

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
(Финансовый университет)

**Кафедра «Управление персоналом и психология»**

**И.А. Иванова, В.Н. Пуляева**

**Управление человеческими ресурсами**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

**Москва – 2019**

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
(Финансовый университет)

**Кафедра «Управление персоналом и психология»**

СОГЛАСОВАНО

Консалтинговое агентство  
«РЕПУТАЦИЯ»  
Генеральный директор  
к.псих.н. Тянь Е.Э.  
«19» ноября 2019г.

УТВЕРЖДАЮ

Ректор  
\_\_\_\_\_ М.А. Эскиндаров

« 26 » ноября 2019 г.

**И.А. Иванова, В.Н. Пуляева**

**Управление человеческими ресурсами**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета менеджмента и Факультета  
международного туризма, спорта и гостиничного бизнеса  
протокол № 44 от 19 ноября 2019 г.*

*Одобрено кафедрой «Управление персоналом и психология»  
протокол № 3 от 28 октября 2019 г.*

**Москва – 2019**

**УДК**

**ББК**

*Рецензенты: д.э.н., доц. Полевая И.В. к.э.н., доц. Субочева А.О.*

**Иванова И.А., Пуляева В.Н. «Управление человеческими ресурсами».** Рабочая программа дисциплины предназначена для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», – М.: Финансовый университет, кафедра «Управление персоналом и психология», 2019. – 45 с.

В рабочей программе дисциплины определены ее цель, требования к результатам освоения дисциплины, содержание программы, тематика практических занятий, формы самостоятельной работы, учебно-методическое и информационное обеспечение.

УДК

ББК

*Учебное издание*

**Иванова Ирина Анатольевна,  
Пуляева Валентина Николаевна**

**Управление человеческими ресурсами**

**Рабочая программа дисциплины**

Компьютерный набор, верстка: Иванова И.А., Пуляева В.Н.

Формат 60x90/16. Гарнитура *Times New Roman*

Усл.п.л. 0,8 Изд. Тираж экз.

Отпечатано в Финансовом университете

© Иванова И.А, Пуляева В.Н., 2019

© Финансовый университет, 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| 1. НАИМЕНОВАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....  | 5  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ (ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ) С УКАЗАНИЕМ ИНДИКАТОРОВ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ И ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....                     | 5  |
| 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....   | 9  |
| 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ И АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСАХ С ВЫДЕЛЕНИЕМ ОБЪЕМА АУДИТОРНОЙ (ЛЕКЦИИ, СЕМИНАРЫ) И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....  | 10 |
| 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) ДИСЦИПЛИНЫ С УКАЗАНИЕМ ИХ ОБЪЕМОВ (В АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСАХ) И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ.....   | 11 |
| 6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....  | 25 |
| 7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....   | 31 |
| 8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....  | 43 |
| 9. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....   | 44 |
| 10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ .....   | 45 |
| 11. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ НЕОБХОДИМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ..... | 45 |
| 12. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....   | 46 |

## 1. Наименование дисциплины

Управление человеческими ресурсами

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» направлен на формирование следующих компетенций:

| Код компетенции | Наименование компетенции  | Индикаторы достижения компетенции <sup>1</sup>  | Результаты обучения (владения <sup>2</sup> , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции   |
|-----------------|---|---|---|
| УК-9            | Способность к индивидуальной и командной работе, социальному взаимодействию, соблюдению этических норм в межличностном профессиональном общении | 1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, эффективно взаимодействует с другими членами команды, участвуя в обмене информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов работы.<br>2. Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении.<br>3. Понимает и учитывает особенности поведения участников команды для достижения целей и задач в профессиональной деятельности. | 1.1 <b>Знает</b> основные виды управленческих стратегий, подходы к выработке совместных стратегических решений с учетом коллегиального мнения и стремления к эффективной работе в команде<br>1.2 <b>Умеет</b> взаимодействовать с участниками команды, выстраивая конструктивные отношения с целью достижения высокой результативности в совместной деятельности<br>2.1 <b>Знает</b> нормы и стандарты этического поведения<br>2.2 <b>Умеет</b> выстраивать межличностные отношения на основе соблюдения этических норм и стандартов делового поведения<br>3.1 <b>Знает</b> типы и модели поведения людей, демонстрируемые ими в деловом межличностном общении и совместной профессиональной деятельности<br>3.2 <b>Умеет</b> использовать в профессиональной деятельности при достижении |

<sup>1</sup> Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

<sup>2</sup> Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

|                                      |   |   |   |
|--------------------------------------|---|---|---|
|                                      |   |   | общих целей и задач<br>особенности поведения<br>участников команды  |
| <b>ПКН-4</b>                         | Владение основными теориями управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения управленческих задач | 1. Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах.<br>2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации.<br>3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения. | 1.1 <b>Знает</b> сущность, характеристики и структуру рынка труда, его основные элементы и функции<br>1.2 <b>Умеет</b> выявлять закономерности развития рынка труда и понимает специфику регулирования отношений с учетом спроса и предложения<br>2.1 <b>Знает</b> сущность управления человеческими ресурсами и их значение в достижении стратегических целей организации<br>2.2 <b>Умеет</b> разрабатывать кадровые стратегии в организации, сопряженные с достижением перспективных долговременных целей организации<br>3.1 <b>Знает</b> специфику компенсационной политики в организации, ее основные принципы и направления<br>3.2 <b>Умеет</b> разрабатывать компенсационные предложения для работников в организации с учетом ее экономического положения и рисков |
| <b>Профиль «Менеджмент в спорте»</b> |   |   |   |
| <b>ПКП-2</b>                         | Способность управлять персоналом, задействованном в реализации спортивной деятельности  | 1 Обосновывает выбор тактических решения в процессе управления персоналом функциональных подразделений спортивных организаций.<br>2 Использует эффективные методы управления персоналом в процессе планирования и организации спортивных событий.<br>3 Разрабатывает рекомендации по обеспечению безопасности персонала и участников спортивных мероприятий.  | 1.1 <b>Знает</b> особенности разработки организационной структуры в спортивных организациях<br>1.2 <b>Умеет</b> вырабатывать практические рекомендации для совершенствования коммуникаций между функциональными подразделениями в спортивных организациях<br>2.1 <b>Знает</b> методы управления персоналом, их особенности для использования в спортивной сфере<br>2.2 <b>Умеет</b> применять   |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|   |  |   | <p>различные методы управления персоналом для эффективного планирования и организации спортивных мероприятий</p> <p>3.1 <b>Знает</b> требования по обеспечению безопасности при проведении спортивных мероприятий</p> <p>3.2 <b>Умеет</b> предложить систему мер, направленных на создание безопасных условий для участников спортивных мероприятий</p>  |
| <b>Профиль «Менеджмент организации»</b> |  |   |  |
| <b>ПКП-2</b>                            | Способность организовывать операционную деятельность организации с использованием процессного и проектного подходов                      | <p>1. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов.</p> <p>2. Проводит экспресс-анализ финансово-экономического положения компании.</p>            | <p>1.1 <b>Знает</b> содержание операционной деятельности, особенности процессного и проектного подходов</p> <p>1.2 <b>Умеет</b> проводить исследования в текущей деятельности организации, направленные на поиск и выбор наиболее целесообразных способов к решению задач на основе с применения процессного и проектного подходов</p> <p>2.1 <b>Знает</b> современные методики и инструменты проведения экспресс-анализа финансово-экономического положения компании</p> <p>2.2 <b>Умеет</b> разрабатывать алгоритм проведения экспресс - анализа финансово-экономического положения компании с целью оценки ее текущего состояния и определения системы мер по его улучшению</p> |
| <b>ПКП-4</b>                            | Способность участвовать в разработке программ развития организации, обоснований проектов и управленческих решений, связанных с развитием | <p>1. Разрабатывает концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план и контроль за ходом программ развития организации.</p> <p>2. Применяет современные модели развития и управления организацией.</p> | <p>1.1 <b>Знает</b> основы разработки концепции проекта, иерархической структуры работ, календарно-ресурсного плана и контроля за ходом программ развития организации</p> <p>1.2 <b>Умеет</b> организовать работу проекта по развитию организации, включая разработку иерархической структуры проекта и календарно-</p>  |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  | деятельности организации   |  | ресурсного плана<br>2.1 <b>Знает</b> основные современные модели развития организации<br>2.2 <b>Умеет</b> применять на практике современные модели развития организации   |
| <b>Профиль: «Управление бизнесом», «Управление бизнесом (на английском языке)»</b> |  |  |   |
| <b>ПКП-2</b>   | Способность организовывать операционную деятельность компаний с использованием процессного и проектного подходов   | 1.Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов.<br>2.Проводит экспресс-анализ финансово-экономического положения компании.            | 1.1 <b>Знает</b> основы проведения исследования операционной деятельности человеческих ресурсов организации<br>1.2 <b>Умеет</b> поводить исследование деятельности человеческих ресурсов организации<br>2.1 <b>Знает</b> основы проведения экспресс-анализа финансово-экономического положения организации в части использования человеческих ресурсов<br>2.2 <b>Умеет</b> проводить экспресс-анализ финансово-экономического положения организации                                 |
| <b>ПКП-4</b>   | Способность участвовать в разработке программ развития компании, разработке обоснований проектов и управленческих решений, связанных с развитием бизнеса | 1.Разрабатывает концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план и контроль за ходом программ развития организации.<br>2.Применяет современные модели развития и управления организацией. | 1.1 <b>Знает</b> основы разработки концепции проекта, иерархической структуры работ, календарно-ресурсного плана и контроля за ходом программ развития организации<br>1.2 <b>Умеет</b> организовать работу проекта по развитию организации, включая разработку иерархической структуры проекта и календарно-ресурсного плана<br>2.1 <b>Знает</b> основные современные модели развития организации<br>2.2 <b>Умеет</b> применять на практике современные модели развития организации |
| <b>Профиль «Логистика»</b>   |  |  |   |
| <b>ПКП-5</b>   | Способность к разработке экономико-математических моделей  | 1. Применяет современные методики управления бизнес-процессами, происходящими в  | 1.1 <b>Знает</b> основные методики управления бизнес-процессами и человеческими ресурсами в компаниях, генерирующих материальные  |



