

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

**ИНСТИТУТ ФИНАНСОВ И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
Научно-образовательный центр устойчивого развития**

УТВЕРЖДЕНО

ученым советом ИФУР

Протокол от «03» декабря 2020 г. № 9

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.10.02 Управление человеческими ресурсами

краткое наименование дисциплины (модуля) (при наличии)

41.03.05 Международные отношения

(код, наименование направления подготовки)

Международные программы устойчивого развития

(направленность (профиль))

Бакалавр

(уровень образования)

очная

(форма(формы) обучения)

Год набора - 2021

Москва, 2021 г.

Автор (ы) – составитель (и):

к. с. н. О.В. Филатова

(ученая степень и (или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Директор

Научно-образовательного центра устойчивого развития ИФУР РАНХиГС

к.э.н., доцент, С.А. Семенов

(наименование кафедры) (ученая степень и (или) ученое звание) (Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине Управление человеческими ресурсами, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины Управление человеческими ресурсами в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание дисциплины Управление человеческими ресурсами, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине Управление человеческими ресурсами.....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины Управление человеческими ресурсами.....	19
6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины Управление человеческими ресурсами, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	21
7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине Управление человеческими ресурсами, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	23

**Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине К.М.09.04
Управление человеческими ресурсами, соотнесенных с планируемыми результатами
освоения образовательной программы**

**1.1. Дисциплина К.М.09.05 Управление человеческими ресурсами обеспечивает
овладение следующими компетенциями с учетом этапа:**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКр-4	способность к участию в управлении международными проектами и программами устойчивого развития	ПКр-4.4	способность к участию в управлении международными проектами и программами устойчивого развития с использованием человеческих ресурсов

1. Объем дисциплины К.М.10.02 Управление человеческими ресурсами в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Дисциплина К.М.10.02 Управление человеческими ресурсами составляет 3 зачетные единицы. 108 академических часов..

На контактную работу с преподавателем выделено 40 часов из них 16 часов лекций и 24 часа практических занятий, на самостоятельную работу обучающихся выделено 66 часов для очной формы обучения, контроль (зачет) – 2 часа.

2. Содержание дисциплины К.М.09.04 Управление человеческими ресурсами, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Стратегическое управление персоналом. Рынок труда: понятие,	12	2		2		8	О, Т, кейсы

	функции и механизм действия							
Тема 2	Планирование персонала	14	2		4		8	О, Р, Д,
Тема 3	Привлечение и отбор кандидатов	14	2		4		8	О, Э, Д, Т
Тема 4	Мотивация, стимулирование и вознаграждение персонала организации	12	2		2		8	О, Э, Д,
Тема 5	Управление поведением персонала	12	2		2		8	О, Реф., Д
Тема 6	Управление высвобождением (увольнением) персонала	12	2		2		8	О, Э, реф.
Тема 7	Формирование и подготовка кадрового резерва. Инновации и обеспечение поддержки персонала	16	2		4		10	О, Д, Кол, кейс
Тема 8	Оценка эффективности системы управления персоналом организации	14	2		4		8	О, Д, Кол, кейс, Т
Промежуточная аттестация		2						Зачет
Всего:		144	16		24		66	

*** – разработчик указывает необходимые формы текущего контроля успеваемости: курсовые проекты (КП), курсовые работы (КР), контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол), кейсы (Кейс), эссе (Эс), реферат (Реф), диспут (Д) и др.*

**** - разработчик указывает необходимые формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (За), зачет с оценкой (ЗаО) и др.*

Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегическое управление персоналом. Рынок труда: понятие, функции и механизм действия.

Эволюция основных понятий в науке об управлении людьми в организации: кадры, персонал, человеческие ресурсы, работники, трудовой потенциал. Место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления организацией. Развитие теории управления человеческими ресурсами. Отличие «управления персоналом» от управления «человеческими ресурсами». Модели и концепции управления человеческими ресурсами. Теория человеческого капитала и использование человеческих ресурсов. Практическое значение теории интеллектуального капитала и его отдельных компонент.

Рынок труда: основные социально-значимые проблемы, состояние спроса и предложения рабочей силы. Виды рынка труда. Занятость и безработица. Трудовые ресурсы, структура. Качественные и количественные характеристики трудовых ресурсов. Трудовая миграция населения, основные виды, показатели. Виды и формы международной миграции. Государственная политика на рынке труда

Тема 2. Планирование персонала

Планирование потребности в работниках как вид управленческой деятельности. Виды кадрового планирования. Основные стадии и этапы осуществления кадрового планирования. Стратегическое и тактическое планирование. Интеграция кадрового планирования в планы организации. Организация процесса планирования кадров в организации. Источники привлечения и найма на работу. Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников найма. Технология и методы набора и отбора кадров в организацию, основные принципы и правила.

Тема 3. Привлечение и отбор кандидатов

Сущность набора персонала. Место и роль набора в системе управления персоналом современной организации. Принципы набора персонала в организации. Инструменты набора: должностная инструкция, квалификационная карта и карта компетенций. Внешние и внутренние источники набора персонала: их преимущества и недостатки. Методы внешнего и внутреннего набора. Альтернативы набора персонала в организацию. Особенности набора персонала в зарубежных и в российских организациях.

