

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(Финуниверситет)
Липецкий филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Липецкого филиала
Финуниверситета

Нестерова Н.Н.



«27» мая 2025 г.

Корякина Т.В.

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ**

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент»
направленность программы магистратуры
«Менеджмент в производстве и цифровой экономике»
(заочная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Липецкого филиала Финуниверситета
Протокол № 29 от 27 мая 2025 года*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»
протокол № 11 от 22 апреля 2025 года*

Липецк 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1	Наименование дисциплины	3
2.	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	3
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
4.	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	7
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	7
5.1.	Содержание дисциплины	7
5.2.	Учебно-тематический план	9
5.3.	Содержание практических и семинарских занятий	10
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	11
6.1.	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	11
6.2.	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	12
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	16
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	32
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	32
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	39
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	35
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	36

1. Наименование дисциплины

«Современные технологии управления человеческими ресурсами»

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Таблица 1.

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции ¹	Результаты обучения (владения ² , знания и умения), соотнесенные с компетенциями/индикаторами и достижения компетенции
ПК-2	Способность разрабатывать стратегии управления изменениями в организации	1. Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции.	Знание организации контроля повышения качества выпускаемой продукции, методы контроля качества, обеспечение конкурентоспособного качества Умение разрабатывать операционную стратегию организации, эффективность и конкурентоспособность выпускаемой продукции, изучать и оценивать внешние и внутренние факторы, влияющие на конкурентоспособность.
		2. Разрабатывает предложения по адаптации и внедрению передового отечественного и зарубежного опыта в области тактического планирования производства.	Знание отечественного и зарубежного опыта в области тактического планирования производством. Умение планировать операционную деятельность организации, выстраивать эффективные бизнес-процессы, постоянно совершенствовать их в соответствии с потребностями клиентов.
		3. Обеспечивает создание качественной нормативно-методической базы планирования и проведения комплексного экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности	Знание законодательных актов и нормативно-методической базы планирования, определяющие методологические основы операционной деятельности на производстве или предприятия; факторы, резервы повышения эффективности производства. Умение проводить комплексный экономический анализ

¹ Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВОЗ

² Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

		организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов), отслеживание ее своевременного обновления	производственно-хозяйственной деятельности.
ПКН-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений	Знание концепции реализации Change management в компании перед внедрением изменений Умение оценить готовность к изменениям, организовать обучение, трансформировать организационную культуру в соответствии с планируемыми изменениями
		2. Анализирует качество управления организацией	Знание современных методов аудита кадрового менеджмента в организации Умение на практике провести аудит кадрового менеджмента, используя современные методы анализа трудовых показателей
		3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия	Знание теоретических основ принятия решений в кадровом менеджменте с учетом качественных характеристик персонала организации Умение разрабатывать и принимать решения с учетом кросскультурных различий работников, а также просчитывать социальные последствия решений
		4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений	Знание основных методов обоснования и принятия решений в кадровом менеджменте Умение разработать, обосновать на основе применения современных методов принятия решения в кадровом менеджменте и применить их в практической деятельности
ПКН-8	Способность анализировать, определять и эффективно использовать человеческий и социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные	1. Демонстрирует знания о роли и месте человеческого капитала в управлении организацией и его связи со стратегическими задачами организации	Знание теоретических основ формирования и развития человеческого капитала, его роли в стратегическом менеджменте Умение создавать условия для формирования, развития и эффективного использования человеческого капитала в целях достижения стратегических целей организации

	организацией знания, применяя при этом необходимые лидерские и коммуникативные навыки	2. Владеет навыками анализа организационной культуры и инструментами ее совершенствования	Знание основных методов аудита организационной культуры и основные инструменты ее развития Умение провести диагностику основных элементов организационной культуры, выявить сильные и слабые стороны, а также разработать направления и инструменты по ее совершенствованию
		3. Оперирует инструментами управления знаниями для повышения эффективности деятельности организации	Знание современных технологий развития человеческих ресурсов, использует инструменты управления знаниями в целях повышения эффективности деятельности организации Умение применять в практической деятельности современные методы обучения персонала, используя цифровые технологии, ИКТ и мобильные приложения
		4. Применяет коммуникативные и лидерские навыки	Знание основ теории лидерства и научные основы коммуникаций Умение выявлять и развивать лидерские качества и формировать каналы коммуникаций и правила их использования и развития
УК-4	Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур	1. Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия	Знание психологические и социальные аспекты межкультурного взаимодействия на основе понимания разнообразия культур в современном мире Умение применять методы и средства познания для интеллектуального развития, повышения культурного уровня, профессиональной компетентности для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия.
		2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения.	Знание общепринятых норм межличностных взаимодействий в мультинациональной среде Умение выстраивать межличностные взаимодействия с учетом норм и правил поведения и общения в различных культурах

		3. Использует методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию.	Знание особенности коммуникаций в различных культурах Умение применять в практической деятельности модели и методы конструктивного диалога в мультинациональных компаниях
--	--	---	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современные технологии управления человеческими ресурсами организации» относится к модулю дисциплин по выбору, углубляющих освоение программы магистратуры 38.04.02 «Менеджмент» направленность «Менеджмент в производстве и цифровой экономике».

Требования к входным знаниям, умениям и владениям студентов. Для освоения дисциплины «Управление продажами» студент должен:

знать: основные экономические понятия, законы и теории, макро- и микроэкономические показатели, организационно-правовые формы предприятий, статистические методы оценки и прогнозирования профессиональной деятельности; основные принципы, функции и методы менеджмента; нормативно-правовую базу профессиональной деятельности;

уметь: применять основные законы и положения социальных, гуманитарных, экономических, естественных, правовых и технологических дисциплин, а также методы математического анализа и моделирования в профессиональной деятельности;

владеть: основными понятиями, определенными в предшествующих дисциплинах, экономическими, статистическими и управленческими методами, информационными технологиями, нормативно-правовой базой профессиональной деятельности, а также математическим аппаратом при решении профессиональных проблем.

В рамках дисциплины «Современные технологии управления человеческими ресурсами организации» посредством лекций, семинаров (проводимых в интерактивной и практико-ориентированной форме), самостоятельной работы (в ходе которой студент выполняет по каждой теме дисциплины индивидуальный тематический исследовательский проект), консультаций (групповых и индивидуальных), подготовки и защиты контрольной работы (в мини-реферативной форме).

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

Таблица 2.

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах) заочная форма обучения	3 модуль заочная форма
Общая трудоёмкость дисциплины	3 з.е./108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	16	16
<i>Лекции</i>	4	4
<i>Семинары, практические и занятия</i>	12	12
Самостоятельная работа	92	92
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. Теоретические основы управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами: сущность и содержание, уровни.

Национальная система квалификаций и ее влияние на УЧР в РФ. Объект и субъект кадрового менеджмента. Понятие и сущность организационной культуры. Основные элементы организационной культуры и их взаимодействие. Ценности и нормы организационной культуры как критериальная основа поведения персонала. Управление персоналом как процесс и как система. Цели, задачи и функции управления человеческими ресурсами. Основные методы кадрового менеджмента. Современные тенденции развития кадрового менеджмента: российский и зарубежный опыт.

Кадровые технологии в условиях цифровизации управления персоналом.