|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | <p>логистических бизнес-процессов и их внедрению в деятельность предприятий</p> | <p>компаниях, генерирующих материальные и информационные потоки и использующих логистические услуги.</p> <p>2. Использует доступные способы разработки экономико-математических моделей для совершенствования логистических бизнес-процессов.</p> <p>3. Демонстрирует навыки оптимизации логистики в компаниях различной отраслевой направленности.</p> <p>4. Применяет современные модели развития и управления логистикой.</p> | <p>и информационные потоки и использующих логистические услуги.</p> <p>1.2 <b>Умеет</b> осуществлять управление бизнес-процессами и человеческими ресурсами в компаниях, генерирующих материальные и информационные потоки и использующих логистические услуги.</p> <p>2.1 <b>Знает</b> способы разработки экономико-математических моделей для совершенствования логистических бизнес-процессов и использования человеческих ресурсов организации.</p> <p>2.2 <b>Умеет</b> разрабатывать экономико-математические модели для совершенствования логистических бизнес-процессов и использования человеческих ресурсов организации</p> <p>3.1 <b>Знает</b> принципы оптимизации логистики в компаниях различной отраслевой направленности</p> <p>3.2 <b>Умеет</b> оптимизировать логистику в компаниях различной отраслевой направленности</p> <p>4.1 <b>Знает</b> современные модели развития и управления логистикой и человеческими ресурсами организации</p> <p>4.2 <b>Умеет</b> применять на практике современные модели развития и управления логистикой и человеческими ресурсами организации</p> |
|--|---|--|--|

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» относится к

модулю профиля для программ «Менеджмент организации», «Управление бизнесом», «Управление бизнесом (на английском языке)», «Менеджмент в спорте», дисциплиной по выбору, углубляющей освоение профиля для программы «Логистика».

#### 4. Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы

Таблица 1

*профиль «Менеджмент организации», «Управление бизнесом», «Управление бизнесом (на английском языке)» очная /заочная 2018г пр/заочная 2019г пр/очно-заочная 2020г пр.(8 сем)*

| <b>Вид учебной работы по дисциплине</b>       | <b>Всего (в з/е и часах)</b> | <b>Семестр 5 (в часах)</b> |
|---|------------------------------|----------------------------|
| <b>Общая трудоемкость дисциплины</b>          | <b>5 з.е. 180 часов</b>      | <b>180</b>                 |
| <b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b> | <b>68/16/20/48</b>           | <b>68/16/20/48</b>         |
| <i>Лекции</i>                                 | 34/4/4/16                    | 34/4/4/16                  |
| <i>Практические и семинарские занятия,</i>    | 34/12/16/32                  | 34/12/16/32                |
| <b>Самостоятельная работа</b>                 | <b>112/164/160/132</b>       | <b>112/164/160/132</b>     |
| Вид текущего контроля                         | реферат                      | реферат                    |
| Вид промежуточной аттестации                  | экзамен                      | экзамен                    |

Таблица 2

*профиль «Менеджмент в спорте» 2018/2019, 2020 г приема очная форма*

| <b>Вид учебной работы по дисциплине</b>       | <b>Всего (в з/е и часах)</b> | <b>Семестр 8 (в часах)</b> |
|---|------------------------------|----------------------------|
| <b>Общая трудоемкость дисциплины</b>          | <b>4 з.е. 144 часа</b>       | <b>144</b>                 |
| <b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b> | <b>50/36</b>                 | <b>50/36</b>               |
| <i>Лекции</i>                                 | 16/12                        | 16/12                      |
| <i>Практические и семинарские занятия,</i>    | 34/24                        | 34/24                      |
| <b>Самостоятельная работа</b>                 | <b>94/108</b>                | <b>94/108</b>              |
| Вид текущего контроля                         | Контрольная работа           | Контрольная работа         |
| Вид промежуточной аттестации                  | зачет                        | зачет                      |

*профиль «Логистика»*

Таблица 3

| <b>Вид учебной работы по дисциплине</b> | <b>Всего (в з/е и часах)</b> | <b>Семестр 3 (в часах)</b> |
|---|------------------------------|----------------------------|
| <b>Общая трудоемкость дисциплины</b>    | <b>3 з.е. 108 часа</b>       | <b>144</b>                 |

|   |                    |                    |
|---|--------------------|--------------------|
| <i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i> | <b>34</b>          | <b>34</b>          |
| <i>Лекции</i>                                 | 16                 | 16                 |
| <i>Практические и семинарские занятия,</i>    | 18                 | 18                 |
| <b><i>Самостоятельная работа</i></b>          | <b>74</b>          | <b>74</b>          |
| Вид текущего контроля                         | Контрольная работа | Контрольная работа |
| Вид промежуточной аттестации                  | зачет              | зачет              |

## **5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

### **5.1. Содержание дисциплины**

#### ***Тема 1. Человеческие ресурсы как социально-экономическая категория: сущность, эволюция, концепция управления***

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.

#### ***Тема 2. Формирование человеческих ресурсов: демография, рынок труда, численность и структура***

Демография. Демографические законы, процессы, параметры. Основы демографической политики. Состояние демографической ситуации в РФ. Влияние демографических процессов на трудоустройство экономики. Население, и основные факторы, влияющие на размещение. Источники

кадрового обеспечения экономики. Воспроизводство населения, типы. Численность и структура населения.

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 3. Система управления человеческими ресурсами: понятие, элементы, функции и методы**

Характеристика системного подхода в управлении. Системный подход к управлению человеческими ресурсами, этапы его развития. Понятие системы, её элементы, функции, свойства, основные подсистемы. Цели и функции системы УЧР. Экономические и социальные цели системы. Значение подсистемы УЧР в общей системе управления в организации. Организационная структура управления человеческими ресурсами.