Сущность отбора персонала в организациях. Место и роль отбора в системе управления персоналом современной организации. Критерии и принципы отбора. «Отбор» и «подбор» персонала: общее и особенное. Традиционные методы отбора персонала в организацию. Нетрадиционные методы оценки кадров при отборе. Достоинства и недостатки традиционных и нетрадиционных методов, технологии их применения. Процесс отбора: этапы и их характеристика. Типичные ошибки при отборе персонала в организациях и пути их устранения. Особенности отбора персонала в зарубежных и в российских организациях. Роль набора и отбора персонала в формировании человеческих ресурсов организации. Организация процедуры отбора кадров, основные этапы. Оценка кандидатов при приёме на работу. Адаптация работников в организации: сущность и виды. Управление процессом адаптации работников и оценка ее эффективности.

Тема 4. Мотивация, стимулирование и вознаграждение персонала организации

Сущность мотивации и стимулирования персонала в организации. Место и роль мотивации и стимулирования в системе управления персоналом современной организации. Содержание понятий «мотивация» и «стимулирование» персонала. Механизм мотивации и стимулирования персонала. Основные классические содержательные и процессуальные теории мотивации и их практическое применение в современных системах мотивации и стимулирования персонала. Современные теории мотивации персонала в организациях: возможности применения в практике управления персоналом. Методы мотивации и стимулирования персонала: экономический метод, метод постановки целей, метод проектирования и перепроектирования труда и обогащения работ, метод соучастия персонала в управлении и др. Формы и инструменты мотивации и стимулирования персонала. Принципы и основные элементы традиционной и нетрадиционной систем компенсации труда персонала. Самомотивация персонала и самоменеджмент. Технология выбора личных целей. Управление стрессовыми ситуациями. Тайм - менеджмент. Организация рабочего места сотрудников организации. Особенности мотивации и стимулирования персонала в зарубежных и в российских организациях.

Технология оценки деятельности человеческих ресурсов организации как важнейший компонент их управлением. Объективность, комплексность, перспективность и открытость оценки. Цикл оценки деятельности человеческих ресурсов организации. Факторы оценки. Методы сбора оценочной информации. Методы выполнения оценочных процедур. Взаимосвязь оценки с другими технологиями УЧР. Понятие мотивации и мотива,

виды мотивации. Мотивы и стимулы, функции мотива. Теории мотивации (содержательные, процессуальные). Виды стимулирования в организации (материально, нематериальное). Стимулирующие системы в организации.

Тема 5. Управление поведением персонала

Стратегическое развитие человеческих ресурсов, его определение, основные элементы и цели. Взаимосвязь стратегических и оперативных подходов в управлении человеческими ресурсами. Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами. Формирование и реализация политики по реализации стратегии развития человеческих ресурсов организации. Ключевые концепции стратегии. Стратегия УЧР: основные подходы к разработке, виды, разделы, взаимосвязь со стратегией организации. Жизненный цикл организации и УЧР. Влияние размера организации и окружающей среды на особенности формирования стратегии УЧР. Критерии выбора стратегии УЧР. Процесс разработки кадровой стратегии.

Развитие ЧР как инструмент сохранения конкурентноспособности организации. Обучение и планирование карьеры как основные элементы развития ЧР организации. Структура развития ЧР в узком, расширенном и широком смыслах (по М.Беккеру). Цель, задачи обучения. Методы обучения. Подготовка, повышение квалификации, переподготовка. Формы обучения. Понятие карьеры. Основные принципы системы профессионального продвижения сотрудников в организации. Этапы карьеры. Управление карьерой (личная и деловая карьеры). Процесс планирования и развития карьеры.

Тема 6. Управление высвобождением (увольнением) персонала

Содержание и типология методов управления человеческими ресурсами. Система методов УЧР. Административные, экономические и социально-психологические методы, объекты их воздействия. Основа административных методов УЧР. Прямой характер воздействия административных методов, их отличие от экономических и социально-психологических методов. Роль экономических методов УЧР. Экономические методы УЧР как элементы обеспечения развития организации.

Виды конфликтов в проектных командах. Причины возникновения конфликтов в процессе работы проектных команд. Формы поведения в конфликтах. Диагностика индивидуальной и групповой конфликтности. Внутриличностные конфликты. Способы урегулирования конфликтов. Профилактика конфликтов в проектных командах.

Тема 7. Формирование и подготовка кадрового резерва. Инновации и обеспечение поддержки персонала

Развитие ЧР как инструмент сохранения конкурентноспособности организации. Обучение и планирование карьеры как основные элементы развития ЧР организации. Структура развития ЧР в узком, расширенном и широком смыслах (по М.Беккеру). Цель, задачи обучения. Методы обучения. Подготовка, повышение квалификации, переподготовка. Формы обучения. Понятие карьеры. Основные принципы системы профессионального продвижения сотрудников в организации. Этапы карьеры. Управление карьерой (личная и деловая карьеры). Процесс планирования и развития карьеры.

