <li>• требования к содержанию стратегии управления человеческими ресурсами современной организации</li> <li>• основы кадрового планирования</li> </ul> <p><u>на уровне умений:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах</li> <li>• определяет потребность проекта в персонале с учетом квалификационных требований</li> <li>• прогнозирует стратегию управления человеческими ресурсами с учетом специфики рынка труда и внутренней специфики деятельности организации</li> <li>• формирует эффективные коммуникации в работе команды проекта</li> <li>• оценивает эффективность кадровой</li> </ul>

		<p>стратегии, реализуемой конкретной организацией и ее непосредственными конкурентами</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• формулирует стратегические цели по кадровому направлению организации с учетом ее реальных возможностей и условий рыночного функционирования</li> </ul> <p><u>на уровне навыков:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• производит необходимые расчёты показателей кадрового обеспечения</li> <li>• прописывает стратегию развития системы управления персоналом</li> <li>• производит планирование кадровой деятельности организации</li> </ul>
--	--	--

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Место дисциплины

Дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 «Управление человеческими ресурсами» относится к дисциплинам по выбору вариативной части образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (направленность (профиль) «Управление производственными системами» и изучается в 2 семестре.

### Объем дисциплины

Трудоемкость дисциплины оценивается в 2 ЗЕТ (72 академических часа/54 астрономических часа). На контактную работу с преподавателем в форме лекционных занятий отводится (10 академических часов/7,5 астрономических часов), в форме практических занятий – (20 академических часов/15 астрономических часов). На самостоятельную работу обучающихся отводится (42 академических часа/31,5 астрономических часов)

## 3. Содержание и структура дисциплины

№	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час/астр.час						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Организационное проектирование системы управления персоналом в софтверной компании	10/ 7,5	2/ 1,5		2/ 1,5	4/ 3	6/ 4,5	ДАЗ, Т
Тема 2	Стратегическое управление человеческими ресурсами	16/ 12	4/ 3		4/ 3	8/ 6	8/ 6	ТЗ
Тема 3	Показатели эффективности и результативности деятельности персонала	12/ 9	2/ 1,5		4/ 3	6/ 4,5	6/ 4,5	О
Тема 4	Управление лояльностью и вовлеченностью персонала	12/ 9			4/ 3	4/ 3	8/ 6	МТ
Тема 5	Создание эффективной команды в софтверной компании	12/ 9	2/ 1,5		2/ 1,5	4/ 3	8/ 6	ОН <sub>2</sub>
Тема 6	Коучинг и наставничество в управлении персоналом.	10/ 7,5			2/ 1,5	2/ 1,5	8/ 6	Д
Промежуточная аттестация								За
Всего:		72/ 54	10/ 7,5		18/ 13,5	28/ 21	44/ 33	

Условные обозначения: домашнее аналитическое задание (ДЗ), творческое задание (ТЗ), опрос(О), мини-тренинги(МТ), доклад(Д), зачет (За)

## **Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Организационное проектирование системы управления персоналом в софтверной компании**

Философия управления человеческими ресурсами. Концепция управления человеческими ресурсами. Закономерности и принципы управления человеческими ресурсами. Методы управления человеческими ресурсами. Методы построения системы управления человеческими ресурсами. Особенности построения системы управления человеческими ресурсами в софтверных компаниях.

Организационное проектирование системы управления человеческими ресурсами. Цели и функции системы управления человеческими ресурсами. Организационная структура системы управления человеческими ресурсами. Кадровое и документационное обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Информационное и техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.

### **Тема 2. Стратегическое управление человеческими ресурсами.**

Стратегическое управление персоналом. Понятие стратегии, ее черты и составляющие. Кадровая стратегия как составная часть корпоративной стратегии организации. Виды кадровых стратегий организации. Уровни стратегий управления персоналом.