Организационное сопровождение, информационное и документационное обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Системный анализ в УЧР. Формирование, принципы и методы построения системы УЧР.

### ***Тема 4. Нормативно-правовое и методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Методы и принципы УЧР***

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. Специфика социально-психологических методов УЧР, их основа. Потенциальные возможности и ограничения методов управления человеческими ресурсами. Методы УЧР и организационная культура. Принципы УЧР. Нормативно-методическое обеспечение системы УЧР как основа для процесса подготовки, принятия и реализации решений по УЧР организации. Основные задачи правового обеспечения системы УЧР.

### ***Тема 5. Стратегия управления человеческими ресурсами: виды и взаимосвязь со стратегией организации***

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.

### ***Тема 6. Кадровая политика организации: цель, задачи, этапы формирования, виды***

Сущность кадровой политики и факторы ее формирования. Цель и задачи кадровой политики. Основные этапы создания кадровой политики: формирование целей и задач, формулирование требований, обоснование принципов кадровой политики. Механизм формирования кадровой политики. Закономерности и принципы формирования кадровой политики.

Методические подходы к формированию кадровой политики. Субъекты и объекты кадровой политики.

Типы кадровой политики: пассивная, активная, реактивная, превентивная кадровая политика.

### ***Тема 7. Кадровое планирование в обеспечении организации человеческими ресурсами: набор, отбор, адаптация***

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. 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 8. Использование человеческих ресурсов: оценка, мотивация и стимулирование***

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 9. Развитие человеческих ресурсов: формы и методы обучения, планирование карьеры***

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 10. Организационная культура: понятие, элементы, функции.***

***Кросс-культурный менеджмент и модели в управлении людьми***

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.

***Тема 11. Инновации в управлении человеческими ресурсами. Особенности УЧР в условиях цифровой экономики***

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 12. Тенденции и перспективы развития УЧР: глобализация и международное управление человеческими ресурсами. Мировой опыт в УЧР.***

Определение международного управления человеческими ресурсами. Влияние глобализации на управление человеческими ресурсами. Политика в сфере развития человеческих ресурсов в международном контексте. Трудности и особенности международного управления человеческими ресурсами. Транснациональные компании: особенности отбора и приема на работу, планирования карьеры, повышения квалификации работников.

Мировой опыт в УЧР: Европейская и Американская модель. Особенности и тенденции управления человеческими ресурсами в развитых и развивающихся странах.

**5.2 Учебно-тематический план**

*профиль «Менеджмент организации», «Управление бизнесом», «Управление бизнесом (на английском языке)» очная /заочная 2018г приема/заочная 2019г приема/ очно-заочная 2020г пр.*

| № п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины   | Трудоемкость в часах |                   |          |                                    |  | Самостоятельная работа | Формы текущего контроля успеваемости |
|-------|--|----------------------|-------------------|----------|------------------------------------|--|------------------------|--------------------------------------|
|       |  | Всего                | Аудиторная работа |          |                                    |  |                        |                                      |
|       |  |                      | Общая             | Лекции и | Практические и семинарские занятия | Занятия в интерактивных формах (в числе семинарских) |                        |                                      |
| 1     | Человеческие ресурсы как социально-экономическая категория: сущность, эволюция, концепция управления | 15                   | 6/1/1/3           | 4/1/1/1  | 2/-/-/2                            | 1/-/-/1  | 9/14/14/12             | Дискуссия, опрос, дебаты             |
| 2     | Формирование человеческих  | 15                   | 4/1/1/3           | 2/1/1/1  | 2/-/-/2                            | 1/-/-/1  | 11/14/14/12            | Дискуссия, опрос                     |



|   |  |    |         |         |         |           |                 |   |
|---|--|----|---------|---------|---------|-----------|-----------------|---|
|   | ресурсов:<br>демография,<br>рынок труда,<br>численность и<br>структура   |    |         |         |         |           |                 | дебаты,<br>решение<br>задач   |
| 3 | Система<br>управления<br>человеческими<br>ресурсами:<br>понятие,<br>элементы,<br>функции и<br>методы   | 15 | 4/1/1/3 | 2/1/1/1 | 2/-/-/2 | 1/-/-/1   | 11/14/14/<br>12 | Опрос,<br>ситуацион<br>ные<br>задачи,<br>кейсы  |
| 4 | Нормативно-<br>правовое и<br>методическое<br>обеспечение<br>системы<br>управления<br>человеческими<br>ресурсами.<br>Методы и<br>принципы УЧР | 15 | 6/1/1/6 | 4/1/1/2 | 2/-/-/4 | 1/-/-/2   | 9/14/14/9       | Опрос,<br>дискуссия<br>, решение<br>практичес<br>ких задач                                    |
| 5 | Стратегия<br>управления<br>человеческими<br>ресурсами:<br>виды и<br>взаимосвязь со<br>стратегией<br>организации                              | 15 | 6/1/2/3 | 2/-/-/1 | 4/1/2/2 | 2/0,5/1/1 | 9/14/13/12      | Опрос,<br>дискуссия,<br>кейсы,<br>поисковый<br>проект   |
| 6 | Кадровая<br>политика<br>организации:<br>цель, задачи,<br>этапы, виды   | 15 | 6/1/2/6 | 4/-/-/2 | 2/1/2/4 | 1/0,5/1/2 | 9/14/13/9       | Дискуссия,<br>решение<br>практическ<br>их<br>ситуаций   |
| 7 | Кадровое<br>планирование в<br>обеспечении<br>организации<br>человеческими<br>ресурсами:<br>набор, отбор,<br>адаптация                        | 15 | 6/1/2/3 | 2/-/-/1 | 4/1/2/2 | 2/0,5/1/1 | 9/14/13/12      | Дискуссия,<br>опрос,<br>деловая<br>игра   |
| 8 | Использование<br>человеческих<br>ресурсов:<br>оценка,<br>мотивация и<br>стимулирован<br>ие   | 15 | 6/1/2/3 | 2/-/-/1 | 4/1/2/2 | 2/0,5/1/1 | 9/14/13/12      | Опрос.<br>Разбор<br>практичес<br>ких<br>ситуаций<br>и кейсов.<br>Работа в<br>малых<br>группах |

|    |  |            |                    |                  |                    |                        |                        |  |
|----|--|------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------------|------------------------|--|
| 9  | Развитие человеческих ресурсов: формы и методы обучения, планирование карьеры  | 15         | 6/2/2/6            | 4/-/-/2          | 2/2/2/4            | 1/1/1/2                | 9/13/13/9              | Опрос. Разбор практических ситуаций и кейсов. Работа в малых группах |
| 10 | Организационная культура: понятие, элементы, функции. Кросс-культурный менеджмент и модели в управлении людьми             | 15         | 6/2/2/6            | 4/-/-/2          | 2/2/2/4            | 1/1/1/2                | 9/13/13/9              | Дискуссия, ролевая деловая игра                                      |
| 11 | Инновации в управлении человеческими ресурсами. Особенности УЧР в условиях цифровой экономики                              | 15         | 6/2/2/3            | 2/-/-/1          | 4/2/2/2            | 2/1/1/1                | 9/13/13/12             | Опрос, обсуждение, разбор практических ситуаций.                     |
| 12 | Тенденции и перспективы развития УЧР: глобализация и международное управление человеческими ресурсами. Мировой опыт в УЧР. | 15         | 6/2/2/3            | 2/-/-/1          | 4/2/2/2            | 2/1/1/1                | 9/13/13/12             | Дискуссия, кейс-стади, опрос   |
|    | <b>В целом по дисциплине</b>   | <b>180</b> | <b>68/16/20/48</b> | <b>34/4/4/16</b> | <b>34/12/16/32</b> | <b>17/6/8/16</b>       | <b>112/164/160/132</b> | <b>Текущий контроль – Реферат</b>                                    |
|    | <b>ИТОГО:</b>  |            |                    |                  |                    | <b>25%/37%/40%/33%</b> |                        |  |

