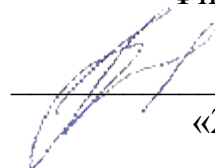


Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
**ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
(Финансовый университет)  
Липецкий филиал

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель директора по  
учебно-методической работе Липецкого филиала  
Финуниверситета



О.Н. Левчegov  
«27» мая 2025 г.

**Башлыков Т.В.**

**Эволюция теории управления человеческими ресурсами**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02. «Менеджмент»  
направленность программы «Управление человеческими ресурсами  
организации»

*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 обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	3
3	Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)	8
5	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	8
5.1	Содержание дисциплины	8
5.2	Учебно-тематический план	12
5.3	Содержание практических и семинарских занятий	13
6	Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	16
6.1	Формы внеаудиторной самостоятельной работы	16
6.2	Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы	17
7	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	19
7.1	Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины	19
7.2	Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания	19
7.3	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений	28
7.4	Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и владений	28
8	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	28
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	29
10	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	30
11	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	31
12	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	32

## 1. Наименование дисциплины

«Эволюция теории управления человеческими ресурсами»

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В совокупности с другими дисциплинами по направлению подготовки магистров 38.04.02. «Менеджмент» дисциплина «Эволюция теории управления человеческими ресурсами» обеспечивает инструментарий формирования следующих компетенций: ПК-1, УК-7, ПКН-8

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, знания, умения), соотнесенные с компетенциями)
ПК-1	Способность осваивать и внедрять на практике современные технологии и методики управления персоналом организации	1. Использует современные методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении персоналом.	Знать эволюцию знаний в сфере управления людьми в организации, основные концепции управления человеческими ресурсами организации, понимать взаимосвязь научных достижений в области смежных наук; Уметь выявлять проблемы и тенденции развития кадровой политики
		2. Участвует в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организации с учетом применения технологических инноваций.	Знать современные научные достижения в области управления человеческими ресурсами и смежных науках. Уметь работать с различными поисковыми системами и системами сбора эмпирической информации для своевременного принятия управленческих решений
УК-7	Способность проводить научные исследования, оценивать и оформлять их результаты	1. Демонстрирует знания методов оценки системы управления персоналом организации;	Знать методы оценки системы управления персоналом организации Уметь применять методы оценки системы управления персоналом организации
		2. Владеет способностью проводить научные исследования,	Знать теоретические основы системного подхода, взаимосвязь его с другими методологическими подходами

		оценивать и оформлять их результаты	в управлении персоналом Уметь анализировать проблемные ситуации определять основные направления стратегии и кадровой политики организации по развитию человеческого и социального капитала организации;
		3. Выдвигает самостоятельные гипотезы	Знать теоретические основы прикладного исследования Уметь разрабатывать программу прикладного исследования
		4. Оформляет результаты исследований в форме аналитических записок, докладов и научных статей.	Знать основные требования по оформлению документа Уметь: правильно оформлять результаты исследований
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.	Знать методики анализа эффективного использования человеческого и социального и интеллектуального капитала Уметь применять необходимые лидерские и коммуникативные навыки; определять и эффективно использовать человеческий и социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания.
		2. Владеет навыками анализа организационной культуры и инструментами её совершенствования.	Знать особенности проведения анализа организационной культуры и инструментами её совершенствования Уметь анализировать организационную культуру и применять инструменты по её совершенствования
		3. Опиериует инструментами управления знаниями для повышения эффективности деятельности организации	Знать инструменты управления знаниями для повышения эффективности деятельности организации. Уметь применять инструменты управления знаниями для повышения эффективности деятельности организации;
		4. Применяет коммуникативные и	Знать: методики и формы развития собственного

		лидерские навыки.	лидерского и организаторского потенциала; Уметь: применять коммуникативные и лидерские навыки на практике.
--	--	-------------------	---

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Эволюция теории управления человеческими ресурсами» относится к модулю дисциплин по выбору, реализуемых по направлению подготовки магистров 38.04.02. «Менеджмент».

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

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е и часах)	Семестр 4 (модуль) (в часах)
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>3 з.е.-108</b>	<b>3 з.е.-108</b>
<b><i>Аудиторные занятия</i></b>	<b>16</b>	<b>16</b>
Лекции	4	4
Практические и семинарские занятия, т.ч.	12	12
занятия в интерактивной форме	6	6
<b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b>92*</b>	<b>92*</b>
<i>В сессию</i>	Домашнее творческое задание	Домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

\* - в том числе промежуточная аттестация (экзамен) – 2 часа

### 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. Эволюция места и роли HR-менеджмента в системе менеджериальных наук

УЧР как практика, наука, учебная дисциплина. История зарождения системы управления людьми в организации. Основные исторические вехи появления и развития практики управления людьми в организации (мировой и отечественный опыт). Влияние женского движения на зарождение профессиональной группы социально-ориентированных менеджеров. Роль социальных работников в появлении первых профессиональных союзов

менеджеров по работе с персоналом. Функции и задачи управления человеческими ресурсами. Роль этических принципов в управлении человеческими ресурсами. Место УЧР в системе современных менеджериальных дисциплин. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления.

Влияние УЧР на качество и эффективность работы организации. Международные и отечественные профессиональные HR-сообщества. Современные научные дискуссии о сущности и значении управления человеческими ресурсами в организации. Роль ЧР-практик на постановку новых теоретических вопросов.

## **Тема 2. Эволюция научных менеджериальных школ и их влияние на развитие HR-менеджмента. Основные этапы развития науки об управлении людьми в организации**

От кадрового менеджмента к управлению персоналом и затем к управлению человеческими ресурсами. Исторические, общенаучные, социально-экономические причины эволюции взглядов на управление людьми в организации. Воздействие междисциплинарных связей на становление и развитие теории и практики управления людьми в организации. Эволюция знаний в сфере организации и нормирования труда, формирования систем мотивации и стимулирования персонала, в том числе оплаты труда. Генезис основных понятий. Общие и отличительные особенности основных этапов развития науки об управлении людьми в организации. Классический этап (концепция кадрового менеджмента). Инженерно-экономическое направление (школа научного управления, административная школа управления). Влияние классической научной школы менеджмента на становление науки об управлении людьми в организации. Основные научные школы и их лидеры. Фордизм. Теория рациональной бюрократии М.Вебера.