Основные подсистемы кадрового менеджмента и их характеристика.

Современные подходы к проектированию организационных систем управления персоналом

Тема 2. Кадровая стратегия и кадровая политика

Кадровая стратегия организации: сущность и классификация. Основные этапы разработки и реализации стратегии управления персоналом.

Современные подходы к стратегическому управлению персоналом. Миссия компании и стратегические цели. Их влияние на кадровую стратегию предприятия. Взаимосвязь кадровой стратегии со стратегией развития организации. Кадровая политика: сущность и содержание. Классификация

кадровой политики. Основные элементы кадровой политики. Открытая и закрытая кадровая политика.

Построение эффективной системы оплаты труда. Подбор, обучение и мотивация различных категорий персонала торговых предприятий.

Мотивация на торговых предприятиях (персонала, покупателей).

Мотиваторы и антимотиваторы в товарных продажах. Конфликты в процессе продаж, методы их разрешения. Психологические источники успешных продаж. Роль наставничества в управлении продажами.

Оценка эффективности продаж. Ключевые показатели эффективности (KPI) в продажах.

Тема 3. Командный менеджмент

Современные подходы к управлению персоналом в командах. Командная форма организации труда работников. Её отличия от других форм коллективного труда. Основные характеристики командной формы организации труда. Характеристика современных подходов к описанию основных этапов развития команд. Основные этапы: формирование, бурление, упорядочение и нормирование, функционирование и роспуск. Особенности реализации функций кадрового менеджмента в командах.

Тема 4. Современные технологии формирования команд как фактор эффективной работы

Правила формирования команды. Компетентностный подход. Ролевой подход. Принципы формирования команды. Четыре основных метода формирования команд: ролевой межличностный, целеполагающий, и проблемно-ориентированный. Инструменты и технологии подбора руководителя команды. Рекрутинговые технологии, применяемые при формировании команд. Адаптация членов команды. Критерии готовности работы в команде.

Тема 5. Особенности управленческой деятельности менеджеров в командах: современные методы

Модель компетенций руководителя команды. Инструменты влияния руководителя на поведение членов группы. Обязанности руководителя команды. Роль руководителя в процессе командного взаимодействия, планирования и организации трудовой деятельности внутри команды.

Тема 6. Особенности управления проектными командами

Основы управления проектами. Факторы успешной проектной деятельности в организации. Риски управления проектными командами.

Особенности формирования и функционирования проектных команд.
Управление изменениями в проектных организациях.

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 3.

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваем ости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.	Лекции	Семинарски, практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Тема 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	11,5	2,5	0,5	2	2	9	Подготовка докладов и рефератов по определенной проблеме Решение Кейс-стадии
2	Тема 2. Кадровая стратегия и кадровая политика	20,5	2,5	0,5	2	2	18	Решение Кейс-стадии; подготовка к коллоквиуму; участие в НИР.
3	Тема 3. Командный менеджмент	20,5	2,5	0,5	2	2	18	Подготовка докладов и рефератов по определенной проблеме Решение Кейс-стадии
4	Тема 4. Современные технологии формирования команд как фактор эффективной работы	21	3	1	2	2	18	Подготовка докладов и рефератов по определенной проблеме Решение Кейс-стадии
5	Тема 5. Особенности управленческой деятельности менеджеров в командах: современные методы	23	3	1	2	1	20	Решение Кейс-стадии; подготовка к коллоквиуму; участие в НИР
6	Тема б. Особенности	11,5	2,5	0,5	2	1	9	

	управления проектными командами							
В целом по дисциплине		108	16	4	12	10	92	Контрольная работа
Итого в %						50%		

5.3. Содержание практических и семинарских занятий

Таблица 4.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	Управление человеческими ресурсами: основные дефиниции. Функции и методы. Системный подход к управлению человеческими ресурсами. Организационная культура. Влияние организационной культуры на функции и технологии кадрового менеджмента Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1-4, раздел 9, №№ 1-6	Устные ответы; дискуссия; решение тестов, бизнес-кейс, ситуационная задача.
Тема 2. Кадровая стратегия и кадровая политика	Кадровая стратегия: особенности формирования и реализации. Анализ внутренней и внешней среды организации. Связь со стратегией развития организации. Классификация кадровой политики. Технологии разработки и реализации кадровой политики. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1-4, раздел 9, №№ 1-6	Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных задач
Тема 3. Командный менеджмент	Роль команд в стратегическом менеджменте. Сотрудник и команда: взаимосвязь и взаимовлияние. Типы команд, востребованные в современных организациях. Существующая классификация основных этапов возникновения и развития команд. Особенности управления командами на различных этапах их развития. Командная организация труда. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1-4, раздел 9, №№ 1-6	Устные ответы; дискуссия; решение тестов, бизнес-кейс, ситуационная задача.
Тема 4. Современные технологии формирования команд как фактор эффективной работы	Основные принципы и методы формирования команды. Компетентностный подход в формировании команды. Ролевой подход в создании команды. Рекрутинговые технологии, применяемые при подборе руководителя и членов команды. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1-4, раздел 9, №№ 1-6	Устные ответы; дискуссия; решение тестов

Тема 5. Особенности управленческой деятельности менеджеров в командах: современные методы	Права и обязанности руководителя команды на различных этапах её развития. Основные компетенции менеджера команды. Инструменты влияния менеджера команды на её членов Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1-4, раздел 9, №№ 1-6	Устные ответы; дискуссия; решение тестов, ситуационная задача.
Тема 6. Особенности управления проектными командами	Проектные команды: основные характеристики и содержание деятельности. Компетенции, роли и особенности мотивационных установок членов проектной команды. Особенности формирования и работы проектной группы Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1-4, раздел 9, №№ 1-6	Устные ответы; дискуссия; решение тестов, кейс. Защита контрольной работы

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

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

Таблица 5.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоения	Формы внеаудиторной самостоятельной
Тема 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	Национальная система квалификаций и ее влияние на УЧР. Современные тенденции развития кадрового менеджмента: российский и зарубежный опыт. Кадровые технологии в условиях цифровизации управления персоналом. Основные подсистемы кадрового менеджмента и их характеристика. Современные подходы к проектированию организационных систем управления персоналом.	Изучение нормативного материала, литературы, в том числе для дискуссий, докладов, обсуждения практических ситуаций.
Тема 2. Кадровая стратегия и кадровая политика	Основные этапы и технологии разработки кадровой стратегии. Кадровая политика: уровни и классификация. Технологии разработки и реализации кадровой политики.	Изучение нормативного материала, экономической литературы, подготовка к семинарам, выполнение индивидуальных заданий (в т.ч. подготовка докладов).
Тема 3. Командный менеджмент	Характеристика современных подходов к описанию основных этапов развития команд. Основные этапы:	Изучение экономической литературы,

	формирование, бурление, упорядочение и нормирование функционирование и роспуск	подготовка к семинарам, выполнение индивидуальных заданий (в т.ч. подготовка докладов).
Тема 4. Современные технологии формирования команд как фактор эффективной работы	Современные методы оценки при приеме на работу, методы текущей оценки, применяемые при формировании команд. Адаптация работников в команде.	Изучение экономической литературы, подготовка к семинарам, выполнение индивидуальных заданий (в т.ч. подготовка докладов).
Тема 5. Особенности управленческой деятельности менеджеров в командах: современные методы	Содержание труда менеджеров команды и его трансформация в условиях цифровой экономики. Функции руководителя в виртуальных командах.	Выполнение домашних контрольных расчетных заданий и индивидуальных работ к практическим занятиям.
Тема 6. Особенности управления проектными командами	Функции кадрового менеджмента в проектной организации.	Изучение нормативного материала, литературы, в том числе для дискуссий, докладов, обсуждения практических ситуаций.