Обеспечение предприятия кадрами с учетом перспектив его развития. Регулирование уровня оплаты труда достаточного для подбора, удержания и мотивации сотрудников на всех уровнях. Проведение с руководящими кадрами работ, направленных на развитие лидерских качеств. Разработка собственных программ обучения персонала для повышения его квалификации, а также создания высокого уровня внутренней динамики персонала. Развитие и поддержание эффективных систем коммуникации между руководящим звеном и другими сотрудниками, департаментами и отделами. Обеспечение работы механизмов психологической поддержки сотрудников в случае внешних и внутренних изменений в компании.

Основные составляющие стратегии управления персоналом. Формирование стратегии управления персоналом. Условия успешной реализации стратегии управления персоналом

### **Тема 3. Показатели эффективности и результативности деятельности персонала**

Показатели эффективности деятельности персонала организации. Возможные показатели эффективности деятельности структурных подразделений. Алгоритм разработки и внедрения показателей и критериев эффективности в практику корпоративного управления. Сущность теоремы Геделя.

Количественные, процентные, рейтинговые, экономические, временные показатели деятельности персонала современной организации. Целесообразная периодичность определения показателей эффективности кадров. Возможности применения количественных показателей эффективности деятельности кадрового состава организации при проведении аттестации.

### **Тема 4. Создание эффективной команды**

Командообразование и принципы успешной командной деятельности. Построение успешной команды. Анализ ситуации, которая сложилась в коллективе стихийно либо под воздействием административного управления. План командообразования.

План мероприятий: стратегия развития компании, которая составляет не только с учетом интересов собственников, но и охватывает развитие каждого члена команды. Групповые программы и тренинги для работников разных подразделений и разного уровня, включая игры с элементами экстрима (как известно, командный дух лучше всего формируется и укрепляется в преодолении трудностей). Корпоративные праздники как элемент корпоративной культуры. Тренинги по командообразованию.

## **Тема 5. Управление лояльностью и вовлеченностью персонала софтверной компании**

Понятие «лояльность». Цели и задачи лояльности персонала. Поведенческая лояльность. Аффективная лояльность. Нормативная лояльность. Показатели лояльности. Удовлетворенность трудом. Показатели удовлетворенности работы в компании. Оценка уровня лояльности сотрудника можно при помощи разных показателей: текучесть кадров, нормы текучести кадров. Метод «360 градусов». Проективное интервью. Индекс NPS (Net Promoter Score). Классификация уровня лояльности сотрудников по методике Константина Харского. Уровень лояльности, как проявляется и как отражается в компании. Способы повышения лояльности сотрудников в компании.

Теория вовлеченности. Цели и задачи управления вовлеченностью. Факторы, влияющие на вовлеченность персонала. Методика расчета вовлеченности персонала. Корпоративная культура как источник сохранения персонала в организации. Ценности и нормы поведения в компании. Влияние корпоративной культуры на вовлеченность персонала в компании.

## **Тема 6. Коучинг и наставничество в управлении персоналом.**

Коучинг и наставничество в системе управления эффективностью деятельности персонала. Образ руководителя-коуча и его роль в управлении эффективностью деятельности персонала. Коучинг в системе адаптации, обучения и развития персонала. Применение коуч-подходов в системе карьерного развития. Коуч-технологии и наставничество: общее и особенное. Бенчмаркинг в системе коуч-технологий.

Внедрение и использование коучинга в организациях. Ценностный подход в процессе применения коуч-технологий. Определение потребностей организации в коучинге. Коучинг проектов, коучинг команд, коучинг первых лиц. Agile-коучинг. Выявление и актуализация индивидуальных, групповых и ценностей организации при помощи коуч-технологий. Использование коуч-подхода для обеспечения результативности и эффективности деятельности персонала. Роль коуч-технологий в формировании бренда работодателя.



#### 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 Б1.В.ДВ.02.01 «Управление человеческими ресурсами» текущий контроль успеваемости проводится в устной и письменной формах. Используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№	Наименование тем и/или разделов	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Организационное проектирование системы управления персоналом в софтверной компании	ДАЗ, Т
Тема 2	Стратегическое управление человеческими ресурсами	ТЗ
Тема 3	Показатели эффективности и результативности деятельности персонала	О
Тема 4	Управление лояльностью и вовлеченностью персонала	МТ
Тема 5	Создание эффективной команды в софтверной компании	ОН <sub>2</sub>
Тема 6	Коучинг и наставничество в управлении персоналом.	Д

Условные обозначения: домашнее аналитическое задание (ДЗ), творческое задание (ТЗ), опрос(О), мини-тренинги(МТ), доклад(Д), зачет (За)

##### 4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости

##### Типовое домашнее аналитическое задание по теме 1

Выберете из предложенного списка любую компанию. Опишите её систему управления человеческими ресурсами. В выбранной вами компании проведите анализ кадровой политики и подсистемы маркетинга персонала.