Неоклассический этап (концепции управления персоналом и управления человеческими ресурсами). Социально-психолого-правовое направление. Персонал как объект и субъект управления. Индустриальная социология. Школа человеческих отношений. Э.Мэйо. Ориентация на изучении функционирования малых групп, формальное и неформальное лидерство. Трудовой коллектив. Трипартизм. Современная концепция управления персоналом. Сходства и различия в концепциях управления персоналом и управления человеческими ресурсами.

Постнеоклассический этап - перспективы развития (концепция управления человеческим капиталом организации). Личностно-ориентированное, гуманистическое направление. Экономика знаний. Ключевые положения менеджмента с высокой степенью вовлеченностью (BCB). Управление вовлеченностью сотрудников с высоким потенциалом (HiPo). Проектирование среды, расположенной к HiPo. Эмоциональный интеллект. Эмоциональные ресурсы организации как фактор повышения ее конкурентоспособности.

**Тема 3. Эволюция методологических подходов в ЧР-менеджменте**  
Физиократический, рационалистический, технократический, гуманистический подходы к управлению людьми. HR-инжиниринг. Влияние двух направлений системного подхода на эволюцию управления людьми в организации. Социально-психологический подход. Количественный метод – 50-е гг. XX в. Ситуационный подход в УЧР. Особенности взглядов на ситуационный менеджмент Г.Моргана – адаптивность и Ф. Фидлера – лидерство. Процессный и проектный подходы в УЧР. Особенности управления персоналом в проектной организации.

#### **Тема. 4. Стратегический подход и его влияние на становление УЧР.**

Стратегическая природа УЧР. Эволюция моделей, стратегий и систем управления человеческими ресурсами организации. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления её ЧР. Стратегическое развитие человеческих ресурсов: определение, основные элементы и цели. Развитие человеческих ресурсов и управление человеческими ресурсами. Взаимосвязь стратегических и оперативных подходов в управлении человеческими ресурсами.

Разработка концепции управления человеческими ресурсами в рамках стратегического подхода к развитию организации. Цели УЧР. Модели управления человеческими ресурсами. Мичиганская и Гарвардская модели УЧР, Жесткая и мягкая модели УЧР. Принципы стратегии управления персоналом. Анализ внешней и внутренней среды организации в части УП. Метод SWOT (матрица Томпсона и Стрикленда). Матрицы возможностей и угроз. Основные этапы реализации стратегии управления человеческими ресурсами. Факторы, препятствующие и благоприятствующие развитию стратегических концепций развития ЧР. Виды стратегий УЧР.

Понятие системы управления человеческими ресурсами организации, ее структура. Принципы построения системы управления ЧР организации. Организационная структура СУ человеческими ресурсами. Экономическая и социальная эффективность системы управления человеческими ресурсами организации.

#### **Тема 5. Управление человеческими ресурсами в контексте задач инновационного развития**

Характеристика организационных изменений в рамках инновационного вектора развития организации: кадровый аспект. Особенности управления человеческими ресурсами в инновационной организации на различных этапах ее развития. Основные задачи и функции менеджмента кадровых инноваций. Подбор и отбор персонала в целях инновационного развития. Определение требований к кандидатам для инновационной организации. Оценка человеческих ресурсов для инновационного развития. Развитие человеческих ресурсов для инновационного развития. Творчество и

креативность. Управление талантами и креативностью. Методы развития кадрового резерва инновационной организации. Механизмы мотивации инновационной деятельности.

#### **Тема 6. Роль ЧР-технологий в управлении изменениями и коллективным знанием.**

Управление изменениями. Сопротивление персонала изменениям. Организация работы по преодолению сопротивления персонала изменениям. Развитие концепции самообучающейся организации. Организационное обучение и самообучающаяся организация. Требования к эффективному обучению. Непрерывное обучение и развитие. Самоуправляемое обучение.

#### **Тема 7. Развитие компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами**

Управление компетенциями и мобильностью персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации. Сбалансированная система показателей. Управление по целям и задачам. Компетентностный подход. Основная задача компетентностного подхода. Отличительные особенности компетентностного подхода. Разработка механизмов оценки эффективности модели компетенций. Профессиональный стандарт. Трудовая функция. Анализ и описание работ и ролей. Понятия компетенции и компетентности. Составляющие компетентности. Анализ навыков и компетенций. Типы компетентности. Описание факторов компетентности. Карта компетенций. Модель и профиль компетенций. Ролевые профили. Взаимосвязь компетенций и должностных инструкций. Оценка персонала по KPI. Оценка и мониторинг рисков.

#### **Тема 8. Эволюция операционных моделей в ЧР-менеджменте**

Изменение операционных моделей HR-менеджмента. Информационное обеспечение системы управления человеческими ресурсами организации. Влияние современных информационных технологий на совершенствование операционных моделей в ЧР-менеджменте. Социальные сети как инструмент инновационного управления персоналом. Современные IT-разработки в сфере контроля и развития человеческих ресурсов организации, повышения эффективности деятельности системы управления персоналом. Возможности и угрозы использования Big Data в УЧР.

#### **Тема 9. Философия и политика УЧР**

Философия управления УЧР. Многообразие философских подходов к УЧР. Типология философий управления персоналом: английская, американская, японская, российская и другие. Политические задачи УЧР. Философия и политика управления человеческими ресурсами организации. Основополагающие принципы УЧР (общие и частные).

Понятие политики управления персоналом организации. Составные элементы политики управления персоналом организации (политика



занятости, политика обучения, политика оплаты труда, политика благосостояния, политика развития трудовых отношений).

Формирование и реализация кадровой политики по реализации стратегии развития человеческих ресурсов организации. Понятие кадровой политики организации. Виды кадровой политики организации (пассивная, реактивная, превентивная и активная; рациональная и авантюристическая; закрытая и открытая). Критерии оценки и совершенствование кадровой политики организации (количественный и качественный состав персонала; уровень текучести кадров; гибкость проводимой политики; степень учета интересов работника/работодателя/организации). Кадровая политика как основа социальной концепции развития организации. Понятие кадрового аудита и контроллинга управления человеческими ресурсами организации.

