

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 20 » марта 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Технологии управления человеческими ресурсами
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2025 год

Автор(ы)–составитель(и):

к.э.н., доцент кафедры менеджмента ИБДА
(ученая степень и (или) ученое звание, должность)


(подпись)

О.Е. Алёхина
(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	5
3. Объем дисциплины	6
4. Структура и содержание дисциплины	7
4.1. Структура дисциплины	7
4.2. Содержание дисциплины	9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины	10
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	14
7.1 Нормативно-правовые документы	14
7.2 Основная литература	14
7.3 Дополнительная литература	14
7.4 Интернет-ресурсы	14
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	14

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – формирование знаний о современных принципах и методах эффективного управления человеческими ресурсами на основе изучения передового практического опыта зарубежных и российских компаний.

С целью овладения профессиональными компетенциями слушатель в ходе освоения данного курса должен:

уметь:

- организовывать управление формированием, использованием и развитием человеческих ресурсов в соответствии со стратегическими целями организации и конкретными направлениями ее кадровой политики;
- определять потребность в человеческих ресурсах, изучать рынок труда с целью обеспечения своего предприятия необходимыми компетентными кадрами;
- осуществлять подбор сотрудников, проводить собеседования с нанимающимися на работу для формирования качественных человеческих ресурсов;
- организовывать развитие человеческих ресурсов, координировать работу по повышению квалификации и развитию деловой карьеры сотрудников;
- разрабатывать и внедрять комплекс мер по повышению трудовой мотивации работников на основе реализации гибкой системы материального стимулирования, повышения качества трудовой жизни, создания благоприятного социально-психологического климата;
- проводить оценку результатов трудовой деятельности работников, аттестации, конкурсы на замещение вакантных должностей, разрабатывать систему оценки деловых и личностных качеств, мотивации должностного роста работников;
- консультировать руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом;
- принимать участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.
- обеспечивать совершенствование процессов управления человеческими ресурсами на основе внедрения передовых персонал-технологий, применения современных информационных систем.

Знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность организации по управлению человеческими ресурсами, законодательство о труде;
- современные концепции управления персоналом;
- формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;
- порядок разработки трудовых договоров (контрактов);
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления человеческими ресурсами;
- основы организации кадрового делопроизводства;
- методы обработки информации с применением современных технических средств;

Полученные знания должны обеспечить формирование у слушателей управленческих компетенций (практических навыков, умений и способностей), которые позволят им наиболее полно реализовать себя в области управления человеческими ресурсами:

- системное мышление и системный подход к решению проблем кадрового менеджмента;
- навыки стратегического планирования в области управления человеческими ресурсами;
- умение принимать эффективные решения в сфере трудовых отношений организации;
- навыки диагностирования состояния кадровой политики и корпоративной культуры в организации;
- навыки разработки и осуществления организационных изменений в компании;

- умение регулировать деловые и межличностные отношения, управлять конфликтами и трудовыми спорами в организации;
- навыки делегирования полномочий, моделирования карьеры своих подчиненных, стимулирования их к профессиональному развитию;
- умения работать в команде;
- навыки консультирования и обучения сотрудников, руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (<i>формируются и (или) совершенствуются</i>) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПСК-1. ¹ Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота.	Знать: 31- Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации 32 - Знать необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации	Уметь: У1 – Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования документооборота процессов обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) У2 - Уметь применять теоретические и практические аспекты организации управления производством	Владеть: В1- навыками сопровождение договоров на оказание консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 09 марта 2022 г. N 109н), код функции D/04.6

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 56 академических часов.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
Лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/2	
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	
Промежуточная аттестация	форма	экзамен	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		56	

Таблица 2а

Объем дисциплины в формате с применением дистанционных образовательных технологий)

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:			20
Лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			10/2
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			10/8
Самостоятельная работа слушателя (СР)			36
Промежуточная аттестация	форма		Экзамен дистанционный
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			56