Инновационная среда организации, роль человеческих ресурсов, лидерства и организационной культуры в ее формировании. Инновационные подходы в УЧР (методы и технологии). ИТ-технологии в УЧР, возможности и риски.

Тема 8. Оценка эффективности системы управления персоналом организации

Понятие организационная культура. Подходы к типологии организационных культур. Уровни организационно культуры по Э. Шейну. Функции роль организационной культуры в управлении человеческими ресурсами. Методики оценки организационной культуры. Управление отношениями с работниками организации: лояльность, вовлеченность. Кросс-культурный менеджмент. Влияние национальных культур на управление человеческими ресурсами. Кросс-культурные модели управления людьми в организации. Модель Г. Хофстеде.

Сущность оценки деятельности персонала в современных организациях. Место и роль оценки в системе управления персоналом современной организации. Цели и функции оценки персонала организации. Объект и предмет оценки. Критерии и принципы оценки деятельности персонала. Факторы, влияющие на эффективность оценки. Методы оценки: аттестация, метод стандартных оценок, метод сравнительных оценок, метод управления по результатам, 360 градусная аттестация, метод самооценки и др. Достоинства и недостатки методов и возможности их использования в современных организациях. Система оценки персонала в организации. Субъективные ошибки при оценке деятельности сотрудников организации и возможные пути их устранения. Особенности оценки персонала в зарубежных и в российских организациях.

3. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине К.М.09.04 Управление человеческими ресурсами

3.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины К.М.09.04 Управление человеческими ресурсами используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Стратегическое управление персоналом. Рынок труда: понятие, функции и механизм действия.	Опрос, тестирование, кейсовые задания, самостоятельная работа
Планирование персонала	Опрос, тестирование, кейсовые задания, эссе
Привлечение и отбор кандидатов	Опрос, ситуативные задания, самостоятельная работа
Мотивация, стимулирование и вознаграждение персонала организации	Опрос, тестирование, подготовка эссе, дискуссия, самостоятельная работа,
Управление поведением персонала	Опрос, тестирование, работа с кейсами, групповая дискуссия, самостоятельная работа
Управление высвобождением (увольнением) персонала	Опрос, подготовка презентаций, контрольная работа
Формирование и подготовка кадрового резерва. Инновации и обеспечение поддержки персонала	Опрос, тестирование, работа с кейсами, групповая дискуссия, самостоятельная работа
Оценка эффективности системы управления персоналом организации	Опрос, подготовка презентаций, контрольная работа

Разработчик программы самостоятельно выбирает вариант заполнения пункта 4.1.1.

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств):

Формой промежуточного контроля после изучения дисциплины является зачет в устной форме.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

В ходе реализации дисциплины Управление человеческими ресурсами используются следующие методы

текущего контроля и успеваемости обучающихся:

- при проведении практических занятий: опрос, групповые дискуссии, коллоквиум, рейтинг-контроль;
- при контроле результатов самостоятельной работы студентов: домашние задания, эссе, презентации.

При этом преподаватель самостоятельно определяет количество нужных часов по теме в зависимости от усвоения материала группой. Подбор источников рекомендуется делать на основе интересов студентов в группе.

Примеры тестовых заданий по дисциплине Управление человеческими ресурсами, используемых при текущем контроле

1. *Средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, в рамках одной организации, - это:*

- А) группа
- Б) коллектив
- В) команда
- Г) социум

2. *Переход от «управления персоналом» к «управлению человеческими ресурсами» вызван:*

- А) необходимостью обеспечения прав и свобод человека труда
- Б) простой сменой понятий
- В) концептуальным расширением функций кадровых служб
- Г) стремлением расширить сферу влияния административного персонала на человеческий ресурс

3. *Принципы формирования организационной культуры:*

- А) культура должна отражать основные идеи существования организации
- Б) культура должна формироваться в полном соответствии с эффективными образцами, которые уже существуют в других организациях
- В) идеи должны нести положительный эмоциональный заряд
- Г) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства
- Д) отвержение накопленного предшествующими поколениями культурного опыта как неэффективного

4. *Приведите примеры проектной деятельности:*

- А) разработка нового продукта или услуги
- Б) строительство здания
- В) внедрение нового процесса на предприятии
- Г) продажа крупной партии товара
- Д) сдача налоговой отчетности

4. *Какова роль менеджера проекта в управлении взаимоотношениями с заинтересованными сторонами проекта?*

- А) развитие и поддержание взаимоотношений со спонсором проекта, менеджером проекта со стороны заказчика, персоналом проекта и бизнес-менеджером исполнителя

Б) это ключевое лицо в основной области деятельности предприятия, имеющие дело непосредственно с производством и обслуживанием реализуемых продуктов и услуг предприятия

В) это ключевое лицо в рамках административной или функциональной области предприятия, таких как отдел кадров, финансовый отдел, отдел поставок

Г) рассмотрение и отбор проекта с точки зрения его рентабельности, ценности, рисков

5. *Цели, разрабатываемые в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении фирмы и выражающиеся в количественных и качественных показателях – это:*

- А) стратегические
- Б) общие
- В) специфические
- Г) перспективные

6. *Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*

- А) резерв руководителей на выдвижение
- Б) аттестационная комиссия
- В) кадровая служба
- Г) проектная команда