## **Тема 10. Управление человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях.**

Международное разделение рынка труда. Трудовая миграция. Определение, трудности и особенности управления человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях. Политика в сфере развития человеческих ресурсов в международном контексте.

Транснациональные компании: отбор и прием персонала на работу, планирование карьеры, повышение квалификации сотрудников.

Кросс-культурный менеджмент. Влияние национальных культур на управление человеческими ресурсами. Кросс-культурные модели управления людьми в организации. Организационная и корпоративная культура: эволюция понятия и практики.

Бренд организации. Вклад HR-менеджмента в развитие бренда организации. Вклад управления человеческими ресурсами в конкурентное преимущество организации.

## **Тема 11. Управление человеческими ресурсами организации в контексте развития теории человеческого капитала, Концепции устойчивого развития Человечества и Концепции достойного труда**

Эволюция теории человеческого капитала. Современные теоретические подходы к определению человеческого капитала, социального и личностного капитала. Взаимосвязь эволюция теории человеческого капитала со становлением Концепции устойчивого развития Человечества и Концепции достойного труда. Сущность Концепции достойного труда. Учет Концепции достойного труда в работе HR-менеджера. Просветительская роль HR-менеджера: трудовое законодательство, социальные стандарты и гарантии, государственная социальная политика и меры по защите трудящихся, социальный стандарт, социальный трансферт. Влияние Концепции достойного труда на разработку социальной политики организации, разработку и реализацию принципов оплаты труда. Особенности реализации Концепции устойчивого развития, Концепции достойного труда в Российской Федерации.

## Тема 12. Эволюция взглядов на УЧР как вид профессиональной деятельности

УЧР как структурированная система, как процесс и как вид профессиональной деятельности. Руководитель и менеджер. Эволюция взглядов на менеджеров, организующих работу работников. Изменение стиля и приемов их работы. Последние тенденции и новые решения по повышению эффективности компании и сотрудников. Новая роль HR. HR-менеджер как активный субъект реализации стратегической и операционной работы по управлению персоналом. Национальные особенности в профессиональной деятельности менеджеров. Социально-профессиональный портрет российского менеджера по управлению человеческими ресурсами организации. Современные системы подготовки и повышения квалификации HR-менеджеров. Основные функции современного менеджера по управлению человеческими ресурсами/персоналу. Влияние новых форм занятости на работу HR-менеджера.

Этические аспекты в работе HR-менеджера. Уровни профессионализма современного HR-менеджера. Профстандарт специалиста по управлению персоналом. Профессиональная сертификация специалистов по управлению человеческими ресурсами: отечественный и зарубежный опыт. Современные дискуссии об определении уровня профессионализма HR-менеджера. Влияние менеджера на процесс приращения личностного, организационного и человеческого капитала.

Перспективы развития теории и практики управления человеческими ресурсами организации. Имитационное моделирование. Форсайт: профессии будущего, место ЧР-менеджера в карте профессий будущего.

### 5.2. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоёмкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Практические и семинарские занятия	Занятия в интер-активных формах		
1	Эволюция места и роли HR-менеджмента в системе менеджериальных наук	8	1	1	0	0	7	Обсуждение, дискуссия, работа с первоисточниками, работа с глоссарием
2	Эволюция научных	8	1	0	1	1	7	Обсуждение,

	менеджериальных школ и их влияние на развитие HR							дискуссия, работа с первоисточниками, работа с глоссарием, домашнее творческое задание
3	Эволюция методологических подходов в ЧРменеджменте	10	2	0	2	1	8	Обсуждение, дискуссия, работа с первоисточниками, работа с глоссарием решение мини-кейсов
4	Стратегический подход и его влияние на становление УЧР.	8	1	0	1	0	7	Обсуждение, дискуссия, 1 решение практических ситуаций, работа с первоисточниками, работа с глоссарием, структурнологическими схемами
5	Управление человеческими ресурсами в контексте задач инновационного развития	10	2	1	1	0	8	Обсуждение, дискуссия, решение практических ситуационных задач, домашнее творческое задание
6	Роль ЧР технологий в управлении изменениями и коллективным знанием.	8	1	0	1	1	7	Обсуждение, дискуссия, работа с первоисточниками, работа с глоссарием
7	Развитие компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами	8	1	1	0	0	7	Обсуждение, дискуссия, деловая игра , домашнее творческое задание
8	Эволюция операционных моделей в ЧР-	10	2	0	2	1	8	Обсуждение, дискуссия, работа с

	менеджменте							первоисточни ками, работа с гlossарием
9	Философия и политика УЧР	8	1		1		7	Обсуждение, дискуссия, разработка профессионал ьного профиля, домашнее творческое задание
10	Управление человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях.	10	2		2	1	8	Обсуждение, дискуссия, решение практических ситуаций, работа с первоисточни ками, работа с гlossарием, структурнологи ческими схемами
11	Управление человеческими ресурсами организации в контексте развития теории человеческого капитала, Концепции устойчивого развития Человечества и Концепции достойного труда	10	1		1	1	9	Обсуждение, дискуссия, решение практических задач, домашнее творческое задание
12	Эволюция взглядов на УЧР как вид профессиональной деятельности	10	1	1	0	0	9	Обсуждение, дискуссия, решение практических ситуаций, работа с первоисточни ками, работа с гlossарием
	<b>ИТОГО</b>	<b>108</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>92</b>	