1. Лукойл
2. Магнит
3. X5 Retail Group
4. Vimpelcom
5. Группа компаний Мегаполис
6. Татнефть
7. Evraz
8. Норильский никель
9. НЛМК
10. Новатэк
11. МТС
12. Мегафон

##### Типовые тестовые вопросы по теме 1:

1. Объект управления в сфере кадрового менеджмента – это:
  - А. отдельный работник, а также некая совокупность работников, выступающая как трудовой коллектив;
  - В. весь персонал предприятия, на который распространяются управленческие решения общего характера;
  - С. персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады);
  - Д. представитель конкретной профессии, специальности, специализации.
2. Понятие «кадровый менеджмент» - это:
  - А. комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятия;

- В. область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контролинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками;
  - С. системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работников (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников;
  - Д. вид менеджмента в рамках теории управления.
3. Цели управления персоналом – это:
- А. повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
  - В. повышение эффективности производства и труда, в т.ч. достижение максимальной прибыли;
  - С. обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива;
  - Д. оптимизация количества персонала на предприятии/фирме.
4. Задачи управления персоналом – это:
- А. обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
  - В. достижение обоснованного соотношения между организационно- технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
  - С. полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
  - Д. обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
  - Е. закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
  - Ф. согласование производственных и социальных задач (баланс интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
  - Г. оптимизация ресурсов, направляемых на поддержание и развитие персонала.

#### **Типовое творческое задание по теме 2:**

В командах по 4-5 человек составьте презентацию о стратегическом управлении человеческими ресурсами (студенты, преподаватели, партнеры, абитуриенты, сотрудники и т.д.) на Факультете инженерного менеджмента ИОМ РАНХиГС ([www.enman.ranepa.ru](http://www.enman.ranepa.ru)). Для выполнения задания используйте методы опроса, интервью и наблюдений.

#### **Типовые вопросы к устному опросу по теме 3:**

1. Приведите пример количественных показателей эффективности деятельности персонала.
2. Приведите пример процентных показателей эффективности деятельности персонала.
3. Приведите пример временных показателей эффективности деятельности персонала.
4. Опишите алгоритм разработки и внедрения показателей и критериев эффективности в практику корпораций.
5. В чем заключается сущность теоремы Геделя?
6. Возможные показатели эффективности деятельности структурных подразделений

#### **Типовое задание к мини-тренингу по теме 4**

Студенты учебной группы делятся на команды по 5 человек. Задача каждой команды подготовить к проведению один из разобранных на лекции тренингов (выбрать

технологии, подобрать все необходимые материалы, адаптировать тренинг под условия учебной аудитории, регламент времени и т.д.). Время проведения тренинга определяется заранее, исходя из численности студентов в учебной группе.

После проведения всех мини-тренингов отводится время на рефлексию. Вопросы к обсуждению:

1. Позволил ли выбранный командой тренинг решить поставленные задачи?
2. Каким образом можно адаптировать данный тренинг, если предполагается провести его в группе незнакомых(менее знакомых, чем студенты одной учебной группы)

#### **Типовые вопросы к письменному опросу по теме 5**

1. В чем состоят цели и задачи оценки лояльности персонала?
2. Чем отличаются понятия «поведенческая лояльность», «аффективная лояльность» и «нормативная лояльность»?
3. Какие показатели лояльности используются наиболее часто?
4. Какие показатели удовлетворенности работы в компании оцениваются на ежегодной основе?
5. Что можно оценить с помощью индекса NPS (Net Promoter Score).
6. Какие способы повышения лояльности сотрудников в компании существуют?
7. Перечислите факторы, влияющие на вовлеченность персонала.
8. В чем заключается методика расчета вовлеченности персонала?
9. Может ли корпоративная культура являться источником сохранения персонала в организации?