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

Текущий контроль успеваемости осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения ими самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- дискуссионные формы: дискуссия, круглый стол – проводятся по результатам самостоятельной подготовки;
- защита выполненного задания – проводится защита микрогруппой подготовленного самостоятельно экспертного заключения либо задания, выполненных непосредственно на семинаре;
- написание контрольной работы.

Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

1. Управление человеческими ресурсами: современные технологии реализации функций
2. Кадровая политика: формирование и реализация

3. Система УЧР в проектных организациях.
4. Влияние организационной культуры на реализацию функций кадрового менеджмента.
5. Современные подходы к классификации команд.
6. Командообразование: основные этапы.
7. Управление командами на различных этапах их развития.
8. Особенности формирования команд в условиях динамично меняющейся среды.
9. Рекрутинговые технологии и инструменты формирования команд в организации.
10. Компетентностный и ролевой подход при формировании команд.
11. Особенности командной организации труда.
12. Распределение прав, обязанностей, полномочий в командах.
13. Принципы и правила командной деятельности.
14. Процессы коммуникаций и принятия решений в командах.
15. Достоинства и недостатки работы команд.
16. Мотивация и стимулирование труда в командах.
17. Коллективные решения: достоинства и недостатки.
18. Коллективные стимулы к труду.
19. Проектные команды: особенности формирования и функционирования.
20. Деятельность проектных команд.
21. Особенности деятельности команд в виртуальных организациях

Контрольная работа выполняется под руководством преподавателя в соответствии с утвержденным графиком. Перед выполнением работы составляется ее план и согласовывается с преподавателем. Текущее руководство контрольной работой заключается в систематических консультациях с целью оказания организационной и научно-методической помощи студенту, контроля за выполнением работы в соответствии с графиком, проверки содержания и оформления завершенной работы.

Преподаватели, осуществляя контроль над содержанием работы, осуществляют своевременную оценку полученных знаний.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Липецкого филиала Финуниверситета.

Структура контрольной работы

Контрольная работа содержит следующие основные разделы:

1. Титульный лист
2. Введение. Здесь целесообразно обосновать актуальность выбранного финансового рынка и компании, на примере которой будет проводиться исследование, сформулировать проблему, цель, и задачи исследования.
3. Основная часть работы. Основная часть контрольной работы включает практическую часть. Основная часть излагается по компетенциям. Каждый

элемент основной части (раздел, подраздел, пункт) должен представлять собой законченный фрагмент рассмотренной компетенции.

Эта часть работы включает решение прикладной поставленной задачи. Здесь студент анализирует внешнюю среду на макро- и микроуровне на основе вторичных источников информации. Производит анализ возможных подходов и методов решения полевой части задания. Обосновывает выбранный им метод (методику, алгоритм) и подробно описывает процесс преобразований и полученное решение.

4. Выводы (заключение). В данном разделе работы студентом обосновывается возможность внедрения в практику предложений и мероприятий, разработанных по итогам анализа результатов исследования рассматриваемой проблемы, формулируются основные выводы и предложения. Выводы должны быть краткими. В итоге должны быть сформулированы практические и/или теоретические рекомендации по теме задания.

5. Список используемой литературы. Список использованной литературы составляется строго в алфавитном порядке в следующей последовательности: законы РФ и другие официальные материалы (указы, постановления, решения министерств и ведомств); печатные работы (книги, монографии, сборники); периодика; сайты Интернета, источники на иностранных языках рекомендуется приводить в конце списка. Список содержит современную литературу по теме.

Объем контрольной работы (без титульного листа и содержания), в зависимости от темы, может варьироваться и составлять в среднем примерно 12-15 страниц текста шрифтом Times New Roman, размер интервала – 1,5.

Работа должна быть оформлена на одной стороне листа бумаги формата А4 по ГОСТ 9327-60. Текст следует печатать через 1,5 межстрочных интервала с использованием шрифта Times New Roman Cyr №14, соблюдая следующие размеры полей: левое – не менее 30 мм, правое – не менее 10 мм, верхнее – не менее 20 мм, нижнее – не менее 20 мм. Абзацы в тексте следует начинать с отступа, равного 125 мм. Рисунки и таблицы должны иметь название (в тексте следует указывать ссылки на рис. и табл.) и номер.

Рисунки подписывают под изображением по центру, таблицы – сверху. В конце работы приводится список использованных источников, оформленный по ГОСТ 7.1-2003 (использовать источники не более 5-летней давности).

Примерные задания для контрольной работы

Контрольная работа является одной из форм внеаудиторной работы и отражает степень освоения студентами учебного материала. Объем работы не должен превышать 6 страниц, а материал должен быть четко и последовательно изложен. Контрольная работа должна включать: актуальность, цель и задачи работы, круг рассматриваемых проблем и их решения, полученные результаты в ходе исследования, их интерпретация и общие выводы. При выполнении необходимо использовать современные информационные ресурсы, базы данных и методы сбора информации, а также их обработки и анализа.

1. Трансформация функций кадрового менеджмента в условиях виртуализации командной работы.

2. Работа в проектных группах как метод наставничества.
3. Формирование командной субкультуры и ее роль в достижении целей.
4. Управление карьерой в проектных организациях.
5. Особенности деятельности руководителя команды.
6. Достоинства и недостатки работы в команде.
7. Развитие персонала в условиях командной работы
8. Методы оценки результатов труда и потенциала работников команды
9. Особенности УЧР в виртуальных командах.
10. Краудсорсинг как метод подбора персонала в команды.
11. Ассессмент-центр как метод формирования команды.
12. Методы принятия решений в командах.
13. Разработка и внедрение коллективных форм оплаты труда.
14. Стимулирование труда в командах.
15. Оплата по компетенциям в командах.

По согласованию с преподавателем может быть уточнена формулировка темы контрольной работы, либо выбрана иная тема в рамках программы дисциплины

Оценка контрольных работ

Студент обязан сдать контрольную работу преподавателю, который ведет в группе семинарские занятия. Сроки сдачи контрольных работ устанавливаются и утверждаются на кафедре.

В соответствии с установленными правилами контрольная работа оценивается на «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Если контрольная работа не соответствует предъявляемым требованиям или оценена как неудовлетворительная, то она возвращается студенту на доработку.

Кафедрой установлены следующие критерии оценки контрольных работ:

Критерии	Максимально возможное число баллов
Правильность оформления контрольной работы (в работе должны быть правильно оформлены цитаты, список использованной литературы и т.д.)	2
Полнота раскрытия темы (подробно рассмотрены все аспекты темы)	4
Логичность составления плана, изложения основных вопросов	4
Самостоятельность при сборе и анализе информации (проверяется постранично)	2
Умение делать выводы и рекомендации	3
ВСЕГО	15

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

Итоговая оценка знаний студентов складывается как сумма нескольких компонентов, включающих текущий контроль успеваемости и результаты зачета.