7. *Кросс-культурный менеджмент— это управление культурными ...*

- А) традициями
- Б) обычаями
- В) различиями
- Г) привычками
- Д) особенностями

8. *Вид стратегии поведения в конфликте, направленный на объединение усилий его участников на совместное решение проблемы, вызвавшей противостояние с обеих сторон:*

- А) затухание
- Б) профилактика
- В) сотрудничество
- Г) устранение
- Д) уступка

10. *Характеристика команды высшего качества:*

- А) высокий уровень навыков командной работы
- Б) каждый несет ответственность за свою работу независимо от результатов деятельности других членов группы
- В) отсутствие общих целей
- Г) разделение лидерства, ротация ролей
- Д) заинтересованность в личном росте и успехе друг друга

Примеры кейсовых заданий по дисциплине Управление человеческими ресурсами

Кейс 1. В компании, занимающейся оптовой торговлей канцтоваров, проходит ежемесячный конкурс на лучшего менеджера по продажам среди 15 сотрудников. Сначала в качестве критерия оценки был предложен объем ежемесячных продаж. Но от этого критерия пришлось отказаться, и критерием оценки был выбран процент выполнения месячного плана продаж. Через три месяца до менеджера по персоналу дошла информация, что один из сотрудников просит клиентов придержать оплату полученного товара до начала следующего месяца, чтобы победить в конкурсе.

Какие действия следует предпринять в этом случае?

Кейс 2. Крупной инвестиционной компании – необходимо принять на работу менеджера по управлению инвестиционными проектами. Принято решение осуществить поиск кандидатов на данную должность на конкурсной основе.

Какими профессиональными компетенциями, на Ваш взгляд, должен обладать такой сотрудник? Каков план Ваших действий по поиску кандидата, подготовке и проведению конкурсного отбора на данную вакантную должность? Каковы основные критерии оценки и методы конкурсного отбора позволят подобрать наиболее подходящую кандидатуру на данную вакансию (свой выбор обоснуйте).

Кейс 3. Директор по маркетингу крупной производственной компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников отдела работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя отдела продаж. При этом есть другой сотрудник, который по управленческим способностям более соответствует этой должности. Назначение второго сотрудника на должность руководителя отдела продаж вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников отдела.

Как поступить директору? Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?

Кейс 4. В структурном подразделении организации сложилась сильная неформальная группа. Ее лидер и часть ее членов занимают враждебную позицию по отношению к руководителю подразделения и оказывают ему упорное сопротивление в большинстве предлагаемых нововведений. Обоснуйте действия, которые необходимо принять по 30 нейтрализации подобного поведения, как лидера неформальной группы, так и большинства ее членов.

Каковы должны быть действия формального руководителя в ситуации противостояния неформальному лидеру? Каким образом в организации необходимо осуществлять инновационные преобразования, с учетом фактора сопротивления изменениям в коллективе?

Кейс 5. Особенности стратегии УЧР в инновационном бизнесе. Организация по разработке и продаже программного обеспечения появилась в середине 90-х годов, и за счет динамичного развития уже к началу 2000-х годов заняла серьезную позицию на рынке информационных технологий. На сегодняшний день эта лидеров в программном секторе российской компьютерной индустрии. Штат работников - более 700 человек. Сфера IT характеризуется своей молодостью, а отличительными особенностями является использование интеллектуального труда, привлечение больших финансовых инвестиций и требование высокой отдачи от каждого работника. Основная задача HR –департамента организации - поиск новых специалистов. Несмотря на то, на рынке труда много кандидатов с профильным образованием, профессионалов, необходимых для работы в организации, найти не просто. Выпускники вузов по большей части не имеют опыта работы по специальности, а большинство опытных работают в других компаниях. Высокая динамика

развития организации требует не только привлечения новой рабочей силы, но и удержания ценных кадров. Руководство готово обучать новичков и переобучать специалистов из смежных областей. Политика управления человеческими ресурсами построена с учетом потребностей работников и направлена на удержание 24 своих лучших кадров. С этой задачей компания успешно справляется, предоставляя своим работникам одни из лучших условий труда на рынке: высокую заработную плату, интересные проекты, свободный график работы и другое. А вот поиск молодых и новых работников остается важной и нелегкой задачей HR-департамента. Подбор персонала напоминает непрерывный поток кандидатов: в компании всегда открыты вакансии, а ценные работники перегружены. Чтобы сохранить квалифицированных специалистов от профессионального выгорания, не снижая темпы развития организации, пополнение штата крайне необходимо. Выход один – надо совершенствовать процессы подбора и отбора работников в организацию. Важно учесть, что в организации окончательное слово принадлежит совету директоров. Поэтому альтернативы, изменения, решения и предложения по управлению человеческими ресурсами могут внедряться только по согласованию с высшим руководством.