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ² , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Эволюция и современная концепция управления человеческими ресурсами	6	2	2			4						О
2.	Система управления человеческими ресурсами в организации	6	2	2			4						О
3.	Формирование человеческих ресурсов в современных организациях	8	4	2		2	4						О, К
4.	Организация и оценка труда работников	10	4	2		2	6						О, К
5.	Мотивация и стимулирование труда персонала	10	4	2		2	6						О, К
6.	Управление высвобождением персонала	8	2			2	6						О, К
7.	Корпоративное развитие человеческих ресурсов.	8	2			2	6						О
Итого:		56	20	10		10	36						
Подготовка и сдача экзамена													Экзамен
Всего		56	20	10		10	36						

² Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), кейс (К)

Таблица 3а

Структура дисциплины в модульном формате (с применением дистанционных образовательных технологий)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ³ , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Эволюция и современная концепция управления человеческими ресурсами	5						2	2			4	О
2.	Система управления человеческими ресурсами в организации	5						2	2			4	О
3.	Формирование человеческих ресурсов в современных организациях	10						4	2		2	4	О, К
4.	Организация и оценка труда работников	10						4	2		2	6	О, К
5.	Мотивация и стимулирование труда персонала	10						4	2		2	6	О, К
6.	Управление высвобождением персонала	8						2			2	6	О, К
7.	Корпоративное развитие человеческих ресурсов.	8						2			2	6	О
Итого:		56						20	10		10	36	
Подготовка и сдача экзамена													Экзамен
Всего		56						20	10		10	36	

³ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), кейс (К)

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Эволюция и современная концепция управления человеческими ресурсами	Предмет и содержание курса, его место в системе подготовки современных менеджеров. Роль человеческого фактора в современной организации. Сущность понятий «кадры», «персонал», «человеческий капитал», «человеческие ресурсы»: общее и особенности. Эволюция теории и практики кадрового менеджмента: мировой и отечественный опыт. Современные концепции управления людьми в деловых организациях.	
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации	Системный подход к формированию системы управления человеческими ресурсами: цели, функции, принципы. Организационное проектирование структур управления человеческими ресурсами. Современные подходы к оптимизации кадрового состава организации. Инфраструктура системы управления человеческими ресурсами в российских организациях. Бюджетирование и оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами: показатели экономической и социальной эффективности. Роль и место кадровой службы в организации. Модель компетенций и ролевая структура менеджера по управлению человеческими ресурсами.	
Тема 3. Формирование человеческих ресурсов в современных организациях	Кадровая политика в организационной системе управления: понятие, виды, содержание. Понятие стратегии управления персоналом. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и корпоративной бизнес-стратегии. Модели кадровых стратегий. Методология разработки, реализации и контроля стратегий управления персоналом как функциональных стратегий. Планирование потребностей в персонале. Кадровый аудит: количественные и качественные характеристики персонала. Структуры персонала.	Маркетинг персонала. Внутренние и внешние источники подбора персонала: их преимущества и недостатки. Характеристика современных технологий подбора персонала: анализ документов и рекомендаций, тестирования, испытания, центры оценки персонала (ассессмент). Собеседование при найме: типология, сценарии проведения, виды вопросов; психологическая диагностика кандидата. Адаптация новых сотрудников: профессиональная, социальная, психологическая. Программы введения сотрудника в должность и в организацию. Кейс №1. «Оценка резюме М.Иванова» Кейс №2. «Адаптация нового сотрудника»