#### **Типовые темы докладов по теме 6**

1. Анализ зарубежного опыта внедрения коуч-технологий в практику управления персоналом в организациях
2. Коучинг в системе адаптации персонала компании
3. Коучинг в системе обучения и развития персонала компании
4. Применение коуч-подходов в системе карьерного развития персонала
5. Коуч-технологии и наставничество: общее и особенное.

### **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	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.2	Способность исследовать систему управления организацией и оценивать влияние на нее социально-психологических характеристик сотрудников и особенностей социального взаимодействия в коллективе

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>оценивает влияние социально-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>дана характеристика особенностям социального взаимодействия в</li> </ul>

	<p>психологических характеристик сотрудников на систему управления</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проводит анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывает показатели эффективности работы</li> </ul>	<p>организации, оценено влияние социально-психологических характеристик сотрудников на систему управления</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• применены методы функционально-стоимостного анализа для оценки эффективности управления персоналом</li> <li>• проанализирована структура трудовой мотивации и на основе выявленных общих ценностей коллектива сделаны предложения по развитию мотивационной политики</li> <li>• разработаны предложения по повышению вовлеченности персонала в процесс управления проектом, организацией</li> </ul>
--	---	--

#### 4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации

По дисциплине Б1.В.ДВ.02.01 «Управление человеческими ресурсами» учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в письменной форме с применением методов ответа на теоретический вопрос, кейс-стади и решения задач. Каждый билет состоит из 4 заданий.

Все четыре задания в билете направлены на проверку качества освоения компетенции ПК-1.2.

#### 4.2.3. Типовые оценочные средства

Типовой вариант билета

##### Билет 1

**Задание 1:** Раскройте содержание понятия «управление персоналом организации».

**Задание 2:** Дайте развёрнутый ответ на вопрос к кейсу.

По вине сотрудника была разглашена конфиденциальная информация, составляющая коммерческую тайну. Расследование показало, что причиной этого стала коррупция, т.е. полученное от конкурента денежное вознаграждение. Какие санкции следует применить к данному сотруднику?

**Задание 3:** Решите задачу.

Среднесписочная численность работников - 6250

Принято работников - 1840

Выбыло работников - 1309

Число уволенных (по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины) – 758

Определить:

- коэффициент оборота по приему;
- коэффициент оборота по выбытию;
- коэффициент текучести.

**Задание 4.**

Сопоставьте стоимость и значимость функций отдела обучения персонала.

№ функции	Название функции	Вид функции	Значимость	Кол-во часов в месяц	Доля стоимости функции
Ф1	Изучение потребности подразделений	Осн.	4	50	0,0522

	предприятия в квалифицированном персонале				
Ф2	Мониторинг рынка услуг	Осн.	3	100	0,104
Ф3	Организация обучения и аттестации, оценки работников предприятия.	Осн.	4	160	0,167
Ф4	Организация обучения и аттестации персонала, обслуживающего опасные производственные объекты	Осн.	4	80	0,083
Ф5	Адаптация вновь принятого персонала	Осн.	2	128	0,133
Ф6	Организация и проведение работы с целевиками Вузов	Осн.	2	48	0,050
Ф7	Методическое сопровождение всеми видами и формами профессионального обучения	Всп.	4	40	0,0418
Ф8	Документирование процесса обучения (оформление договора, формирование пакета отчётных документов: акт вып. работ, сч.-фактура	Всп.	4	96	0,100
Ф9	Подбор преподавателя для подготовки персонала	Всп.	3	30	0,0313

### Билет 2

**Задание 1:** Аргументируйте необходимость постоянной координации управления кадровым направлением деятельности организации и реализацией общеорганизационной стратегии.

**Задание 2:** Дайте развёрнутый ответ на вопрос к кейсу.

Вы — начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию. Постановка задачи.

По какому пути вы пойдёте и почему?

- Возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива.
- Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом — ведь это их работа.
- Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро).
- Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручив этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

**Задание 3:** Решите задачу.

В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии - 10%.

Определите коэффициент интенсивности текучести молодежи, результат прокомментируйте.

**Задание 4.**

Выявите наиболее затратные функции отдела обучения персонала

№ функции	Название функции	Вид функции	Значимость	Кол-во часов в месяц	Доля стоимости функции
Ф1	Изучение потребности подразделений	Осн.	4	50	0,0522

	предприятия в квалифицированном персонале				
Ф2	Мониторинг рынка услуг	Осн.	3	100	0,104
Ф3	Организация обучения и аттестации, оценки работников предприятия.	Осн.	4	160	0,167
Ф4	Организация обучения и аттестации персонала, обслуживающего опасные производственные объекты	Осн.	4	80	0,083
Ф5	Адаптация вновь принятого персонала	Осн.	2	128	0,133
Ф6	Организация и проведение работы с целевиками Вузов	Осн.	2	48	0,050
Ф7	Методическое сопровождение всеми видами и формами профессионального обучения	Всп.	4	40	0,0418
Ф8	Документирование процесса обучения (оформление договора, формирование пакета отчётных документов: акт вып. работ, сч.-фактура	Всп.	4	96	0,100
Ф9	Подбор преподавателя для подготовки персонала	Всп.	3	30	0,0313

#### 4.3. Методические материалы

Промежуточная аттестация по дисциплине Б1.В.ДВ.02.01 «Управление человеческими ресурсами» проводится в виде письменного ответа студента на вопросы билета.

Каждый билет состоит из 4 заданий. Первое задание в билете предполагает заранее подготовленный или сформулированный на основе изученных на занятиях материалов письменный ответ на вопрос. Второе задание предполагает анализ студентом условий кейса и выработку управленческого решения в соответствии с поставленным заданием. Третье и четвертое задания представляют собой аналитические задания, выполнение которых студент осуществляет с использованием изученных на занятиях подходов.

На выполнение заданий студенту отводится 90 минут. После проверки преподавателем ответов на каждое задание студенту могут быть заданы дополнительные уточняющие вопросы. В случае если студент при ответе допустил несущественные неточности, ему могут быть заданы дополнительные вопросы на сходную тему.

#### Шкала оценивания для промежуточной аттестации:

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	<p>Оценка «зачтено» выставляется, если студентом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. применены методы функционально-стоимостного анализа для оценки эффективности управления персоналом</li> <li>2. проанализирована структура трудовой мотивации и на основе выявленных общих ценностей коллектива сделаны предложения по развитию мотивационной политики</li> <li>3. с учетом социально-психологических характеристик сотрудников разработана корпоративная социальная программа</li> <li>4. разработаны предложения по повышению вовлеченности персонала в процесс управления проектом, организацией</li> </ol>

«не зачтено»	<p>Оценка «не зачтено» выставляется, если студентом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. применены методы функционально-стоимостного анализа для оценки эффективности управления персоналом</li> <li>2. не проанализирована структура трудовой мотивации и на основе выявленных общих ценностей коллектива не сделаны предложения по развитию мотивационной политики</li> <li>3. с учетом социально-психологических характеристик сотрудников разработана корпоративная социальная программа</li> <li>4. разработаны предложения по повышению вовлеченности персонала в процесс управления проектом, организацией</li> </ol>
--------------	--

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

Процесс обучения по дисциплине Б1.В.ДВ.02.01 «Управление человеческими ресурсами» включает следующие основные виды занятий:

1. лекции;
2. практические занятия;
3. самостоятельная работа.

На лекциях студенты изучают теоретические концепции управления человеческими ресурсами, знакомятся с наиболее известными работами ученых и существующими практическими разработками в данной области, закрепляя полученные знания на практических занятиях. С целью обеспечения успешного обучения студенту необходимо готовиться к каждой лекции, т.к. она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку знакомит с новым учебным материалом, разъясняет учебные элементы, трудные для понимания, систематизирует учебный материал, ориентирует в учебном процессе.