Текущий контроль успеваемости. Удельный вес этого компонента - 40 баллов. Основными формами текущего контроля знаний являются: обсуждение основных вопросов по изучаемой теме; участие в дискуссиях по проблемным темам дисциплины; проверка домашних заданий; решение задач и их обсуждение; выполнение контрольной работы; тестирование; итоги самостоятельной работы студента.

№ п/п	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре всего	40
	В том числе:	
1.1	Тестирование	4
1.2	Решение задач/ ситуационных задач	15
1.3	Опрос/дискуссия	4
1.4	Посещение	2
1.5	Контрольная работа	15
	Итого	40

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 обучения по дисциплине».

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса по результатам выполнения следующих видов учебной работы обучающегося:

- ведение конспекта лекции/семинара и работа с ним;
- активное вовлечение в интерактивный процесс обучения и воспитания;
- ответы на вопросы на лекциях и семинарах;
- реферированный обзор основной и дополнительной литературы по теме;
- аналитический разбор научных публикаций по проблеме;
- блиц-опрос по теме;
- аудиторная и внеаудиторная самостоятельная работа;
- выступление с докладом, использованием возможности презентации основных теоретических и практических личных достижений по заданной теме задания.

Посредством дисциплины «Управление продажами» формируется три компетенции, выводится средний балл, который является оценкой уровня освоения дисциплины в экзаменационной сессии.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена, выставяемого студенту при условии сформированности у него как минимум порогового уровня. Шкала оценивания:

- пороговый уровень 3 (удовлетворительно) – 50-69 баллов.
- продвинутый уровень 4 (хорошо) – 70-85 баллов.
- высокий уровень 5 (отлично) – 86-100 баллов.

Методика оценки уровня сформированности компетенций

ПК-2 - Способность разрабатывать стратегии управления изменениями в организации		
Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями	Количество баллов
1. Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции.	Знание организации контроля повышения качества выпускаемой продукции, методы контроля качества, обеспечение конкурентоспособного качества	2,5
	Умение разрабатывать операционную стратегию организации, эффективность и конкурентоспособность выпускаемой продукции, изучать и оценивать внешние и внутренние факторы, влияющие на конкурентоспособность.	5
2. Разрабатывает предложения по адаптации и внедрению передового отечественного и зарубежного опыта в области тактического планирования производства.	Знание отечественного и зарубежного опыта в области тактического планирования производством.	2,5
	Умение планировать операционную деятельность организации, выстраивать эффективные бизнес-процессы, постоянно совершенствовать их в соответствии с потребностями клиентов.	5
3. Обеспечивает создание качественной нормативно-методической базы планирования и проведения комплексного экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов), отслеживание ее своевременного обновления	Знание законодательных актов и нормативно-методической базы планирования, определяющие методологические основы операционной деятельности на производстве или предприятия; факторы, резервы повышения эффективности производства.	2,5
	Умение проводить комплексный экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности.	5
ПКН-7 - Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию		
Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями	Количество баллов
1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений	Знание концепции реализации Change management в компании перед внедрением изменений	2,5
	Умение оценить готовность к изменениям, организовать обучение, трансформировать организационную	5

	культуру в соответствии с планируемыми изменениями	
2. Анализирует качество управления организацией	Знание современных методов аудита кадрового менеджмента в организации	2,5
	Умение на практике провести аудит кадрового менеджмента, используя современные методы анализа трудовых показателей	5
3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия	Знание теоретических основ принятия решений в кадровом менеджменте с учетом качественных характеристик персонала организации	2,5
	Умение разрабатывать и принимать решения с учетом кросскультурных различий работников, а также просчитывать социальные последствия решений	5
4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений	Знание основных методов обоснования и принятия решений в кадровом менеджменте	2,5
	Умение разработать, обосновать на основе применения современных методов принятия решения в кадровом менеджменте и применить их в практической деятельности	5
ПКН-8 - Способность анализировать, определять и эффективно использовать человеческий и социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания, применяя при этом необходимые лидерские и коммуникативные навыки		
Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями	Количество баллов
1. Демонстрирует знания о роли и месте человеческого капитала в управлении организацией и его связи со стратегическими задачами организации	Знание теоретических основ формирования и развития человеческого капитала, его роли в стратегическом менеджменте	2,5
	Умение создавать условия для формирования, развития и эффективного использования человеческого капитала в целях достижения стратегических целей организации	5
2. Владеет навыками анализа организационной культуры и инструментами ее совершенствования	Знание основных методов аудита организационной культуры и основные инструменты ее развития	2,5
	Умение провести диагностику основных элементов организационной культуры, выявить сильные и слабые стороны, а также разработать направления и инструменты по ее совершенствованию	5
3. Опиерирует инструментами управления знаниями для повышения эффективности	Знание современных технологий развития человеческих ресурсов, использует инструменты управления	2,5

деятельности организации	знаниями в целях повышения эффективности деятельности организации	
	Умение применять в практической деятельности современные методы обучения персонала, используя цифровые технологии, ИКТ и мобильные приложения	5
4. Применяет коммуникативные и лидерские навыки	Знание основ теории лидерства и научные основы коммуникаций	2,5
	Умение выявлять и развивать лидерские качества и формировать каналы коммуникаций и правила их использования и развития	5
УК-4 - Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур		
Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями	Количество баллов
1. Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия	Знание психологические и социальные аспекты межкультурного взаимодействия на основе понимания разнообразия культур в современном мире	2
	Умение применять методы и средства познания для интеллектуального развития, повышения культурного уровня, профессиональной компетентности для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия.	3
2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения.	Знание общепринятых норм межличностных взаимодействий в мультинациональной среде	2
	Умение выстраивать межличностные взаимодействия с учетом норм и правил поведения и общения в различных культурах	4
3. Использует методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию.	Знание особенности коммуникаций в различных культурах	2,5
	Умение применять в практической деятельности модели и методы конструктивного диалога в мультинациональных компаниях	4

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки достижения компетенций (знаний, умений, владений)

Перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Управление человеческими ресурсами: цели, задачи и уровни
2. Функции и методы УЧР
3. Цифровизация функций кадрового менеджмента
4. Разработка и реализация кадровой стратегии
5. Кадровая политика: классификация и инструменты разработки и реализации
6. Команды в современных организациях: классификация и основные направления
7. Особенности адаптации работников в условиях командной организации труда
8. Современные рекрутинговые технологии подбора членов команды.
9. Роль организационной культуры в повышении эффективности командной работы.
10. Оценка результатов труда при командной работе.
11. Работа в проектной команде как метод наставничества
12. Основные методы обучения, применяемые для развития членов команды
13. Особенности управления персоналом в виртуальных командах.
14. Реализация функций УЧР в проектных организациях.
15. Работа в командах как элемент системы управления карьерой работников
16. Особенности управления командой на различных этапах ее развития.
17. Требования проектного менеджмента к работникам.
18. Ассессмент центр как метод формирования команды.
19. Компетентностный подход в формировании команды.
20. Зарубежный опыт УЧР и возможности его применения в российской практике.