Задание:

- 1. Каковы особенности разработки стратегии УЧР в инновационных организациях?*
- 2. Что необходимо учитывать при разработке стратегий УЧР в случае привлечения ценных работников и особенностей их интеллектуального труда в организации?*
- 3. Определите алгоритм разработки стратегии УЧР в связи с особенностями управления данной организации и сложившимися условиями на рынке труда*

Примерные темы рефератов

1. Теории управления о роли человека в организации
2. Человеческие ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации
3. Рынок труда и занятость населения
4. Влияние глобализации на российский рынок труда
5. Государственная система управления трудовыми ресурсами
6. Философия управления человеческими ресурсами
7. Концепция управления человеческими ресурсами
8. Закономерности и принципы управления человеческими ресурсами
9. Управление человеческими ресурсами и управления персоналом
10. Методы управления человеческими ресурсами
11. Система управления человеческими ресурсами организации (цели, функции)
12. Обеспечение системы УЧР (кадровое, информационное, нормативно-методическое)
13. Кадровая политика как основа формирования стратегии управления человеческими ресурсами
14. Система стратегического управления человеческими ресурсами
15. Маркетинг персонала
16. Планирование и прогнозирование потребности организации в человеческих ресурсах
17. Кадровый потенциал организации, управление его развитием
18. Интеллектуальный, социальный и человеческий капитал
1. Теория человеческого капитала и использование человеческих ресурсов
2. Международное управление человеческими ресурсами
3. Международная организация труда
4. Метод SWOT для выработки стратегии управления человеческими ресурсами
5. Технологии отбора и подбора работников в организации
6. Современные методы найма и отбора работников
7. Секреты успешного трудоустройства

8. Как пройти собеседование в организации: этапы подготовки и модели поведения
9. Деловая оценка работников в организации
10. Социализация и профориентация работников
11. Адаптация работников в организации
12. Основы организации труда в организации
13. Оптимизация численности работников, процедура аутплейсмента
14. Развитие и обучение кадров в организации
15. Организация обучения работников в организации
16. Виды, методы обучения персонала
17. Оценка эффективности обучения работников
18. Управление деловой карьерой персонала организации
19. Алгоритм построения карьеры
20. Управление кадровым резервом
21. Изменение поведения работников в организации
22. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности работников
23. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами. Модель компетенций. Профессиональный стандарт
24. Денежное и неденежное стимулирование труда
25. Управление системой оплаты труда в организации
26. Модели оплаты труда: классическая и современная практика (на примере организаций)
27. Управление конфликтами в организации
28. Управление стрессами
29. Роль организационной культуры в сплочении коллектива
30. Модель кросс-культурного менеджмента в России
31. Оценка результатов труда работников организации
32. Система социально-трудовых отношений в организации

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКр-4	способность к участию в управлении международными проектами и программами устойчивого развития	ПКр-4.4	способность к участию в управлении международными проектами и программами устойчивого развития с использованием человеческих ресурсов

4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания <i>Что делает обучающийся (какие действия способен выполнить), подтверждая этап освоения компетенции</i>	Критерий оценивания <i>Как (с каким качеством) выполняется действие. Соответствует оценке «отлично» в шкале оценивания в РПД.</i>
ПКр-4.4	способность к участию в управлении международными проектами и программами устойчивого развития с использованием человеческих ресурсов	способность к полноценному участию в управлении международными проектами и программами устойчивого развития с использованием человеческих ресурсов

4.3.3. Типовые контрольные задания или иные материалы (типичные оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы к зачету

1. Цель, задачи, основные понятия дисциплины «Управление человеческими ресурсами».
2. Сущность и содержание понятия «Человеческие ресурсы» (ЧР): аспекты изучения. Роль ЧР в современных условиях.
3. Классификация и концепции управления ЧР 25
4. Эволюция становления концепции управления ЧР, её содержание и принципиальное отличие.
5. Историческое развитие, этапы и персоналии теории человеческих ресурсов.
6. Формирование человеческих ресурсов. Динамика численности населения: демографический аспект.
7. Демографическая ситуация в РФ. Основные положения демографической политики РФ.
8. Типы воспроизводства населения, их характеристика. Особенности современного этапа воспроизводства населения.
9. Трудовая миграция: причины, классификация видов и форм миграции.
10. Рынок труда и занятость. Безработица: формы и характеристики. Особенности регулирования процессов на рынке труда в современных условиях.
11. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Стратегические и операционные аспекты в разработке кадровых решений в системе управления ЧР.
12. Цель и функции управления ЧР. Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами.
13. Выбор и разработка основных стратегий УЧР: компоненты и примеры.
14. Основные факторы, определяющие стратегию управления ЧР.
15. Жизненный цикл организации и управление человеческими ресурсами.
16. Окружающая среда и особенности управления (ЧР). Влияние размера организации на особенности УЧР.
17. Кадровая политика и кадровый менеджмент. Цели, задачи, основные этапы разработки кадровой политики.
18. Типы кадровой политики и их характеристика.
19. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления её ЧР.
20. Классификация методов управления ЧР.