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 4. Организация и оценка труда работников	Анализ и проектирование должности (рабочего места). Методики разработки моделей компетенции и должностных инструкций. Управление по целям. Управление рабочим временем. Режимы труда и отдыха. Гибкое рабочее время. Условия труда. Современный дизайн офисов и эргономика. Понятие «качество трудовой жизни». Пути «обогащения труда» в современных организациях. Понятие «деловая оценка»: цели, значение, функции.	Аттестация персонала в системе управления персоналом организации: правовой и управленческий аспекты. Методы проведения аттестации персонала. Ассесмент – Центр оценки персонала. Кейс №3. «Ассесмент в фирме» Кейс №4. «Оценка персонала»
Тема 5. Мотивация и стимулирование труда персонала	Сущность мотивации трудового поведения. Научные концепции мотивации трудовой деятельности. Современные подходы к формированию мотивационного механизма в организации. Диагностика мотивации персонала и построение мотивационного профиля предприятия. Компенсационная политика предприятия. Основные формы материального и нематериального стимулирования работников. Современные формы премирования работников и участия их в прибылях предприятия. Социальный пакет: цели, содержание, формы распределения.	Кейс №5. «Совершенствование системы оплаты труда в торговой компании»
Тема 6. Управление высвобождением персонала	Современные формы регулирования трудовых отношений: социальное партнерство и коллективный договор. Дисциплинарная политика и управление трудовой дисциплиной. Текучесть кадров. Управление высвобождением работников. Трудовые конфликты и механизм их разрешения. Корпоративная культура: диагностика, формирование и управление.	Кейс №6. «Сокращение работников на предприятии».
Тема 7. Корпоративное развитие человеческих ресурсов.	Цели и задачи корпоративного обучения персонала. Формы и методы подготовки и переподготовки персонала в современных организациях. Определение потребности в обучении. Разработка бюджета на обучение. Оценка эффективности программ обучения. Концепция обучающейся организации.	Понятие карьеры. Планирование и развитие профессиональной карьеры сотрудников. Работа с кадровым и управленческим резервом организации.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Изучение и повторение лекционного материала и материалов учебников
- Самостоятельное изучение разделов курса
- Подготовку к промежуточной аттестации. Написание не менее трех домашних эссе на одну из выбранных тем из списка вопросов к промежуточной аттестации. На основании этих эссе слушателям выставляются промежуточные текущие оценки.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме итогового письменного теста. Итоговая оценка складывается из экзаменационной и текущих оценок работы слушателя, проставляемых на занятиях по результатам опросов.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Историческое развитие науки и практики управления человеческими ресурсами.
2. Эволюция систем управления людьми в организации: мировой и отечественный опыт.
3. Человеческий фактор и его роль в развитии современной организации.
4. Предмет и содержание дисциплины «Управление человеческими ресурсами».
5. Особенности формирования системы управления человеческими ресурсами в российских организациях.
6. Понятия «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы»: общее и отличия.
7. Концепция управления человеческими ресурсами: цели, принципы, функции.
8. Теория человеческого капитала и ее вклад в развитие современного менеджмента.
9. Роль и место службы по управлению человеческими ресурсами в менеджменте компании: функции, структура, бюджет, оценка эффективности.
10. Системный подход к формированию системы управления человеческими ресурсами: цели, функции, структуры, эффективность.
11. Методы управления человеческими ресурсами и их взаимосвязь.
12. Кадровая политика и ее роль в развитии современной организации.
13. Модель компетенции и ролевая структура менеджера по персоналу.
14. Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами и деятельности кадровой службы.
15. Кадровый аудит в организации: количественные и качественные характеристики человеческих ресурсов.
16. Правовое обеспечение кадрового менеджмента в организациях России.
17. Факторы, влияющие на систему управления человеческими ресурсами.
18. Инфраструктура системы управления человеческими ресурсами организации.
19. Планирование потребностей в персонале.
20. Маркетинг персонала.
21. Внешние и внутренние источники подбора персонала.
22. Профотбор и найм персонала.
23. Текучесть персонала: виды, показатели, меры ее снижения.
24. Проектирование должности (рабочего места): современные подходы.
25. Должностная инструкция: содержание, виды, методология разработки.
26. Модель компетенций: содержание и методология разработки.
27. Адаптация новых сотрудников: понятие, виды, программы.
28. Деловая оценка персонала: цели, функции, методы.
29. Управление рабочим временем. Гибкое рабочее время.
30. Условия труда работников в организации и пути их улучшения.
31. Дисциплина труда: правовой и управленческий аспекты.
32. Концепция качества трудовой жизни.
33. Пути «обогащения труда» работников в организации.
34. Управление трудовыми отношениями в организации.
35. Социальная политика в организации: цели, принципы, формы.
36. Социальное партнерство: цели, принципы, правовое регулирование.