*профиль «Менеджмент в спорте» 2018/2019, 2020 г приема*

| № п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины | Трудоемкость в часах |                   |          |                                    |  | Самостоятельная работа | Формы текущего контроля успеваемости |
|-------|--|----------------------|-------------------|----------|------------------------------------|--|------------------------|--------------------------------------|
|       |  | Всего                | Аудиторная работа |          |                                    |  |                        |                                      |
|       |  |                      | Общая             | Лекции и | Практические и семинарские занятия | Занятия в интерактивных формах (в числе семинарских) |                        |                                      |
|       |  |                      |                   |          |                                    |  |                        |                                      |

|   |  |    |     |     |     |     |     |  |
|---|--|----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| 1 | Человеческие ресурсы как социально-экономическая категория: сущность, эволюция, концепция управления             | 12 | 3/3 | 1/1 | 2/2 | 1/1 | 9/9 | Дискуссия, опрос                             |
| 2 | Формирование человеческих ресурсов: демография, рынок труда, численность и структура                             | 12 | 3/3 | 1/1 | 2/2 | 1/1 | 9/9 | Дискуссия, опрос<br>решение задач            |
| 3 | Система управления человеческими ресурсами: понятие, элементы, функции и методы                                  | 12 | 3/3 | 1/1 | 2/2 | 1/1 | 9/9 | Опрос, ситуационные задачи, кейсы            |
| 4 | Нормативно-правовое и методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Методы и принципы УЧР | 12 | 5/3 | 1/1 | 4/2 | 2/1 | 7/9 | Опрос, дискуссия, решение практических задач |
| 5 | Стратегия управления человеческими ресурсами: виды и взаимосвязь со стратегией организации                       | 12 | 4/3 | 2/1 | 2/2 | 1/1 | 8/9 | Опрос, дискуссия, кейсы, поисковый проект    |
| 6 | Кадровая политика организации: цель, задачи, этапы, виды   | 12 | 3/3 | 1/1 | 2/2 | 1/1 | 9/9 | Дискуссия, решение практических ситуаций     |
| 7 | Кадровое планирование в обеспечении организации человеческими ресурсами:   | 12 | 6/3 | 2/1 | 4/2 | 2/1 | 6/9 | Дискуссия, опрос, деловая игра               |

|    |  |            |              |              |              |              |               |  |
|----|--|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--|
|    | набор, отбор, адаптация  |            |              |              |              |              |               |  |
| 8  | Использование человеческих ресурсов: оценка, мотивация и стимулирование  | 12         | 3/3          | 1/1          | 2/2          | 1/1          | 9/9           | Опрос. Разбор практических ситуаций и кейсов. Работа в малых группах |
| 9  | Развитие человеческих ресурсов: формы и методы обучения, планирование карьеры  | 12         | 3/3          | 1/1          | 2/2          | 1/1          | 9/9           | Опрос. Разбор практических ситуаций и кейсов. Работа в малых группах |
| 10 | Организационная культура: понятие, элементы, функции. Кросс-культурный менеджмент и модели в управлении людьми             | 12         | 6/3          | 2/1          | 4/2          | 2/1          | 6/9           | Дискуссия, ролевая деловая игра                                      |
| 11 | Инновации в управлении человеческими ресурсами. Особенности УЧР в условиях цифровой экономики                              | 12         | 5/3          | 1/1          | 4/2          | 2/1          | 7/9           | Опрос, обсуждение, разбор практических ситуаций.                     |
| 12 | Тенденции и перспективы развития УЧР: глобализация и международное управление человеческими ресурсами. Мировой опыт в УЧР. | 12         | 6/3          | 2/1          | 4/2          | 2/1          | 6/9           | Дискуссия, кейс-стади, опрос   |
|    | <b>В целом по дисциплине</b>   | <b>144</b> | <b>50/36</b> | <b>16/12</b> | <b>34/24</b> | <b>17/12</b> | <b>94/108</b> | <b>Текущий контроль – Контроль</b>                                   |

|  |               |  |  |  |  |                |  |                   |
|--|---------------|--|--|--|--|----------------|--|-------------------|
|  |               |  |  |  |  |                |  | <b>ная работа</b> |
|  | <b>ИТОГО:</b> |  |  |  |  | <b>34%/33%</b> |  |                   |

**профиль «Логистика»**

| № п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины   | Трудоемкость в часах |                   |        |                                    |  | Самостоятельная работа | Формы текущего контроля успеваемости         |
|-------|--|----------------------|-------------------|--------|------------------------------------|--|------------------------|--|
|       |  | Всего                | Аудиторная работа |        |                                    |  |                        |  |
|       |  |                      | Общая             | Лекции | Практические и семинарские занятия | Занятия в интерактивных формах (в числе семинарских) |                        |  |
| 1     | Человеческие ресурсы как социально-экономическая категория: сущность, эволюция, концепция управления             | 9                    | 2                 | 1      | 1                                  | 0,5  | 7                      | Дискуссия, опрос                             |
| 2     | Формирование человеческих ресурсов: демография, рынок труда, численность и структура                             | 9                    | 2                 | 1      | 1                                  | 0,5  | 7                      | Дискуссия, опрос решение задач               |
| 3     | Система управления человеческими ресурсами: понятие, элементы, функции и методы                                  | 9                    | 2                 | 1      | 1                                  | 0,5  | 7                      | Опрос, ситуационные задачи, кейсы            |
| 4     | Нормативно-правовое и методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Методы и принципы УЧР | 9                    | 2                 | 1      | 1                                  | 0,5  | 7                      | Опрос, дискуссия, решение практических задач |
| 5     | Стратегия управления человеческими ресурсами: виды и   | 9                    | 4                 | 2      | 2                                  | 1  | 5                      | Опрос, дискуссия, кейсы, поисковый проект    |

|    |  |   |   |   |   |     |   |  |
|----|--|---|---|---|---|-----|---|--|
|    | взаимосвязь со стратегией организации  |   |   |   |   |     |   |  |
| 6  | Кадровая политика организации: цель, задачи, этапы, виды   | 9 | 2 | 1 | 1 | 0,5 | 7 | Дискуссия, решение практических ситуаций                             |
| 7  | Кадровое планирование в обеспечении организации человеческими ресурсами: набор, отбор, адаптация               | 9 | 4 | 2 | 2 | 1   | 5 | Дискуссия, опрос, деловая игра                                       |
| 8  | Использование человеческих ресурсов: оценка, мотивация и стимулирование  | 9 | 2 | 1 | 1 | 0,5 | 7 | Опрос. Разбор практических ситуаций и кейсов. Работа в малых группах |
| 9  | Развитие человеческих ресурсов: формы и методы обучения, планирование карьеры                                  | 9 | 3 | 1 | 2 | 1   | 6 | Опрос. Разбор практических ситуаций и кейсов. Работа в малых группах |
| 10 | Организационная культура: понятие, элементы, функции. Кросс-культурный менеджмент и модели в управлении людьми | 9 | 4 | 2 | 2 | 1   | 5 | Дискуссия, ролевая деловая игра                                      |
| 11 | Инновации в управлении человеческими ресурсами. Особенности УЧР в условиях цифровой экономики                  | 9 | 3 | 1 | 2 | 1   | 6 | Опрос, обсуждение, разбор практических ситуаций.                     |

|    |  |            |           |           |           |            |           |  |
|----|--|------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|--|
| 12 | Тенденции и перспективы развития УЧР: глобализация и международное управление человеческими ресурсами. Мировой опыт в УЧР. | 9          | 4         | 2         | 2         | 1          | 5         | Дискуссия, кейс-стади, опрос                 |
|    | <b>В целом по дисциплине</b>   | <b>108</b> | <b>34</b> | <b>16</b> | <b>18</b> | <b>9</b>   | <b>74</b> | <b>Текущий контроль – Контрольная работа</b> |
|    | <b>ИТОГО:</b>  |            |           |           |           | <b>26%</b> |           |  |