Примерные вопросы промежуточного тестирования

1. Производственный персонал – это:
 - а. работники, которые осуществляют свою деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда.
 - б. работники, преимущественно занятые в сборочных цехах.
 - с. работники, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах.
2. Основной производственный персонал – это:
 - а. работники, которые осуществляют свою деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда.
 - б. работники, преимущественно занятые в сборочных цехах.
 - с. работники, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах.
3. Вспомогательный персонал – это:
 - а. работники, которые осуществляют свою деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда.

- b. работники, преимущественно занятые в сборочных цехах.
 - c. работники, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах.
4. Управленческий персонал – это:
- a. работники, которые осуществляют свою деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда.
 - b. работники, преимущественно занятые в сборочных цехах.
 - c. работники, которые осуществляют свою деятельность в процессе управления с преобладающей долей умственного труда.
5. Работники, которые осуществляют свою деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда – это:
- a. управленческий персонал.
 - b. производственный персонал.
 - c. вспомогательный персонал.
6. Работники, преимущественно занятые в сборочных цехах – это:
- a. управленческий персонал.
 - b. производственный персонал.
 - c. основной производственный персонал.
7. Работники, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах – это:
- a. управленческий персонал.
 - b. производственный персонал.
 - c. вспомогательный персонал.
8. Работники, которые осуществляют свою деятельность в процессе управления с преобладающей долей умственного труда – это:
- a. управленческий персонал.
 - b. производственный персонал.
 - c. вспомогательный персонал.
9. Система работы с персоналом – это:
- a. формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест.
 - b. совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии.
 - c. определение соответствия работника вакантной или занимаемой должности.
10. Кадровая политика – это:
- a. генеральная линия и принципиальные установки в работе с персоналом.
 - b. совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии.
 - c. определение соответствия работника вакантной или занимаемой должности.
11. Подбор персонала – это:
- a. процесс отбора подходящих кандидатур на замещение вакантных рабочих мест, исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии.

б. совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии.

с. определение соответствия работника вакантной или занимаемой должности.

12. Оценка персонала – это:

а. формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест.

б. совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии.

с. определение соответствия работника вакантной или занимаемой должности.

13. Расстановка персонала – это:

а. обеспечение постоянного движения кадров, исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных мест.

б. процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов – к рабочему месту и трудовому коллективу.

с. обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления.

14. Адаптация персонала – это:

а. обеспечение постоянного движения кадров, исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных мест.

б. процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов – к рабочему месту и трудовому коллективу.

с. обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления.

15. Обучение персонала – это:

а. обеспечение постоянного движения кадров, исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных мест.

б. процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов – к рабочему месту и трудовому коллективу.

с. обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления.

16. Совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии – это:

а. кадровая политика.

б. система работы с персоналом.

с. подбор персонала.

17. Процесс отбора подходящих кандидатур на замещение вакантных рабочих мест, исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии – это:

- a. кадровая политика.
- b. система работы с персоналом.
- c. подбор персонала.

18. Определение соответствия работника вакантной или занимаемой должности – это:

- a. кадровая политика.
- b. оценка персонала.
- c. подбор персонала.

19. Обеспечение постоянного движения кадров, исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных мест – это:

- a. расстановка персонала.
- b. оценка персонала.
- c. подбор персонала.

20. Процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов – к рабочему месту и трудовому коллективу – это:

- a. расстановка персонала.
- b. адаптация персонала.
- c. подбор персонала.

21. Обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления – это:

- a. расстановка персонала.
- b. адаптация персонала.
- c. обучение персонала.

22. Открытым называется вопрос,

- a. требующий ответа «Да» или «Нет» либо подтверждения какого-либо факта;
- b. задаваемый для получения дополнительной информации;
- c. допускающий широкий диапазон ответов.

23. Закрытым называется вопрос,

- a. требующий ответа «Да» или «Нет» либо подтверждения какого-либо факта;
- b. задаваемый для получения дополнительной информации;
- c. допускающий широкий диапазон ответов.

24. Зондирующим называется вопрос,

- a. требующий ответа «Да» или «Нет» либо подтверждения какого-либо факта;
- b. задаваемый для получения дополнительной информации;
- c. допускающий широкий диапазон ответов.

25. Вопрос, требующий ответа «Да» или «Нет» либо подтверждения какого-либо факта, называется

- a. зондирующим;
- b. закрытым;
- c. открытым

Примеры практико-ориентированных (ситуационных) заданий

ПК-2 - Способность применять инструменты управления качеством и владеть методиками «операционной эффективности» для повышения эффективности и результативности деятельности организации	
1. Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции..	
Знание организации контроля повышения качества выпускаемой продукции, методы контроля качества, обеспечение конкурентоспособного качества	Задание. В рамках одного из проектов финансовый директор компании по производству ДСП попросил нас разобраться с причинами экспоненциального роста затрат на запасные части, расходные материалы и принадлежности (ЗИП), который существенно превышал рост объемов производства на данном предприятии. Решение, которое применило руководство компании для решения проблемы на тот момент, заключалось в резком сокращении финансирования заявок на закупку новых запчастей и технологических материалов. Данное решение было ничем не лучше решения по продолжению финансирования закупок ЗИП, так как также вело к дальнейшему снижению эффективности производства из-за повышения вероятности возникновения аварийных ситуаций и простоев производства из-за отсутствия необходимых запчастей. По предположению руководства компании ключевые проблемы и причины их возникновения следовало искать в рамках процесса ремонта и обслуживания оборудования. При проведении анализа данного процесса и других связанных с ним процессов выяснилось, что это не так. Причины роста затрат на ЗИП и снижения эффективности деятельности завода были связаны с процессами планирования закупок, доставки, учета, хранения и выдачи запчастей подразделениям-заказчикам. Большинство руководителей в компании оценивало эффективность указанных выше процессов только в рамках своих подразделений. Никого из них, за исключением финансового и генерального директоров компании, не интересовала «накопленная» неэффективность процессов, связанных с закупками и использованием ЗИП
Умение разрабатывать операционную стратегию организации, эффективность и конкурентоспособность выпускаемой продукции, изучать и оценивать внешние и внутренние факторы, влияющие на конкурентоспособность.	
2. Разрабатывает предложения по адаптации и внедрению передового отечественного и зарубежного опыта в области тактического планирования производства.	
Знание отечественного и зарубежного опыта в области тактического планирования производством.	Задание: К какому виду относятся следующие производственные операции: механическая обработка детали; резка металла; сборка изделия; окраска конструкции; термообработка детали; строительство объекта; изготовление технологической оснастки; планово-предупредительный ремонт станка; транспортирование партии деталей; оформление заказа на материалы; упаковка изделия;