21. Психологические методы управления человеческими ресурсами.
22. Административные и организационно-управленческие методы управления человеческими ресурсами.
23. Экономические методы управления человеческими ресурсами.
24. Критерии выбора метода управления ЧР.
25. Показатели эффективности выбора метода управления ЧР.
26. Комплексная оценка эффективности кадровых решений в сфере управления ЧР.
27. Отличия системы управления человеческими ресурсами от традиционной системы управления персоналом.
28. Системный подход в УЧР. Классификация методов анализа и построения системы управления человеческими ресурсами организации.
29. Цели и функции системы УЧР. Организационная структура УЧР.
30. Организация оплаты труда: подходы и механизмы в современных условиях.
31. Формы и системы оплаты труда.
32. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы УЧР.
33. Планирование потребности в работниках как вид управленческой деятельности. Виды кадрового планирования.
34. Технология и методы набора и отбора кадров в организацию, основные принципы и правила.
35. Источники формирования персонала современной организации: преимущества и недостатки.
36. Развитие персонала. Программы по развитию и эффективному использованию персонала организации.
37. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
38. Служба управления ЧР: система задач, функции, направления развития.
39. Оценка результатов деятельности персонала организации.
40. Оценка затрат на персонал. Бюджет оплаты труда.
41. Подбор и расстановка персонала в организации.
42. Мотивация и стимулирование персонала.
43. Понятие организационная культура. Подходы к типологии организационных культур.
44. Кросс-культурный менеджмент. Влияние национальных культур на управление человеческими ресурсами.
45. Теория человеческого капитала. Основные элементы, составляющие человеческий капитал современного общества (организации).
46. Формы занятости персонала: наемный труд, аутсорсинг, фриланс.
47. Влияние глобализации на управление человеческими ресурсами Мировой опыт в управлении человеческими ресурсами.
48. Особенности инновационного управления человеческими ресурсами.
49. Управление по компетенциям в системе УЧР.
50. Международные организации в системе управления человеческими ресурсами. Роль, цели и задачи Международной организации труда.
51. Введение в организацию, адаптация новых сотрудников.
52. Текучесть кадров: определение, причины и последствия для бизнеса.
53. Процедура прекращения трудовых отношений.
54. Заработная плата и структура доходов работников.
55. Трудовое законодательство, социальные гарантии. Работа с эмигрантами.
56. Национальная специфика управления человеческими ресурсами и социальной ответственности бизнеса и государства.
57. Управление изменениями и управление человеческими ресурсами.
58. Повышение квалификации работников и профессиональное обучение.

59. Практическое значение теории интеллектуального капитала и его отдельных компонент.

60. Транснациональные компании: особенности отбора и приема на работу, планирования карьеры, повышения квалификации работников.

Шкала оценивания

Критерии и шкала оценивания устного ответа на зачете

Следует придерживаться следующих *критериев* оценки знаний:

Оценка «зачтено» выставляется в том случае, когда студент демонстрирует на высоком уровне знание различных научных воззрений и формирование навыков критического анализа. Студент подробно излагает содержание вопроса: исчерпывающе, последовательно, четко и аргументированно излагает материал; демонстрирует способность реконструировать аргументацию авторов по теме, ссылаясь в ответе на значимые понятия теории коммуникации, первоисточники или актуальные исследования; поясняет утверждение на уместных примерах; уверенно отвечает на дополнительные вопросы, свободно ориентируется в теме. Студент демонстрирует глубокое понимание вопроса и озвучивает возможные иные точки зрения на вопрос, подвергая их критическому осмыслению.

Оценка «не зачтено» выставляется студенту в том случае, если он излагает содержание билета сжато, не отражая сути вопроса; не демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода; не называет никаких альтернативных позиций по данному вопросу. Не способен реконструировать аргументацию авторов, допускает серьезные ошибки. Не использует примеры, либо предложенные примеры не отражают суть вопроса. Не отвечает на дополнительные вопросы по теме.

4.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Современный мир – это мир новейших технологий, деловых переговоров и карьерного роста. В современном мире коммуникативные отношения достигают высокого уровня, поэтому способности создавать сильную команду уделяется большое значение, так как конечным критерием справедливости или несправедливости становится умение успешно вести дело, деловой прагматизм, навыки сотрудничества.

В процессе преподавания дисциплины Управление человеческими ресурсами используются как классические методы обучения (семинары, практикумы), так и различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, которые направлены на развитие творческих качеств студентов и на поощрение их интеллектуальных инициатив. Дисциплина Управление человеческими ресурсами предполагает использование инновационных, активных и интерактивных технологий: опережающая самостоятельная работа, case-study, методы проблемного обучения, обучение на основе опыта, групповые дискуссии по актуальным вопросам, исследовательская работа и пр. Дисциплина Управление человеческими ресурсами должна стимулировать студентов к самостоятельной мыслительной деятельности, поэтому каждый раздел снабжен материалом для дальнейших размышлений, решения проблем конкретных ситуаций. После изучения каждой темы обучающийся получает возможность адекватно анализировать ту или иную ситуацию, находить выход из сложных конфликтов, добиваться желаемого результата.

В рамках данного курса используются такие активные формы обучения, как выполнение промежуточных тестов по итогам семинарских занятий, интерактивные формы

– дискуссии по соответствующей тематике в рамках семинарского занятия, практические занятия с использованием кейсов и деловых игр.