### 5.3 Содержание практических и семинарских занятий

<b>Наименование тем и разделов</b>	<b>Вопросы для практических и семинарских занятий</b>	<b>Форма проведения</b>
Тема 1. Эволюция места и роли HR-менеджмента в системе менеджериальных наук	УЧР как практика, наука, учебная дисциплина. История зарождения системы управления людьми в организации. Основные исторические вехи появления и развития практики управления людьми в организации (мировой и отечественный опыт). Влияние женского движения на зарождение профессиональной группы социально-ориентированных менеджеров. Роль социальных работников в появлении первых профессиональных союзов менеджеров по работе с персоналом.Рекомендуемые источники:8.1-8.8; 9.1-9.7	Дискуссия по итогам заслушивания сообщения. Разбор ситуационных заданий. Работа с первоисточниками, со структурнологическими схемами. Обсуждение результатов социологических исследований и статистических данных.
Тема 2. Эволюция научных менеджериальных школ и их влияние на развитие HR	Эволюция научных менеджериальных школ и их влияние на развитие HR-менеджмента. Основные этапы развития науки об управлении людьми в организации Рекомендуемые источники:8.1-8.8; 9.1-9.7	Дискуссия по итогам заслушивания сообщения. Разбор ситуационных заданий. Работа с первоисточниками, со структурнологическими схемами. Обсуждение результатов социологических исследований и статистических данных.
Тема 3. Эволюция методологических подходов в ЧРменеджменте	Физиократический, рационалистический, технократический, гуманистический подходы к управлению людьми. Влияние двух направлений системного подхода на эволюцию управления людьми в организации. Социально-психологический подход. Количественный метод – 50-е гг. XX в. Ситуационный подход в УЧР. Процессный и проектный подходы в УЧР. Влияние современных информационных технологий на совершенствование операционных моделей в ЧР-менеджменте. HR-инжиниринг. Рекомендуемые источники:8.1-8.8; 9.1-9.7	Дискуссия по итогам заслушивания сообщения. Разбор ситуационных заданий. Работа с первоисточниками, со структурнологическими схемами.

<p>Тема. 4. Стратегический подход и его влияние на становление УЧР.</p>	<p>Взаимосвязь стратегических и оперативных подходов в управлении человеческими ресурсами. Стратегическое развитие человеческих ресурсов: определение, цели, элементы развития. Цели УЧР. Модели управления человеческими ресурсами. Мичиганская и Гарвардская модели УЧР, Жесткая и мягкая модели УЧР. Виды стратегий управления человеческими ресурсами организации: стратегия приверженности, стратегия контроля, стратегия системы высокоэффективной работы и т.д. Анализ внешней и внутренней среды организации. Принципы стратегии управления персоналом. Основные этапы реализации стратегии управления человеческими ресурсами. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8; 9.1-9.7</p>	<p>Дискуссия по итогам заслушивания сообщения. Разбор ситуационных заданий. Работа с первоисточниками, со структурно-логическими схемами.</p>
<p>Тема 5. Управление человеческими ресурсами в контексте задач инновационного развития</p>	<p>Сущность и функции процесса управления потенциалом персонала в инновационной организации. Особенности управления человеческими ресурсами в инновационной организации на различных этапах ее развития. Основные задачи и функции менеджмента кадровых инноваций. Управление изменениями. Диалектика развития новых ЧР-технологий, специфика их функционирования. Управление компетенциями и мобильностью персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации. Управление талантами и креативностью. Непрерывное самоуправляемое обучение. Социальные сети как инструмент инновационного управления персоналом. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8; 9.1-9.7</p>	<p>Дискуссия по итогам заслушивания сообщения и представления презентаций. Разбор ситуационных заданий. Работа с первоисточниками, работа с глоссарием.</p>

Тема 6. Роль ЧР технологий в управлении изменениями и коллективным знанием.	Изменение операционных моделей HR-менеджмента. Информационное обеспечение системы управления человеческими ресурсами организации. Влияние современных информационных технологий на совершенствование операционных моделей в ЧР-менеджменте. Социальные сети как инструмент инновационного управления персоналом. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8; 9.1-9.7	Дискуссия по итогам заслушивания сообщения и представления презентаций. Разбор ситуационных заданий. Работа с первоисточниками, работа с глоссарием
Тема 7. Развитие компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами	Компетентностный подход. Взаимосвязь компетентностного подхода с умением к самообучению и саморазвитию. Отличительные особенности компетентностного подхода. Карта компетенций. Профессиональный стандарт. Трудовая функция. Анализ и описание работ и ролей. Взаимосвязь компетенций и должностных инструкций. Составляющие компетентности. Анализ навыков и компетенций. Типы компетентности. Описание факторов компетентности. Модель и профиль компетенций. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8; 9.1-9.7	Дискуссия по итогам заслушивания сообщения и представления презентаций. Разбор ситуационных заданий. Работа с первоисточниками, работа с глоссарием.
Тема 8. Эволюция операционных моделей в ЧР-менеджменте	Современные IT-разработки в сфере контроля и развития человеческих ресурсов организации, повышения эффективности деятельности системы управления персоналом. Возможности и угрозы использования Big Data в УЧР. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8; 9.1-9.7	Дискуссия по итогам заслушивания сообщения и представления презентаций. Разбор ситуационных заданий. Работа с первоисточниками, работа с глоссарием.
Тема 9. Философия и политика УЧР	Философия управления УЧР. Многообразие философских подходов к УЧР. Типология философий управления персоналом: английская, американская, японская, российская и другие.	Дискуссия по итогам заслушивания сообщения и представления презентаций. Разбор ситуационных заданий. Работа с первоисточниками, работа с глоссарием.

	<p>Политические задачи УЧР. Философия и политика управления человеческими ресурсами организации. Основопологающие принципы УЧР (общие и частные). Рекомендуемые источники: 8.1-8.8; 9.1-9.7</p>	
<p>Тема 10. Управление человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях.</p>	<p>Глобализация и интернационализация управления человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами в международных или глобальных организациях. Кросс-культурный менеджмент. Влияние национальных культур на управление человеческими ресурсами. Кросс-культурные модели управления людьми в организации. Организационная и корпоративная культура: эволюция понятия и практики. Вклад HR-менеджмента в развитие бренда организации. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8; 9.1-9.7 Рекомендуемые источники: 8.1-8.8; 9.1-9.7</p>	<p>Дискуссия по итогам заслушивания сообщения и представления презентаций. Разбор ситуационных заданий. Работа с первоисточниками, работа с глоссарием.</p>
<p>Тема 11. Управление человеческими ресурсами организации в контексте развития теории человеческого капитала, Концепции устойчивого развития Человечества и Концепции достойного труда</p>	<p>Просветительская роль HR-менеджера: трудовое законодательство, социальные стандарты и гарантии, государственная социальная политика и меры по защите трудящихся, социальный стандарт, социальный трансферт. Влияние Концепции достойного труда на разработку социальной политики организации, разработку и реализацию принципов оплаты труда. Особенности реализации Концепции устойчивого развития, Концепции достойного труда в Российской Федерации. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8; 9.1-9.7</p>	<p>Дискуссия по итогам заслушивания сообщения и представления презентаций. Разбор ситуационных заданий. Работа с первоисточниками, работа с глоссарием.</p>
<p>Тема 12. Эволюция взглядов на УЧР как вид профессиональной деятельности</p>	<p>Руководитель и менеджер. Изменение стиля и приемов их работы. HR-менеджер как активный субъект реализации стратегической и операционной работы по управлению</p>	<p>Дискуссия по итогам заслушивания сообщения и представления презентаций. Разбор ситуационных заданий. Работа с первоисточниками, работа с</p>