	отливка поковок; складирование материалов; сертификационные испытания; изготовление тары; проверка контрольно-измерительной аппаратуры.
Умение планировать операционную деятельность организации, выстраивать эффективные бизнес-процессы, постоянно совершенствовать их в соответствии с потребностями клиентов.	<p>Кейс</p> <p>Характеристика организации: Профиль деятельности – банк (центральный офис, три отделения, три филиала в регионах).</p> <p>Численность персонала – около 100 человек.</p> <p>Срок работы на российском рынке – 8 лет.</p> <p>Общая ситуация: Вас пригласили на должность руководителя службы по управлению персоналом банка, чтобы вы выстроили систему кадрового менеджмента. Ранее кадровым делопроизводством занимался начальник АХО, и вы – единственный работник отдела персонала. В ближайшее время расширение штата не планируется. По результатам собеседований и собственным наблюдениям вы выяснили о компании следующее:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Два года назад банк кардинально поменял стратегию, чтобы выжить на рынке банковских услуг. Многие сотрудники, проработавшие в компании длительное время, уволились. Произошло сильное обновление кадров на всех уровнях. 2. После смены стратегии значительно усилилась текучесть кадров в некоторых отделах. Например, сменилось три руководителя бэк-офиса. Помимо этого, большая текучесть в операционной службе. 3. Руководство приветствует стремление сотрудников учиться и не возражает против графика гибкой работы с тем, чтобы они могли посещать вечерние занятия. Сами топ-менеджеры тоже учатся и стараются применять полученные знания на практике. 4. По мнению руководства, одной из причин текучести являются ошибки в кадровой политике – «брать зеленых» и «учить под себя». Сотрудники проходят курс обучения, а затем уходят в другие банки за большими зарплатами. 5. Руководство готово повысить уровень доходов сотрудников, но для этого нужна новая система оценки персонала. 6. Управляющий банка демократичен, открыт для всего нового, хочет сплотить команду для эффективной работы. 7. В компании собственными силами проводилось изучение мотивирующих факторов сотрудников. Практически единодушно работники высказались в пользу зарплаты как наиболее важного фактора мотивации. <p>Задание к кейсу: Составьте план действий на первый месяц вашей деятельности в банке.</p>
3. Обеспечивает создание качественной нормативно-методической базы планирования и проведения комплексного экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов), отслеживание ее своевременного обновления.	
Знание законодательных актов и нормативно-методической базы планирования,	<p>Задание 1.</p> <p>Задача. Рассчитать производственную мощность предприятия, если на 01.01 в наличии имелось 20 станков,</p>

определяющие методологические основы операционной деятельности на производстве или предприятия; факторы, резервы повышения эффективности производства.	в апреле приобретено 5 станков, производительность которых на 5% выше, чем действующих. Производительность действующих станков составляет 300 шт. изделий за смену. Режим работы предприятия – 1 смена. Число рабочих дней – 256. Ответ: производственная мощность предприятия составляет 1847,85 тыс. изд./год
Умение проводить комплексный экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности.	Задание: Торговый Дом «Дон», расположенный в городе Новый Оскол, управляется административным аппаратом, который представлен руководителями высшего звена: генеральный директор, заместитель директора по коммерческим вопросам, главный бухгалтер, главный экономист, главный инженер; руководителями и специалистами следующих отделов: бухгалтерия, плановоэкономический, организации труда, финансовый, материально-технического снабжения, кадров, торговый, транспортный, юрисконсульт, секретариат. Составить схему организационной структуры предприятия, определить ее тип, описать взаимосвязи между отдельными звеньями предприятия. Описать внешнюю среду данной организации. Задание: 1. Определите тип структуры управления и начертите ее схему. 2. Используя выполненную схему опишите взаимосвязи между отдельными звеньями предприятия. 3. Организация способна выжить и стать эффективной только в том случае, если сумеет приспособиться к внешней среде. Опишите внешнюю среду данной организации: муниципальные органы власти, конкуренты, поставщики. Изобразите ее на схеме
ПКН-7 - Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	
1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений	
Знание концепции реализации Change management в компании перед внедрением изменений	Тест. К факторам, вызывающим необходимость изменений относится: -низкий профессионализм персонала -внешние, внутренние, психологические -логические, социологические, психологические -внешние и внутренние - организационные и политические
Умение оценить готовность к изменениям, организовать обучение, трансформировать организационную культуру в соответствии с планируемыми изменениями	Кейс. В одной крупной западной компании было решено автоматизировать систему управления персоналом. После автоматизации ряда функций кадрового менеджмента из отдела уволилось 70% работников. Они были не готовы к изменениям. Перечислите необходимые мероприятия, которые необходимо было провести для подготовки сотрудников к осуществляемым изменениям.
2. Анализирует качество управления организацией	
Знание современных методов	Тест. К контактным методам кадрового менеджмента

аудита кадрового менеджмента в организации	относят: -метод группировок - балансовый метод -интервьюирование -бенчмаркинг - контент-анализ
Умение на практике провести аудит кадрового менеджмента, используя современные методы анализа трудовых показателей	Задача. Среднесписочная численность работников составила в отчетном году по плану 990 чел, по факту 990 чел., отработано одним работником по плану 215 раб.дн., по факту – 208 раб. дней, средняя продолжительность рабочего дня по плану -7,6 час., по факту 7,4 час. Определите потери рабочего времени.
3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия	
Знание теоретических основ принятия решений в кадровом менеджменте с учетом качественных характеристик персонала организации	Тест. Принятие кадрового решения базируется на результатах: -анализа трудовых показателей -оценки персонала - самооценки -мнения клиентов -опроса сотрудников
Умение разрабатывать и принимать решения с учетом кросскультурных различий работников, а также просчитывать социальные последствия решений	Кейс. В крупной международной компании имеется филиал в одной из кавказских республик. Начальником его назначен молодой и перспективный руководитель. Какие особенности кавказского менталитета необходимо учитывать для успешного взаимодействия с сотрудниками.
4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений	
Знание основных методов обоснования и принятий решений в кадровом менеджменте	Тест. Принятие решений регулируется общим видением и выработанной самой командой в процессе взаимодействия ее членов в... -бригаде -группе -команде -малой группе -самоуправляемой команде
Умение разработать, обосновать на основе применения современных методов принятия решения в кадровом менеджменте и применить их в практической деятельности	Кейс. Открывается инвестиционный проект «Извлечение запланированной прибыли из строительства офисного здания и сдачи его в аренду». Основные функциональные блоки, задействованные в процессе реализации проекта: юридическая часть (оформление земельного участка, оформление разрешений на строительство, оформление собственности, система договоров с арендаторами и т.п.); инженерно-строительная часть (проектноизыскательские работы, строительство, техническое оснащение здания и т.п.); коммерческая часть (поиск арендаторов и заключение с ними договоров, оперативная замена арендаторов в случае невыполнения условий договоров или смены арендаторов и т.п.). Кто же должен стать руководителем проекта – юрист, строитель или коммерсант?