Подготовку к лекции рекомендуется проводить по следующему плану:

1. внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
2. узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
3. ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
4. постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
5. запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции

Практические занятия предполагают выполнение различного вида работ: выполнение творческих заданий, тестирований, разбор типовых ситуаций.

Подготовку к практическому занятию рекомендуется проводить по следующему плану:

1. внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
2. выпишите основные термины;
3. законспектируйте главы из основных источников литературы, соответствующие изучаемой теме;
4. уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
5. готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнения часов аудиторной нагрузки самостоятельной работой студентов, которая выражается в анализе дополнительной литературы по учебной дисциплине по отдельным темам учебной программы.

### **Методические указания по теме 1**

При подготовке к занятиям по теме «Организационное проектирование системы управления персоналом в софтверной компании» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 1 и книге Дейнека А.В. «Управление человеческими ресурсами» (основная литература, источник 1).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с особенностями проектирования систем управления персоналом в компаниях, специализирующихся на разработке и продаже программного обеспечения.

Текущий контроль по теме осуществляется в двух формах: домашнее аналитическое задание и тестирование.



Домашнее аналитическое задание выполняется студентами в группах по 2-3 человека. Команда студентов самостоятельно выбирает компанию для анализа.

**Шкала оценивания для домашнего аналитического задания**

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. проведён анализ организационной структуры выбранной им компании</li> <li>2. на высоком профессиональном уровне описана система управления человеческими ресурсами</li> <li>3. проведен анализ кадровой политики и подсистемы маркетинга персонала</li> </ol>
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задание выполнено не в полном объеме или в ненадлежащем качестве

Второй формой текущего контроля по теме является тестирование. Тестирование проводится без использования компьютерных технологий в аудитории под контролем преподавателя. На выполнение теста студенту отводится 40 мин.

**Шкала оценивания для тестирования**

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студент ответил правильно на 50 и более процентов вопросов
«не зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студент ответил правильно менее чем на 50 процентов вопросов

**Методические указания по теме 2**

При подготовке к занятиям по теме «Стратегическое управление человеческими ресурсами» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 2 и книге Дейнека А.В. «Управление человеческими ресурсами» (основная литература, источник 1).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с обеспечением предприятия кадрами с учетом перспектив его развития.

Текущий контроль по теме «Стратегическое управление человеческими ресурсами» проводится в форме группового творческого задания.

**Шкала оценивания для творческого задания**

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. с применением методов опроса, интервью и наблюдений проведен сбор информации о стратегическом управлении человеческими ресурсами на факультете</li> <li>2. проведен анализ и выявлены слабые места в стратегии управления человеческими ресурсами на факультете</li> </ol>
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задание выполнено не в полном объеме или в ненадлежащем качестве

**Методические указания по теме 3**

При подготовке к занятиям по теме «Показатели эффективности и результативности деятельности персонала» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 3 и книге Дресвянникова В.А., Лосевой О.В. «Управление человеческими ресурсами» (основная литература, источник 3).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с алгоритмом разработки и внедрения показателей и критериев эффективности в практику корпоративного управления

Текущий контроль по теме «Показатели эффективности и результативности деятельности персонала» проводится в форме устного опроса.

#### Шкала оценивания для устного опроса

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. продемонстрировано отличное знание изученного материала и владение категориальным аппаратом</li> <li>2. дан правильный ответ на вопрос с использованием профессиональной лексики и терминологии</li> </ol>
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом содержание темы раскрыто фрагментарно и имеются существенные пробелы в знаниях категориального аппарата

#### Методические указания по теме 4

При подготовке к занятиям по теме «Создание эффективной команды» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 3 и книге Дресвянникова В.А., Лосевой О.В. «Управление человеческими ресурсами» (основная литература, источник 3).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с групповыми программами и тренингами для работников разных подразделений и разного уровня, включая игры с элементами экстрима.

Текущий контроль по теме «Создание эффективной команды» проводится в форме проведения тренинга по командообразованию.