	<p>персоналом. Национальные особенности в профессиональной деятельности менеджеров.</p> <p>Социально-профессиональный портрет российского менеджера по управлению человеческими ресурсами организации.</p> <p>Современная системы подготовки и повышения квалификации HR-менеджеров. Рекомендуемые источники:8.1-8.8; 9.1-9.7</p>	гlossарием.
--	---	-------------

## 6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем и разделов	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Эволюция места и роли HR-менеджмента в системе менеджериальных наук	<p>Влияние УЧР на качество и эффективность работы организации.</p> <p>Международные и отечественные профессиональные HR-сообщества.</p> <p>Современные научные дискуссии о сущности и значении управления человеческими ресурсами в организации.</p> <p>Роль ЧР-практик на постановку новых теоретических вопросов.</p> <p>Рекомендуемые источники:8.1-8.8; 9.1-9.7</p>	<p>Изучение теоретического материала по теме занятия.</p> <p>Работа с учебной литературой.</p> <p>Подготовка к дискуссии на семинарском занятии.</p>
Тема 2. Эволюция научных менеджериальных школ и их влияние на развитие HR	<p>Неоклассический этап (концепции управления персоналом и управления человеческими ресурсами). Социально-психолого-правовое направление.</p> <p>Персонал как объект и субъект управления. Индустриальная социология.</p> <p>Школа человеческих отношений. Э.Мэйо.</p> <p>Ориентация на изучении функционирования малых групп, формальное и неформальное лидерство.</p> <p>Трудовой коллектив. Трипартизм.</p> <p>Современная концепция управления персоналом. Сходства и различия в концепциях управления персоналом и управления человеческими ресурсами.</p> <p>Рекомендуемые источники:8.1-8.8; 9.1-9.7</p>	<p>Изучение основных вопросов данной темы. Подготовка сообщений по наиболее актуальным темам.</p>
Тема 3. Эволюция методологических подходов в	<p>Ситуационный подход в УЧР.</p> <p>Особенности взглядов на ситуационный менеджмент Г.Моргана – адаптивность и</p>	<p>Анализ публикаций в периодической печати и на</p>

ЧРменеджменте	Ф. Фидлера - лидерство. Процессный и проектный подходы в УЧР. Особенности управления персоналом в проектной организации. Рекомендуемые источники:8.1-8.8; 9.1-9.7	профильных Интернет-сайтах, подготовка сообщений с использованием средств мультимедиа по актуальным темам и дискуссионным вопросам.
Тема. 4. Стратегический подход и его влияние на становление УЧР.	Метод SWOT (матрица Томпсона и Стрикленда). Матрицы возможностей и угроз. Основные этапы реализации стратегии управления человеческими ресурсами. Факторы, препятствующие и благоприятствующие развитию стратегических концепций развития ЧР. Виды стратегий УЧР. Рекомендуемые источники:8.1-8.8; 9.1-9.7	Анализ тематических интернет-сайтов. Изучение дополнительных информационных источников.
Тема 5. Управление человеческими ресурсами в контексте задач инновационного развития	Развитие человеческих ресурсов для инновационного развития. Творчество и креативность. Управление талантами и креативностью. Методы развития кадрового резерва инновационной организации. Механизмы мотивации инновационной деятельности. Рекомендуемые источники:8.1-8.8; 9.1-9.7	Анализ тематических интернет-сайтов. Анализ кейсов. Подготовка презентационных материалов.
Тема 6. Роль ЧР технологий в управлении изменениями и коллективным знанием.	Развитие концепции самообучающейся организации. Организационное обучение и самообучающаяся организация. Требования к эффективному обучению. Непрерывное обучение и развитие. Самоуправляемое обучение. Рекомендуемые источники:8.1-8.8; 9.1-9.7	Анализ публикаций в периодической печати и на профильных Интернет-сайтах, подготовка сообщений с использованием средств мультимедиа по актуальным темам и дискуссионным вопросам.
Тема 7. Развитие компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами	Профессиональный стандарт. Трудовая функция. Анализ и описание работ и ролей. Понятия компетенции и компетентности. Составляющие компетентности. Анализ навыков и компетенций. Типы компетентности. Описание факторов компетентности. Карта компетенций. Модель и профиль компетенций. Ролевые профили. Взаимосвязь компетенций и должностных инструкций. Оценка персонала по KPI. Оценка и мониторинг рисков. Рекомендуемые источники:8.1-8.8; 9.1-9.7	Анализ публикаций в периодической печати и на профильных Интернет-сайтах, подготовка сообщений с использованием средств мультимедиа по актуальным темам и дискуссионным вопросам. Анализ информационных платформ

		системного раскрытия информации.
Тема 8. Эволюция операционных моделей в ЧР-менеджменте	Современные IT-разработки в сфере контроля и развития человеческих ресурсов организации, повышения эффективности деятельности системы управления персоналом. Возможности и угрозы использования Big Data в УЧР. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8; 9.1-9.7	Анализ публикаций в периодической печати и на профильных Интернет-сайтах, подготовка сообщений с использованием средств мультимедиа по актуальным темам и дискуссионным вопросам. Анализ информационных платформ системного раскрытия информации.
Тема 9. Философия и политика УЧР	Критерии оценки и совершенствование кадровой политики организации (количественный и качественный состав персонала; уровень текучести кадров; гибкость проводимой политики; степень учета интересов работника/работодателя/организации). Кадровая политика как основа социальной концепции развития организации. Понятие кадрового аудита и контроллинга управления человеческими ресурсами организации. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8; 9.1-9.7	Анализ публикаций в периодической печати и на профильных Интернет-сайтах, подготовка сообщений с использованием средств мультимедиа по актуальным темам и дискуссионным вопросам. Анализ информационных платформ системного раскрытия информации.
Тема 10. Управление человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях.	Кросс-культурный менеджмент. Влияние национальных культур на управление человеческими ресурсами. Кросс-культурные модели управления людьми в организации. Организационная и корпоративная культура: эволюция понятия и практики. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8; 9.1-9.7 Рекомендуемые источники: 8.1-8.8; 9.1-9.7	Анализ публикаций в периодической печати и на профильных Интернет-сайтах, подготовка сообщений с использованием средств мультимедиа по актуальным темам и дискуссионным вопросам. Анализ информационных платформ системного раскрытия информации.