Знание курса поможет студенту повысить интерес к профессиональной подготовке, изучению специальных дисциплин; получить навык самостоятельной работы в библиотеке с учебной и монографической литературой при подготовке к семинарским занятиям, тестам и практикумам.

Подготовка реферата

Целью написания реферата является подготовка студентов к осуществлению аналитической и научно-исследовательской деятельности посредством формирования профессиональных компетенций, связанных со сбором, систематизацией, классификацией и обобщением существующей научной информации.

Для обеспечения последовательности изложения, согласно логике и в соответствии с поставленной целью, а также подтверждения использования разнообразных источников при проведении обзора по выбранной теме, важно использовать речевые обороты: например, «значение имеет», «уделяется особое внимание», «актуализирован вопрос», «делаем следующие выводы», «исследуемая проблема позволяет», «освещаемый вопрос» и т.п., что позволяет проследить способности и навыки студентов самостоятельно выявлять проблемы в рассматриваемой теме, акцентировать внимание на разнообразных подходах к её решению, а также высказывать собственное мнение.

Написание реферата, позволяет студентам получить необходимые навыки в структурировании и обобщении сведений, направлено на осмысление и самостоятельное освоение информационных материалов, прививает умение непрерывно развиваться и расширять свои профессиональные знания, а также является важным этапом подготовки студентов к выполнению курсовой работы и выпускной - квалификационной работы.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины Управление человеческими ресурсами

Дисциплина Управление человеческими ресурсами изучается на протяжении одного семестра и завершается сдачей зачета.

В ходе обучения основными видами учебных занятий являются *семинарские и практические занятия*. В ходе семинарских занятий рассматриваются основные понятия тем, углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных вопросов, развиваются навыки ведения публичной дискуссии, умения аргументировать и защищать выдвигаемые в них гипотезы, утверждения, положения.

При подготовке к семинарским и практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- подготовить ответы на все вопросы семинара;
- быть готовым к решению практической задачи.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат, доклад, эссе по теме семинара. В процессе подготовки к семинару студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

На *практических* занятиях осуществляется проработка содержания курса. При подготовке к практическим занятиям студентам необходимо ознакомиться с источниками, учебной литературой, рекомендуется конспектировать источники. Во время практических занятий возможна такая форма работы как устные выступления студентов по контрольным вопросам семинарского занятия. Выступление на семинаре должно быть компактным и вразумительным, без неоправданных отступлений и рассуждений. Выступление предполагает самостоятельное, вдумчивое и свободное изложение материала. Важно помнить, что, выступая на занятии, студент обращается к группе, а не только к преподавателю. В свою очередь, остальные студенты должны осознавать важность вовлеченного участия в занятии, слушать, задавать вопросы выступающему, формулировать ответные реплики. По окончании занятия студенту рекомендуется

повторить выводы, сконструированные на семинаре, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе. Для облегчения реализации этой задачи во время занятия рекомендуется делать пометки. В случае неточностей и (или) непонимания какого-либо вопроса пройденного материала студенту следует обратиться к преподавателю для получения необходимой консультации и разъяснения возникшей ситуации.

Тема *доклада (реферата)* выбирается студентом по согласованию с преподавателем. При этом важно учитывать ее актуальность, научную разработанность, возможность нахождения необходимых источников для изучения темы реферата (доклада), имеющиеся у студента начальные знания и личный интерес к выбору данной темы. После выбора темы реферата (доклада) составляется перечень источников (монографий, научных статей, справочной литературы, содержащей комментарии, результаты исследований и т.п.).

Реферат (доклад) - это самостоятельная учебно-исследовательская работа студента, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание материала должно быть логичным, изложение материала носит проблемно-поисковый характер.

Примерные этапы работы над рефератом (докладом):

- формулирование темы;
- подбор и изучение основных источников по теме (как правило, не менее 10);
- составление библиографии;
- обработка и систематизация информации;
- разработка плана;
- написание реферата (доклада);
- публичное выступление с результатами исследования.

Требования к оформлению реферата

Работа по углублённому изучению дисциплины может выполняться в виде проработки отдельных тем исследований и представления полученных результатов устно или в виде эссе, доклада с презентацией. Тему для углублённого изучения студент выбирает из приведенного списка.

По согласованию с преподавателем студент может выполнять углублённое изучение темы, связанной с его профессиональной деятельностью.

Цель написания реферата – научить студентов самостоятельно применять полученные знания для комплексного решения конкретной научно-практической задачи.

Подготовка реферата способствует:

- развитию творческих способностей на основе самостоятельного проведения научных исследований по изучаемой дисциплине, умению самостоятельно мыслить, делать выводы и обобщения;
- привитию навыков в самостоятельной работе со справочной, научной и специальной литературой, получения необходимой информации через сеть Internet;
- формированию навыков в оформлении научных исследований по конкретной тематике.

Реферат выполняется студентами самостоятельно и является промежуточной аттестацией обучающихся, чтобы определить степень достижения учебных целей по учебной дисциплине. Реферат должен содержать 12-15 страниц машинописного текста на листе формата А4. Шрифт: Times New Roman, обычный, размер 12. Поля: верхнее – 2 см, нижнее – 2 см, левое – 2,5 см, правое – 1,5 см.