#### Шкала оценивания для тренинга

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. выбран тренинг, позволяющий достигнуть поставленной цели(решить имеющуюся проблему)</li> <li>2. выбранный тренинг адаптирован под условия учебной аудитории и установленный регламент времени</li> <li>3. принято активное участие в рефлексии и высказаны интересные идеи по доработке тренинга</li> </ol>
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задание выполнено не в полном объеме или в ненадлежащем качестве

#### Методические указания по теме 5

При подготовке к занятиям по теме «Управление лояльностью и вовлеченностью персонала софтверной компании» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 5 и книге Дейнека А.В., Беспалько В.А. «Управление человеческими ресурсами» (основная литература, источник 2).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с оценкой влияния корпоративной культуры на вовлеченность персонала в компании.

Текущий контроль по теме «Управление лояльностью и вовлеченностью персонала» проводится в форме письменного опроса. На каждый ответ студенту отводится 8 минут. После окончания опроса, студентам дается 15 минут на доработку ответов.

В ходе текущей аттестации проверяется знание обучающимися основных понятий, необходимых для дальнейшего освоения дисциплины.

#### Шкала оценивания для письменного опроса

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: 1. продемонстрировано отличное знание изученного материала и владение категориальным аппаратом 2. дан правильный ответ на вопрос с использованием профессиональной лексики и терминологии
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом содержание темы раскрыто фрагментарно и имеются существенные пробелы в знаниях категориального аппарата

#### Методические указания по теме 6

При подготовке к занятиям по теме «Коучинг и наставничество в управлении персоналом» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 5 и книге Дейнека А.В., Беспалько В.А. «Управление человеческими ресурсами» (основная литература, источник 2).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с использованием коуч-подхода для обеспечения результативности и эффективности деятельности персонала

Текущий контроль по теме «Коучинг и наставничество в управлении персоналом» проводится в форме доклада. Студенту следует подготовить доклад на одну из предложенных тем. Выбранная форма контроля способствует формированию навыка систематичного устного изложения самостоятельно изученного и структурированного материала.

#### Шкала оценивания для доклада

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: 1. подготовлен доклад, который содержит полную, понятную информацию по заданной теме 2. продемонстрировано свободное владение содержанием, ясно и грамотно изложен материал 3. свободно и корректно даны ответы на вопросы и замечания аудитории
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом: 1. подготовлен доклад, который содержит неполную или неактуальную информацию по заданной теме 2. не продемонстрировано свободное владение содержанием, ясно и грамотно изложен материал 3. некорректно даны ответы на вопросы и замечания аудитории

#### Подготовка к промежуточной аттестации:

На первом занятии преподаватель информирует обучающихся о применяемой системе текущего контроля успеваемости и форме промежуточной аттестации.

Во время последующих аудиторных занятий – доводит до студентов информацию о результатах текущего контроля успеваемости.

К промежуточной аттестации необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не

удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

1. программой дисциплины;
2. перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
3. тематическими планами лекций, семинарских занятий;
4. контрольными мероприятиями;
5. учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также
6. электронными ресурсами;
7. типовым вариантом задания к промежуточной аттестации.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере получаемых знаний и умений по дисциплине. Для подготовки к зачету следует внимательно изучить и подготовить конспекты по следующим темам:

1. Сходство и отличия трудовых ресурсов от других ресурсов.
2. Особенности одного из отраслевых сегментов рынка труда (по Вашему выбору).
3. Трудовая ментальность как фактор, определяющий специфику национальных рынков труда.
4. Конкуренция на внутрифирменном рынке труда.
5. Способы профилактики кадровых рисков в организации.
6. Компетентностный подход в управлении персоналом.
7. Типовая структура индивидуального досье сотрудника организации.
8. Основные субъекты контроля по кадровому направлению деятельности и их функции.
9. Типовая структура «Положения о службе персонала организации» и его роль в деятельности организации.
10. Основные элементы системы управления персоналом современной организации и их взаимосвязь.
11. Система распределения полномочий и функциональной нагрузки в системе персонального менеджмента.
12. Аудит и основные показатели деятельности современной кадровой службы.
13. Специфика маркетинговых исследований на рынке труда.
14. Профессиональные компетенции маркетолога кадровой службы современной организации.
15. Отраслевая специфика проявления человеческого фактора и связанные с этим возможности и опасности для работодателя (на примере конкретной отрасли по выбору автора эссе).
16. Рыночные опасности и возможности стратегической ориентации работодателя на массовое использование труда сотрудников, работающих «по совместительству».
17. Рыночные опасности и возможности стратегической ориентации работодателя на трудоустройство детей собственных сотрудников.
18. Рыночные опасности и возможности стратегической ориентации работодателя на трудоустройство выпускников средней школы, не получивших даже первичной профессиональной подготовки.
19. Требования к содержанию объявлений в СМИ о наличие вакантных рабочих мест.
20. Кадровые риски, связанные с привлечением новых сотрудников.
21. Инвестиции в формирование позитивного имиджа организации на рынке труда.
22. Высшее образование как неотъемлемая часть управления развитием человеческих ресурсов.

Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами. Дашков и К, 2014. <http://www.iprbookshop.ru/24835>
2. Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами. Дашков и К, Москва, 2014. <http://www.iprbookshop.ru/24835.html>
3. Дресвянников В.А., Лосева О.В. Управление человеческими ресурсами. Вузовское образование, Саратов, 2014. <http://www.iprbookshop.ru/22644.html>

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Козлов В.В. Психология управления. Вузовское образование, 2014. <http://www.iprbookshop.ru/18337>
2. Степаненко Е.В. Социологические аспекты адаптации и управления персоналом. - М.: Директ-Медиа, 2014.

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

1. Лукичева Л.И. Управление персоналом. Учебное пособие [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Электрон. Дан. - М.: Омега-Л, 2011.
2. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. Управление персоналом: учебное пособие. - М.: Дашков и Ко, 2012.

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

Не используются.

### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / - Российская национальная библиотека
2. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / - Национальная электронная библиотека
3. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / - Российская государственная библиотека
4. [www.biznes-karta.ru](http://www.biznes-karta.ru) / - Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. [www.rbs.ru](http://www.rbs.ru) / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. [www.google.com](http://www.google.com) / - Поисковая система
7. [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru) / - Поисковая система
8. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / - Поисковая система
9. [www.busineslearning.ru](http://www.busineslearning.ru) / - Система дистанционного бизнес образования
10. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
11. <http://www.garant.ru/> - Гарант
12. [www.economist.com/](http://www.economist.com/) - журнал The Economist
13. [www.ft.com](http://www.ft.com) / - газета The Financial Times
14. [www.forbes.com/management/](http://www.forbes.com/management/) - Новости бизнеса (менеджмент)
15. [www.management.about.com](http://www.management.about.com) / - Управление и лидерство
16. [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru) / - Деловые новости
17. [www.kommersant.ru/](http://www.kommersant.ru/) - газета Коммерсантъ
18. [www.vedomosti.ru/](http://www.vedomosti.ru/) - газета Ведомости

### **6.6. Иные источники**

1. Фальцман В.К., Крылатых Э.Н. Интенсивный курс МВА. - М.: Инфра-М, 2011

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

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Организован доступ к следующим электронным ресурсам:

- [Bloomberg](#)
- [EBSCO Publishing](#)
- [eLIBRARY.RU](#)
- [Emerging Markets Information Service](#)
- [Google Scholar \(Google Академия\)](#)
- [IMF eLibrary](#)
- [JSTOR](#)
- [New Palgrave Dictionary of Economics - Электронный словарь.](#)
- [OECD iLibrary](#)
- [Oxford Handbooks Online](#)
- [Polpred.com ОбзорСМИ](#)
- [ScienceDirect - Журналы издательства Elsevier по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике;](#)
- [SCOPUS](#)
- [Web of Science](#)
- [Wiley Online Library](#)
- [WorldBankElibrary](#)
- [Архивы научных журналов NEICON](#)
- [Интернет-сервис «Антиплагиат»](#)
- [Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний «СПАРК»](#)
- [ЭБС Издательства "Лань"](#)
- [ЭБС Юрайт](#)
- [Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»](#)