### 5.3. Содержание практических и семинарских занятий

| Наименование тем (разделов) дисциплины   | Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9  | Форма проведения занятий                     |
|--|---|--|
| Тема 1. Человеческие ресурсы как социально-экономическая категория: сущность, эволюция, концепция управления             | Отличия и сходства управления персоналом и управления человеческими ресурсами. Человеческий капитал. 8.1, 8.2, 8.3, 9.1, 9.2, 9.7   | Структурированная дискуссия. Беседа. Дебаты. |
| Тема 2. Формирование человеческих ресурсов: демография, рынок труда, численность и структура                             | Влияние демографических процессов на рынок труда. Проблемы и перспективы развития рынка труда в РФ. Влияние глобализации на процессы формирования рынка труда. Методы прогнозирования численности населения и трудовых ресурсов. Определение структуры трудовых ресурсов. 8.1, 8.2, 8.3, 8.6, 9.1, 9.2, 9.7 | Дискуссия, опрос решение задач               |
| Тема 3. Система управления человеческими ресурсами: понятие, элементы, функции и методы                                  | Системный подход к управлению ЧР. Формирование системы УЧР, основные требования и элементы. Методы и функции системы УЧР. 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 9.1, 9.2, 9.3  | Опрос, ситуационные задачи, кейсы            |
| Тема 4. Нормативно-правовое и методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Методы и принципы УЧР | Конституциональные положения как основа системы УЧР. Принципы трудовых отношений, концепция достойного труда. правового регулирования УЧР.  | Опрос, дискуссия, решение практических задач |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | Объекты и субъекты, методы правового регулирования УЧР.<br>8.1, 8.2, 8.3, 8.6, 9.1, 9.2, 9.4, 9.8   |  |
| Тема 5. Стратегия управления человеческими ресурсами: виды и взаимосвязь со стратегией организации                      | Подходы и принципы разработки стратегии УЧР. Взаимосвязь стратегии УЧР и стратегии организации. Факторы, влияющие на особенности разработки стратегии УЧР. Критерии выбора стратегии УЧР. Процесс и этапы разработки стратегии УЧР.<br>8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 9.1  | Опрос, дискуссия, кейсы, поисковый проект                            |
| Тема 6. Кадровая политика организации: цель, задачи, этапы, виды  | Типы и виды кадровой политики. Формирование кадровой политики организации.<br>8.1, 8.2, 8.3, 9.1, 9.2   | Опрос. Разбор практических ситуаций и кейсов. Работа в малых группах |
| Тема 7. Кадровое планирование в обеспечении организации человеческими ресурсами: набор, отбор, адаптация                | Виды, этапы кадрового планирования. Набор и отбор работников в организацию: источники и технологии. Процесс адаптации работников в организации, оценка его эффективности.<br>8.3, 8.4, 8.5, 9.1, 9.2  | Дискуссия, опрос, деловая игра                                       |
| Тема 8. Использование человеческих ресурсов: оценка, мотивация и стимулирование   | Технологизация оценки персонала. Алгоритмы оценки. Показатели, критерии и шкалы оценки персонала. Схема сбора экспертных оценок. Аттестационная и диагностическая оценки, общее и различия. Сопоставительный анализ теорий мотивации. Новые стимулирующие системы в организациях.<br>8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.6, 9.1, 9.2, 9.4 | Опрос. Разбор практических ситуаций и кейсов. Работа в малых группах |
| Тема 9. Развитие человеческих ресурсов: формы и методы обучения, планирование карьеры                                   | Процесс профессионального развития персонала. Кадровая политика и развитие персонала. Роль дополнительного профессионального образования в развитии персонала. Социализация и организационная карьера. Проектирование работ и развитие личности.<br>8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.6, 9.1, 9.2, 9.3, 9.4                             | Опрос. Разбор практических ситуаций и кейсов. Работа в малых группах |
| Тема 10. Организационная культура: понятие, элементы, функции. Кросс-культурный менеджмент и модели в управлении людьми | Типологии организационных культур. Кросс-культурные модели в УЧР<br>8.2, 8.3, 9.3, 9.4  | Ролевая деловая игра, решение практических ситуаций                  |
| Тема 11. Инновации в управлении человеческими ресурсами. Особенности УЧР в  | Формирование инновационной среды организации, модели лидерства и культура знаний.   | Опрос, обсуждение, разбор практических ситуаций.                     |



|   |   |  |
|---|---|--|
| условиях цифровой экономики   | Инновационные методы и подходы в различных процессах УЧР<br>8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.6, 9.1, 9.2, 9.3, 9.4   |  |
| Тема 12. Тенденции и перспективы развития УЧР: глобализация и международное управление человеческими ресурсами. Мировой опыт в УЧР. | Влияние глобализации и международного менеджмента на УЧР. Возможности применения мирового опыта УЧР в России.<br>8.3, 8.4, 8.5, 9.6, 9.11, 9.12 | Решение кейс-стади, работа в малых группах, дебаты |

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

| Наименование тем (разделов), входящих в дисциплину   | Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение   | Формы внеаудиторной самостоятельной работы   |
|--|--|--|
| Тема 1. Человеческие ресурсы как социально-экономическая категория: сущность, эволюция, концепция управления             | Развитие теории управления человеческими ресурсами. Модели и концепции управления человеческими ресурсами.   | Изучение учебной и специальной литературы по теме занятия, подготовка к опросу   |
| Тема 2. Формирование человеческих ресурсов: демография, рынок труда, численность и структура                             | Динамика демографических процессов. Трудовая миграция: причины и последствия. Баланс численности трудовых ресурсов. Институциональные основы рынка труда. Внутренний рынок труда и его взаимосвязи | Изучение учебной и специальной литературы по теме занятия, подготовка к опросу и решению задач.                              |
| Тема 3. Система управления человеческими ресурсами: понятие, элементы, функции и методы                                  | Особенности применения системного подхода в УЧР. Этапы развития системы УЧР. Методы формирования, анализа и оценки функционирования системы УЧР.   | Изучение учебной и специальной литературы по теме занятия, подготовка к опросу и решению ситуационных задач и разбору кейсов |
| Тема 4. Нормативно-правовое и методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Методы и принципы УЧР | Локальные нормативные акты в системе УЧР, их классификация. Принципы и логика локального нормотворчества. Правовой механизм УЧР организации.   | Изучение учебной и специальной литературы по теме занятия, подготовка к опросу и решению задач.                              |
| Тема 5. Стратегия управления человеческими   | Стратегическое УЧР и его взаимосвязь со стратегией организации. Инновации в УЧР. Этапы разработки стратегии  | Изучение учебной и специальной литературы по теме занятия,   |