		раскрытия информации.
Тема 11. Управление человеческими ресурсами организации в контексте развития теории человеческого капитала, Концепции устойчивого развития Человечества и Концепции достойного труда	Просветительская роль HR-менеджера: трудовое законодательство, социальные стандарты и гарантии, государственная социальная политика и меры по защите трудящихся, социальный стандарт, социальный трансферт. Влияние Концепции достойного труда на разработку социальной политики организации, разработку и реализацию принципов оплаты труда. Особенности реализации Концепции устойчивого развития, Концепции достойного труда в Российской Федерации. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8; 9.1-9.7	Анализ публикаций в периодической печати и на профильных Интернет-сайтах, подготовка сообщений с использованием средств мультимедиа по актуальным темам и дискуссионным вопросам. Анализ информационных платформ системного раскрытия информации.
Тема 12. Эволюция взглядов на УЧР как вид профессиональной деятельности	Этические аспекты в работе HR-менеджера. Уровни профессионализма современного HR-менеджера. Профстандарт специалиста по управлению персоналом. Профессиональная сертификация специалистов по управлению человеческими ресурсами: отечественный и зарубежный опыт. Современные дискуссии об определении уровня профессионализма HR-менеджера. Влияние менеджера на процесс приращения личностного, организационного и человеческого капитала. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8; 9.1-9.7	Анализ публикаций в периодической печати и на профильных Интернет-сайтах, подготовка сообщений с использованием средств мультимедиа по актуальным темам и дискуссионным вопросам. Анализ информационных платформ системного раскрытия информации.

## 6.2. Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы

Самостоятельная работа включает в себя выполнение домашнего творческого задания. При выполнении домашнего творческого задания необходимо руководствоваться соответствующими методическими указаниями.

### Темы домашнего творческого задания

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 человеческими ресурсами
6. Философия управления человеческими ресурсами
7. Концепции управления человеческими ресурсами
8. Управление человеческими ресурсами и управления персоналом
9. Методы управления персоналом
10. Система управления персоналом организации (направления, цели, функции)
11. Кадровая политика организации как основа формирования стратегии управления человеческими ресурсами
12. Система стратегического управления человеческими ресурсами
13. Планирование и прогнозирование потребности в персонале организации
14. Интеллектуальный, социальный и человеческий капитал
15. Международное управление человеческими ресурсами
16. Метод SWOT для выработки стратегии управления персоналом
17. Современные методы найма и отбора персонала
18. Секреты успешного трудоустройства
19. Как пройти собеседование в организации: этапы подготовки и модели поведения
20. Деловая оценка персонала в организации
21. Социализация и профориентация персонала
22. Адаптация персонала организации
23. Основы организации труда персонала
24. Высвобождение персонала
25. Развитие и обучение персонала
26. Организация обучения персонала
27. Виды, методы обучения персонала
28. Оценка эффективности обучения
29. Управление деловой карьерой персонала организации
30. Алгоритм построения карьеры
31. Управление кадровым резервом
32. Изменение поведения персонала организации
33. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала
34. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами. Модель компетенций. Профессиональный стандарт
35. Управление системой оплаты труда в организации
36. Модели оплаты труда: классическая и современная практика (на примере организаций)
37. Управление конфликтами в организации
38. Модель кросс-культурного менеджмента в России
39. Оценка результатов труда персонала организации
40. Система социальнотрудовых отношений в организации

### **Критерии оценки домашнего творческого задания**

Домашнее творческое задание должно отвечать следующим требованиям:

- выполняться согласно методическим указаниям с использованием законодательных актов, нормативных материалов, учебников и учебных пособий отечественных и зарубежных авторов, периодических изданий;
- не допускается дословное списывание материалов источников или использование набора опубликованных сайтов в Интернет, без систематизации и авторской обработки, кроме цитат, таблиц и рисунков, и других результатов исследований, на которые необходимо сделать ссылку;
- ДТЗ должно иметь авторскую оценку с исключением «копирования» материала;
- представлять собой законченную разработку с самостоятельными выводами. В противном случае работа возвращается студенту на переработку.

### **Установлены следующие критерии оценки ДТЗ**

<b>Критерии</b>	<b>Максимально возможное число баллов</b>
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)	3
Логичность составления плана, изложения основных вопросов	1
Самостоятельность при сборе и анализе информации (проверяется постранично)	2
Умение делать выводы и рекомендации	2
<b>ИТОГО:</b>	<b>10</b>

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

### **Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины**

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 «Стратегический маркетинг» формируется три

Шкала оценивания:

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

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений**

### **Примерный перечень вопросов к экзамену**

1. . Цель, задачи, основные понятия дисциплины «Управление человеческими ресурсами».
2. Сущность и содержание понятия «Человеческие ресурсы» (ЧР): аспекты изучения. Роль ЧР в современных условиях
3. Классификация и концепции управления ЧР
4. Эволюция становления концепции управления ЧР, её содержание и принципиальное отличие.
5. Историческое развитие, этапы и персоналии теории человеческих ресурсов.
6. Формирование человеческих ресурсов. Динамика численности населения: демографический аспект
7. Демографическая ситуация в РФ (на примере Вашего края, области, города). Основные положения демографической политики РФ.
8. Типы воспроизводства населения, их характеристика. Особенности современного этапа воспроизводства населения.
9. Трудовая миграция: причины, классификация видов и форм миграции.
10. Социально-трудовые отношения: аспекты, элементы, характеристика типов.
11. Рынок труда и занятость. Безработица: формы и характеристики. Особенности регулирования процессов на рынке труда в современных условиях.
12. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Стратегические

и операционные аспекты в разработке кадровых решений в системе управления ЧР.