- 37. Управление конфликтами в организации.
- 38. Формирование и управление корпоративной культурой.
- 39. Управление сокращением персоналом: правовой и управленческий аспекты. ас-
- 40. Внутрифирменное развитие персонала: цели, методы, процесс, эффективность.
- 41. Планирование и развитие карьеры в современных организациях.
- 42. Планирование и подготовка резерва руководителей в организации.
- 43. Концепция обучающейся организации.
- 44. Оценка эффективности программ корпоративного обучения.
- 45. Компенсационная политика организации: цели, принципы, элементы.
- 46. Материальное стимулирование работников.
- 47. Нематериальное стимулирование работников.
- 48. Основные системы оплаты труда в российских организациях.
- 49. Дополнительные социальные льготы.
- 50. Формирование мотивационного механизма в организации.

Примерные тестовые вопросы для итогового тестирования

1. Под процессом набора персонала понимается:

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

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

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

3. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:

- лизинг рабочей силы
- численную адаптацию рабочей силы
- функциональную адаптацию рабочей силы
- дистанционную адаптацию рабочей силы
- финансовую адаптацию рабочей силы

4. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- оценка личных и деловых качеств
- оценка результатов труда
- оценка труда
- комплексная оценка качества работы

5. Перечислите возможные программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (более одного правильного ответа):

- досрочное увольнение или добровольный выход в отставку
- обучение
- горизонтальное перемещение

вознаграждение сотрудника
понижение в должности
аттестация сотрудника

6. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относятся:

повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников

появление новых импульсов для развития
низкие затраты на адаптацию персонала

7. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:

горизонтального типа
центростремительного типа
вертикального типа

8. Форма организации рабочего времени, при которой для отдельных сотрудников или их группы допускается саморегулирование начала, окончания и общей продолжительности рабочего дня, представляет использование:

стандартных режимов работы
гибких режимов рабочего времени
частичной занятости

Таблица 5

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
90-100 баллов	5, «отлично»	Верные ответы на 90% вопросов итогового теста. Активная работа в аудитории при опросах и разборе кейсов и домашних эссе
75-89 баллов	4, «хорошо»	Верные ответы на 75% вопросов теста. Активная работа в аудитории при разборе кейсов
60-74 баллов	3, «удовлетворительно»	Верные ответы на 60% вопросов теста
40-59 баллов	2, «неудовлетворительно»	Неверные ответы более чем на половину вопросов теста

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота.	<p>Изучены технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации</p> <p>Изучены необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации</p> <p>Освоены навыки работы с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования документооборота процессов обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности)</p> <p>Освоены навыки применения теоретических и практических аспектов организации управления производством</p> <p>Освоены навыки сопровождение договоров на оказание консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению</p>

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы.

1. Трудовой кодекс Российской Федерации.

7.2 Основная литература.

1. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 720 с.
2. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2024. 186 с.
3. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами / под ред. А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — М.: Юрайт. 2023. 314 с.

7.3 Дополнительная литература.

1. Гоулман Д, Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016.
2. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект. 2020. 64 с
3. Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 370 с.
4. Темплар Ричард. Правила карьеры. – М.: 2020.

7.4 Интернет-ресурсы.

1. <http://www.kadrovik.ru> <http://www.hrm.ru>
2. <http://www.personal-mix.ru>
3. <http://www.top-personal.ru>
4. <http://www.zarplata.ru>
5. <http://www.profiz.ru>
6. <http://www.e-executive.ru>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет лицензированного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).