|   |  |  |
|---|--|--|
| ресурсами: виды и взаимосвязь со стратегией организации   | УЧР. Показатели и критерии оценки стратегии УЧР.   | подготовка к опросу, дискуссии, решению кейсов и разработке поискового проекта   |
| Тема 6. Кадровая политика организации: цель, задачи, этапы, виды  | Субъекты и объекты кадровой политики. Типы кадровой политики: пассивная, активная, реактивная, превентивная кадровая политика.   | Изучение учебной и специальной литературы, подготовка реферата, работа в командах над практической ситуацией                   |
| Тема 7. Кадровое планирование в обеспечении организации человеческими ресурсами: набор, отбор, адаптация                            | Технологии трудоустроенности организации. Формы планирования потребности организации в работниках. Источники найма на работу. Организация процессов подбора и отбора кадров. Современные формы занятости, их характеристика и особенности. | Изучение учебной и специальной литературы, подготовка к дискуссии, опросу, проведению деловой игры.                            |
| Тема 8. Использование человеческих ресурсов: оценка, мотивация и стимулирование   | Формализация и обработка информации для оценки персонала. Средства обеспечения технологии оценки. Аттестация как форма оценки персонала, особенности правовых взаимоотношений.   | Изучение учебной и специальной литературы, подготовка докладов, подготовка реферата, подготовка к решению кейсов               |
| Тема 9. Развитие человеческих ресурсов: формы и методы обучения, планирование карьеры   | Профессиональное развитие как направление кадровой политики. Организационные основы управления развитием персонала. Технологии и механизмы регулирования профессионального развития персонала.   | Изучение учебной и специальной литературы по теме занятия, подготовка к опросу, дискуссии, решению кейсов и разработка проекта |
| Тема 10. Организационная культура: понятие, элементы, функции. Кросс-культурный менеджмент и модели в управлении людьми             | Кросс-культурный менеджмент. Влияние национальных культур на управление человеческими ресурсами. Кросс-культурные модели управления людьми в организации. Модель Г. Хофстеде.  | Изучение учебной и специальной литературы, подготовка докладов, подготовка реферата, подготовка к решению кейсов               |
| Тема 11. Инновации в управлении человеческими ресурсами. Особенности УЧР в условиях цифровой экономики                              | Перспективные направления УЧР в 21 веке Технологии четвертой промышленной революции и УЧР. ИТ-платформы в УЧР. Инновационные технологии в различных процессах УЧР.   | Изучение учебной и специальной литературы, подготовка докладов, подготовка реферата, подготовка к решению кейсов               |
| Тема 12. Тенденции и перспективы развития УЧР: глобализация и международное управление человеческими ресурсами. Мировой опыт в УЧР. | Мировой опыт в УЧР: Европейская и Американская модель. Особенности и тенденции управления человеческими ресурсами в развитых и развивающихся странах.  | Изучение учебной и специальной литературы, подготовка докладов, подготовка реферата, подготовка к решению кейсов               |

## **6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю**

### **Примерный перечень тем 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
19. Теория человеческого капитала и использование человеческих ресурсов
20. Международное управление человеческими ресурсами
21. Международная организация труда
22. Метод SWOT для выработки стратегии управления человеческими ресурсами

23. Технологии отбора и подбора работников в организации
24. Современные методы найма и отбора работников
25. Секреты успешного трудоустройства
26. Как пройти собеседование в организации: этапы подготовки и модели поведения
27. Деловая оценка работников в организации
28. Социализация и профориентация работников
29. Адаптация работников в организации
30. Основы организации труда в организации
31. Оптимизация численности работников, процедура аутплейсмента
32. Развитие и обучение кадров в организации
33. Организация обучения работников в организации
34. Виды, методы обучения персонала
35. Оценка эффективности обучения работников
36. Управление деловой карьерой персонала организации
37. Алгоритм построения карьеры
38. Управление кадровым резервом
39. Изменение поведения работников в организации
40. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности работников
41. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами. Модель компетенций. Профессиональный стандарт
42. Денежное и неденежное стимулирование труда
43. Управление системой оплаты труда в организации
44. Модели оплаты труда: классическая и современная практика (на примере организаций)
45. Управление конфликтами в организации
46. Управление стрессами
47. Роль организационной культуры в сплочении коллектива
48. Модель кросс-культурного менеджмента в России
49. Оценка результатов труда работников организации

## 50. Система социально-трудовых отношений в организации

### Пример задания для контрольной работы

Используя приведённую в таблице ниже типологию стилей организационного поведения, подберите примеры возможных организаций (вид деятельности, отраслевая принадлежность и т.д.) и укажите особенности управления человеческими ресурсами в таких условиях.

| № п/п | НАЗВАНИЕ СТИЛЯ   | КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА  |
|-------|------------------|---|
| 1     | Автократический  | Основывается на нормативно закрепляемом единоначалии, жестком подчинении и принуждении              |
| 2     | Авторитарный     | Опирается на добровольное признание и следствие исключительности авторитета, статуса, имиджа        |
| 3     | Административный | Основывается на регламентации, соблюдении и контроле централизованно установленных процедур         |
| 4     | Анархический     | Стремится к абсолютной децентрализации и полному раскрепощению действий вне рамок законов и норм    |
| 5     | Бюрократический  | Буквально трактует и реализует приоритет средств и методов формальной организации                   |
| 6     | Демократический  | Стремится к обеспечению равенства прав и свобод, расширению и активизации деятельности каждого      |
| 7     | Диктаторский     | Максимально узурпирует, жестко и централизованно реализует полномочия в действиях и оценках         |
| 8     | Коллегиальный    | Основывается на обязательности совместного участия в анализе, оценке и выработке вариантов действий |
| 9     | Конформистский   | Изначально ориентируется на адаптивное поведение, подстройку, приспособление                        |
| 10    | Корпоративный    | Создаёт, поддерживает и использует конструктивное взаимодействие индивидуальностей                  |
| 11    | Либеральный      | Опирается на приоритет свободы личности и обеспечение максимальной независимости действий           |
| 12    | Сепаратный       | Формирует и использует потенциал разделения, сравнения, противопоставления. Конкуренции             |

### Пример кейса «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 началу заняла серьезную позицию на рынке информационных технологий. На сегодняшний день эта лидеров в софтверном 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 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

## **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений и владений содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине»

### **Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену/зачету**

1. Сущность и содержание понятия «Человеческие ресурсы» (ЧР): аспекты изучения. Роль ЧР в современных условиях
2. Классификация и концепции управления ЧР
3. Эволюция становления концепции управления ЧР, её содержание и принципиальное отличие.
4. Этапы и персоналии теории человеческих ресурсов.
5. Формирование человеческих ресурсов. Динамика численности населения: демографический аспект
6. Демографическая ситуация в РФ. Основные положения демографической политики РФ.
7. Типы воспроизводства населения, их характеристика. Особенности современного этапа воспроизводства населения.
8. Трудовая миграция: причины, классификация видов и форм миграции.
9. Рынок труда и занятость. Безработица: формы и характеристики. Особенности регулирования процессов на рынке труда в современных условиях.
10. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Стратегические и операционные аспекты в разработке кадровых решений в системе управления ЧР.
11. Цель и функции управления ЧР. Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами

12. Выбор и разработка основных стратегий УЧР: компоненты и примеры
13. Основные факторы, определяющие стратегию управления ЧР.
14. Жизненный цикл организации и управление человеческими ресурсами.
15. Окружающая среда и особенности управления (ЧР). Влияние размера организации на особенности УЧР
16. Кадровая политика и кадровый менеджмент. Цели, задачи, основные этапы разработки кадровой политики.
17. Типы кадровой политики и их характеристика
18. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления её ЧР.
19. Классификация методов управления ЧР
20. Психологические методы управления человеческими ресурсами
21. Административные и организационно-управленческие методы управления человеческими ресурсами
22. Экономические методы управления человеческими ресурсами
23. Критерии выбора метода управления ЧР
24. Показатели эффективности выбора метода управления ЧР
25. Комплексная оценка эффективности кадровых решений в сфере управления ЧР.
26. Отличия системы управления человеческими ресурсами от традиционной системы управления персоналом
27. Системный подход в УЧР. Классификация методов анализа и построения системы управления человеческими ресурсами организации
28. Цели и функции системы УЧР.
29. 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