13. Цель и функции управления ЧР.

14. Выбор стратегии УЧР: компоненты и примеры

15. Основные факторы, определяющие стратегию управления ЧР.

15. Жизненный цикл организации и управление человеческими ресурсами. 16. Окружающая среда и особенности управления (ЧР). Влияние размера организации на особенности УЧР

17. Кадровая политика и кадровый менеджмент.

18. Система стратегического управления ЧР.

19. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления её ЧР.

20. Классификация методов управления ЧР

21. Психологические методы управления человеческими ресурсами

22. Административные и организационно-управленческие методы управления человеческими ресурсами

23. Экономические методы управления человеческими ресурсами

24. Критерии выбора метода управления ЧР

25. Показатели эффективности выбора метода управления ЧР

26. Комплексная оценка эффективности кадровых решений в сфере управления ЧР.

28. Отличия системы управления человеческими ресурсами от традиционной системы управления персоналом

28. Классификация методов анализа и построения системы управления человеческими ресурсами организации

29. Организация оплаты труда: подходы и механизмы в современных условиях.

30. Формы и системы оплаты труда. Тарифная и бестарифная системы оплаты труда.

31. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы УЧР.

32. Источники формирования персонала современной организации: преимущества и недостатки

33. Развитие персонала. Программы по развитию и эффективному использованию персонала организации

34. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала

35. Служба управления ЧР: система задач, функции, направления развития. 36. Анализ и описание работы и рабочего места персонала

37. Оценка результатов деятельности персонала организации

38. Оценка затрат на персонал. Бюджет оплаты труда.

39. Аудит управления человеческими ресурсами: цели и объект

40. Этапы и методы проведения аудита персонала. Классификация типов аудита персонала



41. Подбор и расстановка персонала в организации
42. Мотивация и стимулирование персонала
43. Теория человеческого капитала. Основные элементы, составляющие человеческий капитал современного общества (организации)
44. Реинжиниринг персонала предприятия
45. Формы занятости персонала: наемный труд, аутсорсинг, фриланс
46. Регулирование социально-трудовых отношений, система документов
47. 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. Специфика управления человеческими ресурсами в транснациональных компаниях.
61. Модели управления в УЧР: американская, европейская, скандинавская.

### **Примеры тестовых заданий**

1. Какие факторы способствовали формированию современной концепции управления человеческими ресурсами
  - а) изменения в содержании труда;
  - б) внедрение в производство процессов автоматизации;
  - в) повышение роли персонала в современном обществе;
  - г) изменение форм организации труда;
  - д) всё вышеперечисленное
2. Социально-трудовые отношения - это:
  - а) система взаимодействия между работниками и работодателями;
  - б) объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни

в) совокупность принципов и нормы трудового поведения людей в совместной трудовой деятельности в организации

3. В динамике численности и возрастного состава населения прослеживается:

- а) старение населения
- б) рост населения
- в) снижение доли населения старше трудоспособного возраста
- г) омоложение населения
- д) сокращение населения

4. В зависимости от степени развития рыночных отношений различают:

- а) частичный (фрагментарный) рынок труда;
- б) открытый рынок труда;
- в) организованный рынок труда;
- г) регулируемый рынок труда;
- д) теневой (нерегулируемый) рынок труда.

5. Форма занятости - это:

а) организационно-правовые способы, условия трудоустройства, различающиеся нормами правового регулирования продолжительности рабочего дня, регулярностью трудовой деятельности и т.д.

б) распределение активной части трудовых ресурсов по сферам и отраслям экономики;

в) модель взаимодействия между работодателями и работниками, регламентированная требованиями трудового законодательства.

6. Различают следующие методы управления персоналом:

- а) административные;
- б) экономические;
- в) организационные;
- г) управленческие;
- д) социально-психологические

7. Должностная инструкция - это:

а) организационно-кадровый документ, определяющий обязанности, права и ответственность каждого работника, начиная с заместителей руководителя подразделения;

б) организационно-кадровый документ, определяющий обязанности, права и ответственность каждого работника;

в) организационно-кадровый документ, определяющий нормы деятельности отдельных работников;

г) инструкция организационно-методического характера, определяющие регламент и порядок (алгоритм) выполнения функций определенного должностного лица.

8. Основными требованиями к проведению деловой оценки работников являются:

- а) объективность;
- б) оперативность;
- в) гласность;
- г) простота, чёткость и доступность процедуры оценки;
- д) преемственность

9. Система управления человеческими ресурсами организации - это:

- а) система, в которой реализуются функции управления персоналом;
- б) учет соотношения инвестиций на развитие человеческих ресурсов и результатов деятельности организации;
- в) формирование производственного поведения сотрудников, обеспечивающего достижение организационных целей;
- г) координация в работе подразделений ее кадровой службы.

10. Методы управления человеческими ресурсами - это:

- а) основные элементы профессиональных знаний в области человеческих ресурсов;
- б) способы, средства, приемы управленческого воздействия на персонал для достижения целей управления производством;
- в) функционирование и обновление системы управления персоналом;
- г) привлечение сотрудников службы управления человеческими ресурсами к разработке и пересмотру стратегических и краткосрочных планов организации.

11. Задачей кадровой политики является:

- а) обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников;
- б) формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;
- в) планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров;
- г) обеспечение функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимыми работниками.

12. Стратегия управления человеческими ресурсами - это:

- а) оценка необходимых ресурсов для реализации планов организации;
- б) приоритетное направление действий для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального коллектива;
- в) анализ возможностей и угроз со стороны внешней среды и сильных и слабых сторон организации;
- г) увеличение доходов и продуктивности при одновременном сокращении уровня затрат на труд.

13. Кадровое планирование - это:

- а) планирование численности работников и прогнозирование продуктивности труда;
- б) анализ системы рабочих мест организации;

в) создание возможности карьерного развития для сотрудников организации;

г) направленная деятельность организации по подготовке кадров, расчету его профессионально-квалификационной структуры, контролю за его использованием.

14. Трудовой договор - это:

а) место работы, трудовая функция, конкретный вид поручаемой работнику работы;

б) условия, определяющие характер работы;

в) соглашение между работодателем и работником;

г) условия оплаты труда, а также режим рабочего времени и времени отдыха.