ПКН-8 - Способность анализировать, определять и эффективно использовать человеческий и социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания, применяя при этом необходимые лидерские и коммуникативные навыки	
1. Демонстрирует знания о роли и месте человеческого капитала в управлении организацией и его связи со стратегическими задачами организации	
Знание теоретических основ формирования и развития человеческого капитала, его роли в стратегическом менеджменте	<p>При условии разделения жизненного цикла человеческого капитала на шесть фаз рост стоимости человеческого капитала ...</p> <ul style="list-style-type: none"> - происходит постоянно и равномерно - происходит скачкообразно - проходит только четыре этапа - происходит неравномерно и непостоянно
Умение создавать условия для формирования, развития и эффективного использования человеческого капитала в целях достижения стратегических целей организации	<p>Сотрудница бухгалтерии, очень квалифицированная, с хорошими аналитическими навыками, умеющая хорошо анализировать сложные ситуации, быстро находить и принимать правильные решения. При необходимости может действовать и самостоятельно. Кооперативна, часто готова прийти на помощь коллегам. Но при этом не всегда может донести информацию в устной форме и предпочитает письменные коммуникации. Определите профиль развития данной сотрудницы с учетом имеющихся у нее компетенций.</p>
2. Владеет навыками анализа организационной культуры и инструментами ее совершенствования	
Знание основных методов аудита организационной культуры и основные инструменты ее развития	<p>Укажите элементы, характеризующие сильную организационную культуру</p> <ul style="list-style-type: none"> - интересы персонала и клиентов ставятся на первое место - вертикально интегрированная система управления - налажена связь между сотрудниками и руководством - затраты на персонал рассматриваются не как издержки, а как инвестиции - ценности организации разделяют все сотрудники
Умение провести диагностику основных элементов организационной культуры, выявить сильные и слабые стороны, а также разработать направления и инструменты по ее совершенствованию	<p>В крупную российскую фирму пришла на работу новый топ-менеджер из западной компании с устоявшимися традициями (вежливый стиль общения, разнообразный социальный пакет, высокий уровень коммуникации). В российской компании ничего этого не было. Какие действия должен предпринять менеджер по трансформации существующей организационной культуры в компании.</p>
3. Оперировать инструментами управления знаниями для повышения эффективности деятельности организации	
Знание современных технологий развития человеческих ресурсов, использует инструменты управления знаниями в целях повышения эффективности деятельности организации	<p>Тест. Выделяют следующие методы управления знаниями:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методы совершенствований знаний - методы управления формализованными знаниями - методы управления теоретическими знаниями - методы управления неформализованными знаниями - узкоспециализированные и универсальные методы управления знаниями
Умение применять в практической деятельности	<p>Кейс. В крупной российской компании тратится много средств на обучение определенных категорий работников,</p>

современные методы обучения персонала, используя цифровые технологии, ИКТ и мобильные приложения	т.к. их приходится приглашать на обучение в головную организацию. Но многие подразделения находятся на территориях с другим часовым поясом, чем головной офис. Предложите подходы с использованием современных технологий для сокращения затрат на обучение.
4. Применяет коммуникативные и лидерские навыки	
Знание основ теории лидерства и научные основы коммуникаций	Тест. Любое вмешательство в процесс коммуникации, искажающее смысл сообщения называется... -искажением -шумом -помехой -недостатком - трансформацией
Умение выявлять и развивать лидерские качества и формировать каналы коммуникаций и правила их использования и развития	Кейс. В команде имеются 2 сильных неформальных лидера, которые могут как помочь, так и помешать вам при внедрении новой системы отчетности, которая существует в настоящее время. Эти лидеры склонны поддерживать друг друга. Опишите алгоритм внедрения изменений и взаимодействия с группой в этом случае.
УК-4 - Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур	
1. Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия	
Знание психологические и социальные аспекты межкультурного взаимодействия на основе понимания разнообразия культур в современном мире	Тест. К проксеимическим характеристикам относится ориентация партнеров в момент общения и дистанция между ними. На них прямое влияние оказывают: - требования организационной культуры - факторы комфорта - культурные и национальные факторы - размеры комнаты переговоров - указания руководства
Умение применять методы и средства познания для интеллектуального развития, повышения культурного уровня, профессиональной компетентности для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия.	Кейс. Новый руководитель российского филиала крупной международной компании, живущий постоянно во Франции, вызвал к себе для консультации через секретаря одной из старейших и опытных сотрудников. Он обращался к подчиненному по фамилии, не предложил сесть. Вскоре руководитель заметил, что многие сотрудники стали избегать личного взаимодействия с ним. Укажите причину.
2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения.	
Знание общепринятых норм межличностных взаимодействий в мультинациональной среде	Тест. К общепринятым нормам взаимодействия в мультинациональной среде относят: -доброжелательность к людям -уважение к чужим традициям и обычаям -приоритет отдается собственным интересам - считаться с чужим мнением -обратная связь
Умение выстраивать межличностные взаимодействия с учетом норм	Кейс. В филиал компании в Казахстане, где работает много сотрудников коренной национальности, назначили нового директора из России. Разработайте комплекс мероприятий,

и правил поведения и общения в различных культурах	который позволит ему в максимально возможный срок адаптироваться в новой национальной среде
3. Использует методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию.	
Знание особенности коммуникаций в различных культурах	Тест. Назовите важнейшие факторы, определяющие национальные особенности общения: -язык -ценности -традиции -место проживания -климатические условия
Умение применять в практической деятельности модели и методы конструктивного диалога в мультинациональных компаниях	Кейс. В российской добывающей компании работает интернациональный коллектив. Предложите мероприятия по развитию конструктивного диалога между представителями различных наций и народностей.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания сформированности компетенций

Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов:

1. 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».

2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины утверждены Приказом Финансового университета от 10.04.2014 №0611/о «Об утверждении Положений о реферате, эссе, контрольной работе, домашнем творческом задании студента по дисциплине (модулю)» и представлены на портале.

Целевая установка по формированию обучаемым компетенциям

Компетенции, формируемые у обучаемых	Содержание методики
---	----------------------------

ПК-2 - Способность применять инструменты управления качеством и владеть методиками «операционной эффективности» для повышения эффективности и результативности деятельности организации	Формами текущего контроля знаний обучающихся являются: - обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий дискуссионных вопросов и докладов по темам дисциплины; - решение кейсов (практических ситуаций) и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы и интерпретировать полученные результаты, вносить рекомендации и принимать грамотные и корректные решения;
ПКН-7 - Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	- обсуждение докладов (миниперефератов), положений и требований законодательных, правовых и нормативных актов в контексте формирования маркетинговых исследований финансовой сферы экономики. Теоретическую интерпретацию и аргументацию в ходе решения кейсовых заданий следует обязательно сопровождать пояснениями, обобщениями, выводами и рекомендациями. <i>Типовой алгоритм работы студентов по теме дисциплины:</i>
ПКН-8 - Способность анализировать, определять и эффективно использовать человеческий и социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания, применяя при этом необходимые лидерские и коммуникативные навыки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изучить теоретический материал по проблемам темы. 2. Самостоятельно подготовить ответы на вопросы, содержащие которых является логика выступлений. 3. Разработать сценарий выступления и презентацию (текст и видеоряд) с использованием аргументации и визуализации, гиперссылок и интерактивности со студенческой аудиторией. 4. Апробовать (продемонстрировать ее студенческой аудитории) и защитить (ответить на вопросы преподавателя и студентов) презентацию, по разработанному сценарию.
УК-4 - Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур	При выполнении исследовательского проекта важно ориентироваться на теорию и практику, рассмотренные на лекции.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и владений

Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

— обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий тем по определенным проблемам развития организации;

— решение задач, тестов, разбор деловых ситуаций, сюжетов и кейс – стадии и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные организационные решения;

- выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;
- участи в дискуссии по проблемным темам дисциплины;
- обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

№	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре (текущий контроль)	40
2.	Работа в семестре (текущий контроль)	60
ИТОГО:		100

Оценка по 100 – бальной шкале проводится в соответствии с нормативными документами вуза.

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» и приказы филиалов по данному вопросу.