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки владений, умений, знаний, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы:**

| Код компетенции | Наименование компетенции  | Индикаторы достижения компетенции   | Контрольные задания   |
|-----------------|---|---|---|
| <b>УК-9</b>     | Способность к индивидуальной и командной работе, социальному взаимодействию, соблюдению этических норм в межличностном профессиональном общении | <p>1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, эффективно взаимодействует с другими членами команды, участвуя в обмене информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов работы.</p> <p>2. Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении.</p> <p>3. Понимает и учитывает особенности поведения участников команды для достижения целей и задач</p> | <p><b>1. Мини-кейс.</b> Менеджер по персоналу крупной компании разработал предложения по совершенствованию сферы планирования и развития карьеры. Ему поручено проинформировать о новых требованиях представителей 12 филиалов с целью внедрения новых программ планирования карьеры. Задание: 1. Какие коммуникационно-информационные ресурсы необходимо задействовать для наиболее эффективного взаимодействия со структурами компании? 2. В чем преимущества информационных источников, которые Вы предлагаете? 3. Каким образом построить</p> |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  |  | <p>в профессиональной деятельности.</p> | <p>совместную работу для достижения оптимального и быстрого результата по внедрению новой практики?</p> <p><b>2. Ситуационная задача.</b><br/>Прочитайте ситуацию, в которой следовало бы уточнить уместность применения местоимений Ты? или Вы? Данный выбор касается применения норм делового служебного этикета. Выскажите свое отношение к поднятой проблеме.</p> <p>1. Руководитель запрещает персоналу обращаться друг к другу на «вы». Даже к нему самому требует такого же обращения. Это вызывает смущение у работников, так как в организации работают люди разных поколений. А к клиентам очень важно обращаться на «Вы», такое же обращение необходимо применять ко всем внешним представителям.<br/>Что можно наблюдать в данной организации?</p> <p>1. Особенности корпоративной этики?<br/>2. Специфику стиля управления руководителя?<br/>3. Попытку искусственно поддерживать дружественность в отношениях?<br/>4. Следование стереотипам в поведении?<br/>5. Что то ещё...?</p> <p>Обоснуйте свою позицию и выскажите свое отношение к данной ситуации. Считаете ли Вы допустимой такую ситуацию?</p> <p><b>3. Ситуационная задача.</b><br/>Обоснуйте, в каких условиях действия руководителей по отношению к своим работникам/ участникам команды могут считаться как целесообразные?</p> <p>а) регулярно контролировать</p> |
|--|--|---|---|

|              |  |  |  |
|--------------|--|--|--|
|              |  |  | <p>деятельность работников, но не вмешиваться в их работу; б) контролировать работу подчиненных от случая к случаю; в) осуществлять контроль постоянно и жестко</p> <p>Задание: 1. Какие методы позволяют выявлять особенности поведения работников 2. Укажите показатели, которые характеризуют эффективность совместной работы 3. Какие действия в сфере управления людьми считаются наиболее целесообразными с точки зрения достижения совместных целей и задач?</p>  |
| <b>ПКН-4</b> | <p>Владение основными теориями управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения управленческих задач</p> | <p>1. Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах.</p> <p>2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации.</p> <p>3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения.</p> | <p><b>1. Ситуационная задача.</b> Одной из основных задач региональной инновационной политики является поддержка разработок в сфере высоких технологий с целью производства на их основе импортозамещающих товаров и услуг, создание условий для привлечения зарубежных инвестиций. Задание: 1. Какие преобразования на рынке труда должны произойти в данных условиях? 2. Укажите систему мер по обеспечению экономики человеческими ресурсами соответствующего качества, позволяющих достигнуть поставленных целей? 3. Определите основные источники привлечения человеческих ресурсов для решения задач по инновационным преобразованиям в экономике</p> <p><b>2. Тест.</b> Разработка стратегии управления человеческими ресурсами в первую очередь опирается на:</p> <p>А) концепцию управления производством<br/> Б) философию организации<br/> В) технологии управления человеческими ресурсами<br/> Г) стратегию организации</p> |

|                                      |  |   |  |
|--------------------------------------|--|---|--|
|                                      |  |   | <p>Д) методы управления человеческими ресурсами</p> <p><b>3.Мини-кейс.</b> В крупной российской компании с развитой филиальной сетью работает более 1000 человек. Текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. В компании полная налоговая прозрачность. В настоящее время компания переживает период бурного роста, т.е. ежемесячно набирают персонал порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.</p> <p>Задание:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Предложите принципы формирования и структуру пакета немонетарной системы мотивации с целью совершенствования компенсационной политики.</li> <li>Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?</li> <li>Каковы риски и преимущества использования немонетарного стимулирования?</li> </ol> |
| <b>Профиль «Менеджмент в спорте»</b> |  |   |  |
| <b>ПКП-2</b>                         | Способность управлять персоналом, задействованном в реализации спортивной деятельности | <ol style="list-style-type: none"> <li>Обосновывает выбор тактических решения в процессе управления персоналом функциональных подразделений спортивных организаций.</li> <li>Использует эффективные методы управления персоналом в процессе планирования и организации спортивных событий.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Тест.</b> К основным принципам управления в спортивной организации относятся: <ul style="list-style-type: none"> <li>А) альтернативность</li> <li>Б) нормирование</li> <li>В) концентрация</li> <li>Г) иерархичность</li> <li>Д) регулируемость</li> </ul> </li> <li><b>2. Тест.</b> Современными социально-психологическими методам в управлении персоналом в спорте являются:</li> </ol>   |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   |   | 3 Разрабатывает рекомендации по обеспечению безопасности персонала и участников спортивных мероприятий.  | <p>А) социальное нормирование поведения<br/> Б) социальное регулирование<br/> В) материальное стимулирование<br/> Г) правовое координирование<br/> Д) формирование трудового поведения</p> <p><b>3. Тест.</b> Требования к безопасности на спортивном объекте во время проведения спортивного соревнования указываются в таком разделе положения о соревновании, как..</p> <p>А) обеспечение безопасности участников и зрителей<br/> Б) главная судейская коллегия и мандатная коллегия<br/> В) регламент (программа) соревнований<br/> Г) требования к участникам соревнования<br/> Д) приказ (распоряжение) главного судьи</p> |
| <b>Профиль «Менеджмент организации»*, «Управление бизнесом (на английском языке)»**</b> |   |  | <b>«Управление бизнесом»**</b>   |
| <b>ПКП-2*</b>   | Способность организовывать операционную деятельность организации с использованием процессного и проектного подходов | <p>3. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов.</p> <p>4. Проводит экспресс-анализ финансово-экономического положения компании.</p> | <b>1. Мини-кейс.</b> Руководители верхних уровней управления строительной компании непрерывно заняты в совещаниях. Оперативные дела запущены и поддерживаются авральными методами. Новых решений не возникает. По итогам совещаний менеджеры возвращаются к своим делам дезориентированными, поскольку обсуждение производственных вопросов не завершено, вал текущих задач возвращает к обыденному поведению, которое уже никого не устраивает. Подчиненные в ожидании указаний занимаются своими личными делами. Отношения с клиентами «охлаждаются». Объемы продаж снижаются...<br>Провести анализ операционной деятельности  |
| <b>ПКП-2**</b>  | Способность организовывать операционную деятельность компаний с использованием процессного и проектного подходов    | <p>1.Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов.</p> <p>2.Проводит экспресс-анализ финансово-экономического положения компании.</p>   |  |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
|   |   |   | <p>компании и выдвинуть предложения по их совершенствованию.</p> <p><b>2. Мини-кейс.</b> Сотрудники отдела качества компании, производящей лестницы из дерева, решают спорные вопросы и ориентированы на исполнение принятых обязательств любой ценой. Они допускают внеплановое повышение себестоимости за счет неучтенных (и неоплаченных) работ и материалов. Это приводит к нецелевому использованию ресурсов компании. Уменьшение степени удовлетворенности клиентов приводит к снижению имиджа компании на рынке.</p> <p>Провести анализ положения компании и сделать предложения по улучшению ситуации.</p> |
| <p><b>Профиль «Менеджмент организации»*, «Управление бизнесом»**, «Управление бизнесом (на английском языке)»**</b></p> |   |   |  |
| <b>ПКП-4*</b>   | Способность участвовать в разработке программ развития организации, обоснований проектов и управленческих решений, связанных с развитием деятельности организации | <p>3. Разрабатывает концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план и контроль за ходом программ развития организации.</p> <p>4. Применяет современные модели развития и управления организацией.</p> | <p><b>1. Мини-кейс.</b> Действия подразделений компании, занимающейся проектированием и монтажом вентиляционных и отопительных систем, не согласованы. Обнаруживается, что в некоторых деятельности отделы дублируют друг друга. Так, например, маркетологи одного и того же отдела независимо друг от друга заключили контракты с одним и тем же рекламным агентством на одну и ту же продукцию... дважды оплатив ее. Договоренности одних подразделений компании впоследствии не поддерживаются другими подразделениями. Объемы продаж снижаются, взаимные обвинения захлестывают</p>                            |
| <b>ПКП-4**</b>  | Способность участвовать в разработке программ развития компании, разработке обоснований проектов и управленческих решений,  | <p>1. Разрабатывает концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план и контроль за ходом программ развития организации.</p> <p>2. Применяет современные модели развития и управления организацией.</p> |  |