Выравнивание – по ширине, первая строка (абзац) – отступ на 1,25 см, межстрочный интервал – одиночный.

Реферат должен содержать следующие элементы:

1. Титульный лист установленной формы с указанием кафедры и фамилии руководителя.

2. Содержание.
3. Обозначения и сокращения.
4. Введение.

Во Введении отражается актуальность темы. При этом указываются: проблема, в рамках которой выполняется реферат, и характеризуется ее современное состояние (анализируется предметная область); основная цель реферата и частные задачи, решаемые в нем; структура и объем реферата.

5. Анализ проблемы (из различных источников).
6. Возможные направления решения проблемы (описание тех или иных процессов и т. п.).
7. Заключение.

Эссе представляет собой небольшую, свободного изложения письменную творческую работу, выражающую мнение автора о сущности проблемы. В устной форме подготовленный материал может быть изложен на практическом занятии. Тема эссе может быть выбрана студентом как из предлагаемого и рекомендованного преподавателем перечня, так и самостоятельно. Тема эссе может быть предложена студентом, исходя из его желания и научного интереса. Написание эссе осуществляется самостоятельно путем творческого изложения изученных научных материалов. Важным элементом оформления эссе является корректное указание ссылок на источники использованного материала, информации и приведенных цитат.

Групповая дискуссия (диспут) - это средство, которое позволяет определить уровень сформированности профессиональных навыков в условиях максимально приближенных к профессиональной среде. Модерацией дискуссии занимается преподаватель, который предлагает актуальную тему для дискуссии, ставит вопросы, акцентирует внимание аудитории на наиболее значимых аспектах. Проведение групповой дискуссии позволяет оценить формирование у студента соответствующих навыков, в том числе, умение ставить проблему, обосновывать пути ее возможного разрешения, умение вести цивилизованный диалог, отстаивать свою точку зрения, аргументировано отвечать на правовые позиции иных участников групповой дискуссии, способность быстро оценивать свои и чужие аргументы и факты, свободно оперировать фактическим материалом и без предварительной подготовки обрабатывать возникающие вопросы и проблемы. Семинар-дискуссия может содержать элементы «мозгового штурма», в котором участники стремятся выдвинуть как можно больше идей, не подвергая их критике; потом выделяются главные, они и будут обсуждаться и развиваться, оцениваются возможности их доказательства или опровержения.

Кейс - (от англ. case) — это описание конкретной ситуации или случая в какой-либо сфере: социальной, экономической, медицинской и т. д. Как правило, кейс содержит не просто описание, но и некую проблему или противоречие и строится на реальных фактах. Соответственно, решить кейс — это значит проанализировать предложенную ситуацию и найти оптимальное решение.

Решение кейсов состоит из нескольких шагов:

- 1) исследования предложенной ситуации (кейса);
- 2) сбора и анализа недостающей информации;
- 3) обсуждения возможных вариантов решения проблемы;
- 4) выработки наилучшего решения.

Казалось бы, все просто. На самом деле существует несколько подводных камней, способных озадачить участников, впервые имеющих дело с кейсами.

Во-первых, кейс не имеет правильного ответа. Оптимальное решение может быть одно (при этом оно не всегда может быть реализовано в реальной ситуации), а вот эффективных решений — несколько.

Во-вторых, вводные кейсы могут противоречить друг другу или постоянно меняться. Кейс строится на реальных фактах и имитирует настоящую жизненную ситуацию, а в жизни не раз приходится сталкиваться с подобными проблемами.

В-третьих, как правило, кейсы решаются в условиях ограниченного времени. В бизнесе редко есть возможность выяснить все детали и иметь перед глазами полную картину.

Поскольку цель кейса — обучение и/или проверка конкретных умений, в него закладывается комплекс знаний и практических навыков, которые участникам нужно получить, а также устанавливается уровень сложности и дополнительные требования.

6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине Командообразование

6.1. Основная литература

1. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/450229> (дата обращения: 04.01.2021).

2. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/451359> (дата обращения: 04.01.2021).

3. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/449791> (дата обращения: 04.01.2021).

4. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/450458> (дата обращения: 04.01.2021).

6.2. Дополнительная литература

1. Адизес Ицхак. Размышление о менеджменте / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. М. Ишковой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 368.

2. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00650-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/451300> (дата обращения: 04.01.2021).

3. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. —

URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/448310> (дата обращения: 04.01.2021).

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Положение «Организация самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в редакции приказа РАНХуГС от 11 мая 2016 г. № 01-2211; от 1 сентября 2017 г. № 02-539)

6.4. Интернет-источники

1. ЭБС «IPRbooks» <http://lib.ranepa.ru/base/abs-iprbooks.html>
2. ЭБС «Юрайт» <http://lib.ranepa.ru/base/abs-izdatelstva--urait-.html>
3. Elibrary компании ProQuest <http://lib.ranepa.ru/base/ebrary.html>
4. <http://biznes-etiket.ru/etika.html>^[17]_{SEP}
5. www.iteam.ru (Портал iteam – технологии корпоративного управления)

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

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.