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

Основная литература:

1. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Л. В. Карташова. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 235 с. - Тот же [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1013993>
2. Ковалевич, И.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие / И. А. Ковалевич, В. Т. Ковалевич. - М.: ИНФРА-М; Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2018, 2019. - 210 с. - (Высшее образование: Магистратура).
3. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность: монография / под ред. проф. В.С. Гродского и проф. Н.В. Солововой. — М.: РИОР: ИНФРА-М. 2018. — 278с. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/951436>

Дополнительная литература:

4. Пироженко, Е.А. Труд и окружающая среда: проблемы взаимодействия и регулирования: Монография./Е.А. Пироженко-М.: ИНФРА-М, 2018-104с.

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.znanium.com>

5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ»
<https://www.biblio-online.ru/>

6. Человеческие ресурсы. Портал <http://www.rhr.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Самостоятельная работа, являясь обязательной частью учебной деятельности, направлена на повышение активности студентов по всем направлениям профессиональной подготовки.

Самостоятельная работа выполняет ряд важных функций: способствует усвоению знаний, формированию умений, навыков и компетенций; расширяет кругозор и усиливает потребность в самообразовании, развивает познавательные и творческие способности личности.

Самостоятельная работа студентов осуществляется во внеаудиторное время и способствует выработке навыков планирования и организации рабочего времени.

Основные формы внеаудиторной самостоятельной работы студентов - изучение учебного материала, вынесенного на самостоятельную проработку; подготовка к лекциям и выполнение домашних заданий к семинарским занятиям; подбор и изучение специальной литературы; выполнение докладов и презентаций; решение тестов, задач; выполнение индивидуальных заданий, написание научных статей; подготовка к экзамену.

Данные виды самостоятельной работы вовлекают студентов в учебный процесс, способствуют развитию критического мышления и умению работать в группе.

Задания для внеаудиторной самостоятельной работы студента разграничены по темам дисциплины, их объем определен часами, отведенными рабочей программой.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения эссе.

Обучение по дисциплине «Современные технологии управления человеческими ресурсами» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и практические занятия) и самостоятельной работы. Практические занятия по дисциплине предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Курс предполагает широкое использование интерактивных методов обучения. Для проведения практических занятий активно используются методы работы в малых группах, вовлечение в индивидуальную работу.

При реализации дисциплины «Современные технологии управления человеческими ресурсами» используются следующие *интерактивные* формы проведения занятий:

- круглый стол (научная дискуссия);
- метод проектов;

– работа в малых группах.

«Круглый стол» организуется следующим образом:

- 1) преподавателем формулируются вопросы, обсуждение которых позволит всесторонне рассмотреть проблему;
- 2) вопросы распределяются по подгруппам и раздаются участникам для целенаправленной подготовки;
- 3) в ходе занятия вопросы раскрываются в определенной последовательности;
- 4) выступления специально подготовленных студентов обсуждаются и дополняются. Задаются вопросы, учащиеся высказывают свои мнения, спорят, обосновывают свою точку зрения.

«Научная дискуссия», как особая форма всестороннего обсуждения спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре, реализуется как коллективное обсуждение какого-либо вопроса, проблемы или сопоставление информации, идей, мнений, предложений. Целью проведения дискуссии в этом случае является обучение, тренинг, изменение установок, стимулирование творчества и др. В проведении дискуссии используются различные организационные методики:

– *Методика «вопрос – ответ»* – разновидность простого собеседования; отличие состоит в том, что применяется определённая форма постановки вопросов для собеседования с участниками дискуссии-диалога.

– *Методика «лабиринта»* или метод последовательного обсуждения – своеобразная шаговая процедура, в которой каждый последующий шаг делается другим участником. Обсуждению подлежат все решения, даже неверные (тупиковые).

– *Методика «эстафеты»* – каждый заканчивающий выступление участник передает слово тому, кому считает нужным.

– *Свободно плавающая дискуссия* – когда группа к результату не приходит, но активность продолжается за рамками занятия. В основе такой процедуры групповой работы лежит «эффект Б.В. Зейгарник», характеризующийся высоким качеством запоминания незавершенных действий, когда участники продолжают «домысливать» наедине идеи, которые оказались незавершенными.

В основе «круглого стола» в форме **«дебатов»** организуемое как свободное высказывание, обмен мнениями по предложенному аспирантами тематическому тезису, эта форма «круглого стола» посвящена получению однозначного ответа на поставленный вопрос – «да» или «нет». Причем одна группа – утверждающие – является сторонниками положительного ответа, а другая группа – отрицающие – сторонниками отрицательного. Внутри каждой из групп могут образовываться 2 подгруппы, одна подгруппа – подбирает аргументы, а вторая – разрабатывает контраргументы. Участники дебатов приводят примеры, факты, аргументируют, логично доказывают, поясняют, дают информацию и т.д. Процедура дебатов не допускает личностных оценок, эмоциональных проявлений. Обсуждается тема, а не отношение к ней отдельных участников.

Разбор ситуации – это изложение гипотетической ситуации, которое используется для анализа и обсуждения. Этот метод стимулирует дискуссии и обсуждения в группах, совместные поиски новых путей работы. Метод используется для обсуждения различных проблем, с которыми в типовой ситуации сталкиваются практически все гражданские служащие, и развивает навыки коллективной работы над разрешением и преодолением трудностей.

Этапы процесса: описание конкретной ситуации, детальное ознакомление с ситуацией; формулирование проблемы, которую надо разрешить и вопросов для обсуждения, подготовка к обсуждению и поиск путей решения проблемы; изложение подготовленных предложений или вариантов ответов на вопросы; обсуждение предложенных вариантов решений; обобщение результатов занятий и подведение итогов.

Кейс-метод – это способ рассмотреть реальную экономическую (управленческую) ситуацию. Предполагает анализ информации в изучаемом объекте, постановку проблемы, поиск решений, составление (отбор) предлагаемых путей решения проблемы, формирование цели в виде программы (действий). Данный метод привязывает дискуссию к реальным фактам, с которыми участникам игры в той или иной мере доведется иметь дело на практике. Деловая игра позволяет аспирантам осмыслить механизм и средство решения актуальных проблем, попробовать себя в роли менеджера, руководителя, ответственного за принятие решений. Кейс- метод не ограничивается лишь совместным обсуждением проблемы в учебной аудитории, предполагает реализацию следующих шагов:

- индивидуальную подготовку участников к обсуждению конкретной ситуации (сбор информации) по обсуждаемой проблеме;
- предварительное неформальное обсуждение кейс-ситуации в активной группе однокурсников;
- кейс-обсуждение под руководством преподавателя.

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:

- 1) Продукты компании Microsoft, включая ОС Windows 7 и Office 2010 (лицензионный договор №0373100015716000433-0006932-01 от 02.08.2016)
- 2) Антивирусная защита ESET NOD32 (лицензия № EAV-0164094295 от 02.08.2016)

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- 1) Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Регистрационный номер клиента 48-70740-000695, договор об оказании информационных услуг №2235/1 от 01.09.2008 г.)

2) Справочно-правовая система КонсультантПлюс (Регистрационный номер клиента 514389, договор об информационной поддержке №52/15 от 17.11.2015)

3) Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru> (доступ свободный).

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не используются.

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

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы
Учебная мультимедийная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации
398050, Липецкая область, г. Липецк, ул. Интернациональная, 12Б, ауд. 410, 4 этаж