|                            |  |  |  |
|----------------------------|--|--|--|
|                            | связанных с развитием бизнеса  |  | <p>компанию, хорошие сотрудники уходят из нее.</p> <p>Разработать предложения по новой иерархической структуре организации.</p> <p><b>2. Мини-кейс.</b> За годы существования компании по производству бытовой химии количество ее продуктов непомерно выросло. Это создает трудности как отделам продаж (им все труднее говорить о своем продукте), так и клиентам (им все труднее выбирать продукты из широкого ряда). Объемы продаж снижаются, зарплаты работников «заморожены», хорошие работники уходят из компании.</p> <p>Разработать предложения по развитию и управлению организацией.</p>  |
| <b>Профиль «Логистика»</b> |  |  |  |
| <b>ПКП-5</b>               | Способность к разработке экономико-математических моделей логистических бизнес-процессов и их внедрению в деятельность предприятий | <p>5. Применяет современные методики управления бизнес-процессами, происходящими в компаниях, генерирующих материальные и информационные потоки и использующих логистические услуги.</p> <p>6. Использует доступные способы разработки экономико-математических моделей для совершенствования логистических бизнес-процессов.</p> <p>7. Демонстрирует навыки оптимизации логистики в компаниях различной отраслевой направленности.</p> <p>8. Применяет современные модели развития и управления логистикой.</p> | <p><b>1. Тест.</b> При внедрении процессного подхода, для целей управления должны быть:</p> <p>а) Разработаны должностные инструкции руководителей.</p> <p>б) Разработаны и внедрены регламенты деятельности руководителей всех уровней по непрерывному улучшению процессов на основе цикла PDCA.</p> <p>в) Разработаны KPI по каждому процессу.</p> <p>г) Созданы формы управленческой отчетности по всем бизнес-процессам.</p> <p><b>2. Тест.</b> Имитационное моделирование связано с абстракцией:</p> <p>а) «белый ящик»;</p> <p>б) «черный ящик»;</p> <p>в) «серый ящик».</p> <p><b>3. Тест.</b> Какой показатель является основным для анализа систем логистики:</p> |



|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | <p>А) Предельные издержки транспорта<br/> Б) Общие издержки<br/> В) Производственные издержки<br/> Г) Постоянные издержки складского хозяйства</p> <p><b>4. Тест.</b> При внедрении процессного подхода действует следующая система мотивации:</p> <p>А) Владельцы процессов депремируются в случае снижения эффективности процессов.<br/> Б) Владельцы процессов депремируются в случае невыполнения плана по результативности бизнес-процесса.<br/> В) Разработана системы премирования руководителей и сотрудников подразделений на основе КРІ.<br/> Г) Разработана и внедрена мотивации владельцев процессов в зависимости от улучшения показателей процессов, основанная на анализе экономического эффекта от улучшения.<br/> Д) Владельцы процессов премируются в случае повышения эффективности процессов.</p> |
|--|--|--|---|

### Пример экзаменационного билета

#### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №

по дисциплине: «Управление человеческими ресурсами»

1. Какова роль международных организаций в управлении человеческими ресурсами? Приведите примеры международных организаций, деятельность которых связана с управлением человеческими ресурсами (20б.).

2. В чём заключаются особенности управления человеческими ресурсами на различных этапах жизненного цикла организации? Раскройте

функции УЧР, применительно к каждому этапу, приведите примеры (20 баллов)

### 3. Ситуационная задача (20б.)

В компании, занимающейся закупками и последующей оптовой торговлей компьютерной техникой, работают два специалиста, получающие должностные оклады, и месячные премии в размере до 40% оклада и пять коммерческих агентов, занятых продажами розничным продавцам и получающие комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры и комплектующие к ним устанавливает Генеральный директор.

Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал, что прибыльность организации стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премию, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

#### **Задание:**

1. Проанализируйте состояние системы вознаграждения в организации? Чем можно объяснить достигнутые результаты?
2. Как система компенсации связана с результатами работы?
3. Что, по Вашему мнению, можно было бы предложить для развития системы вознаграждения в данной организации, чтобы повысить мотивацию работников и их вовлеченность в дела организации?

#### **Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и владений**

Приказ от 23.03.2017 №0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Нормативные акты**

- 1) Конституция Российской Федерации
- 2) Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (с изм. и доп.)

### **основная литература:**

1. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 212 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-04759-2. — ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/438218> (дата обращения: 07.11.2019). - Текст: электронный.

2. Управление человеческими ресурсами = Human Resource Management: учебник для бакалавров / С.-Петербур. гос. ун-т экономический университет; под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова - М.: Юрайт, 2013, 2014 - 526 с. - Текст : непосредственный.

Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/446580> (дата обращения: 07.11.2019). - Текст: электронный.

3. Валишин Е.Н. Теория и практика управления человеческими ресурсами: учебное пособие/ Е.Н. Валишин, И.А. Иванова, В.Н. Пуляева. - Москва: КноРус, 2018. - 128 с. – ISBN 978-5-4365-2740-6. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/930488> (дата обращения: 08.11.2019). — Текст: электронный.

### **дополнительная литература**

4. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2019. - 432 с. – (Бакалавр. Академический курс). - Текст: непосредственный. – То же. – 2019. – ЭБС Юрайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/429092> (дата обращения: 25.10.2019). - Текст: электронный.

5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по спец. "Менеджмент организации" и "Управление персоналом" / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; Гос. ун-т управления. - Москва: Кнорус, 2016. - 358 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2019. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/931301> (дата обращения: 25.10.2019). — Текст: электронный.

6. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / под ред. Ю.Г. Одегова, М.В. Полевой, В.С. Половинко. — Москва: КноРус, 2019. — 583 с. — (Магистратура). — ISBN 978-5-406-06837-3. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/931990> (дата обращения: 08.11.2019). — Текст: электронный.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.com>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
6. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
7. Человеческие ресурсы. Портал <http://www.rhr.ru>

8. Министерство труда и социальной защиты РФ <http://www.rosmintrud.ru>
9. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
10. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
11. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>

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

Самостоятельное изучение дисциплины «Управление человеческими ресурсами» рекомендуется начать с уяснения теоретических основ, затем перейти к изучению различных концепций и моделей УЧР, применяемых как в России, так и за рубежом. В целях успешного освоения учебного курса студенту необходимо периодически после изучения очередной темы обращаться к самоконтролю с использованием имеющихся экзаменационных вопросов.

Студентам при подготовке следует использовать нормативные документы Финансового университета, а именно, - Примерные методические рекомендации для студентов бакалавриата по освоению дисциплин образовательных программ высшего образования в соответствии с распоряжением Финуниверситета от 14.05.2014 г. №256; Положения о реферате, эссе, контрольной работе, домашнем творческом задании студента по дисциплине (модулю), утвержденные приказом Финуниверситета от 01.04.2014 г. №611/о.

#### **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

Windows Microsoft Office,

Антивирус ESET Endpoint Security

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные

справочные системы:

Справочная правовая система «КонсультантПлюс»  
(<http://www.consultant.ru>).

Справочная правовая система «Гарант» (<http://www.garant.ru>).

Информационно-образовательный портал Финансового университета. -  
<http://portal.ufrf.ru>.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не предусмотрено.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» необходимо использовать аудитории, оснащенные компьютером и видеопроцессором для демонстрации презентаций, компьютерный класс с доступом в Интернет.