15. Профессиональная адаптация - это:

а) процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность;

б) приспособление молодых работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности;

в) развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности ей у новых сотрудников;

г) отождествление целей служащего с целями организации.

### **Примеры ситуационных задач**

**Задание 1** Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной. В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес - только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (нанося ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям. Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, , могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

**ВОПРОСЫ** 1. Чью позицию вы разделяете и почему? 2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах? 3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему? 4. В каких формах социальная поддержка может

осуществляться российским бизнесом: • в масштабах фирмы? • в масштабах региона, страны?

**Задание 2** Директор по маркетингу крупной производственной компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников отдела работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя отдела продаж. При этом есть другой сотрудник, который по управленческим способностям более соответствует этой должности. Назначение второго сотрудника на должность руководителя отдела продаж вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников отдела.

**ВОПРОСЫ** 1. Как поступить директору? 2. Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?

**Задание 3** В оптовой 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 компании 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.

**ВОПРОСЫ** 1. Проанализируйте развитие ситуации в компании. 2. Чем можно объяснить достигнутые результаты? 3. Как они могут быть связаны с системой компенсации? 4. Какую систему вознаграждения вы бы предложили? 5. Как бы вы посоветовали внедрять эту систему?

**Задание 4** В компании среди сотрудников был объявлен конкурс на лучшую бизнес-идею. За 1-е место победитель награждался ноутбуком, за 2-е место - телевизором, за 3-е место - микроволновой печью. Сотрудники приняли в конкурсе активное участие, некоторые отделы подали коллективное решение. Всего жюри, в которое вошли коммерческий директор компании, руководители отдела маркетинга и отдела продаж, получило 23 работы. Во время объявления итогов конкурса выяснилось, что жюри решило не присуждать первое и второе места, т.к. реально сильных работ нет. Авторы трех лучших идей получили в качестве поощрения микроволновки. Участвовавшие в конкурсе сотрудники были разочарованы. Среди персонала пошли слухи о том, что «решение жюри необъективно» и «руководство решило сэкономить на обещанных призах».

**ВОПРОСЫ** 1. Какие принципы оценки и мотивации сотрудников были

нарушены? 2. Какие действия следует предпринять в данном случае?

Задание 5 В производственной компании среди четырех коллективов объявлен конкурс на звание лучшей бригады. Критериями оценки определены производительность, дисциплина, слаженность работы. Победителя должен был установить начальник цеха, а призом объявлялась хорошая премия. Рабочие с энтузиазмом включились в соревнование. Через месяц лучшей признали бригаду № 3, что вызвало недоумение у остальных сотрудников. Еще через месяц бригада № 3 снова победила в конкурсе, что вновь явилось неожиданностью для других коллективов. Стали распространяться слухи о том, что «все решается на уровне личных отношений» и что «у работников пропало желание участвовать в дальнейшем конкурсе».

ВОПРОСЫ 1. Какие принципы оценки сотрудников были нарушены? 2. Какие действия следует предпринять в данном случае?

Примеры практических задач

1. Задача. По данным переписи населения общая численность населения составляла 3,5 млн. чел., а численность гражданской рабочей силы в рабочем возрасте 1,57 млн. чел. и численность той части населения, которая за пределами границ рабочего возраста, 189 тыс. чел. Предположим, что по разным причинам среднегодовая занятость временно неустroенных на работу составляла 17 тыс. чел, а численность занятого населения 1,742 млн. чел. Численность иждивенцев отдельных лиц на начало переписи выражалась в количестве 1,43 млн. чел. Требуется рассчитать степень трудового использования населения республики и его трудовых ресурсов.

2. Задача. Определить численность трудовых ресурсов города, если численность населения в трудоспособном возрасте 750 тыс. чел., среди них инвалидов 1 и 2 группы трудоспособного возраста 10 тыс. чел.; численность работающих подростков до 16 лет 15 тыс. чел.; работающих лиц старше трудоспособного возраста 55 тыс. чел.

3. Задача. Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные:

численность населения трудоспособного возраста на начало года 70 млн. чел.; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года 0,2 млн. чел.; численность молодёжи, достигшей в данном году трудоспособного возраста, 2,0 млн. чел; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году 1,6 млн. чел.

4. Задача. Определить численность населения в трудоспособном возрасте к концу планируемого года, если его численность на начало планируемого года составила 1 млн. чел.; численность населения, вступающего в трудоспособный возраст, 30 тыс. чел.; численность населения, выходящего за пределы трудоспособного возраста, 22 тыс. чел.; число умерших в

трудоспособном возрасте 5 тыс. чел.; механический прирост населения в трудоспособном возрасте 3 тыс. чел.

5. Задача. Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года 35 млн. чел.; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года 0,1 млн. чел.; численность молодёжи, достигшей в данном году трудоспособного возраста, 1,0 млн. чел; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году 0,8 млн. чел.

### Примеры практико-ориентированных (ситуационных) заданий

ПК-1 Способность осваивать и внедрять на практике современные технологии и методики управления персоналом организации	
1. Использует современные методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении персоналом	
Знать эволюцию знаний в сфере управления людьми в организации, основные концепции управления человеческими ресурсами организации, понимать взаимосвязь научных достижений в области смежных наук;	<p>Тестовое задание:</p> <p>1. Современная парадигма управления в основу концепции управления персоналом ставит...</p> <p>А) искусственный интеллект  Б) информационные технологии  В) рабочие процессы  Г) деятельность человека  Д) цели организации</p> <p>2. Какие факторы способствовали формированию современной концепции управления человеческими ресурсами</p> <p>а) изменения в содержании труда;  б) внедрение в производство процессов автоматизации;  в) повышение роли персонала в современном обществе;  г) изменение форм организации труда;  д) всё вышеперечисленное</p> <p>3. Социально-трудовые отношения - это:</p> <p>а) система взаимодействия между работниками и работодателями;  б) объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни  в) совокупность принципов и нормы трудового поведения людей в сов- местной трудовой деятельности в организации</p> <p>4. В динамике численности и возрастного состава населения прослеживается:</p> <p>а) старение населения  б) рост населения  в) снижение доли населения старше трудоспособного возраста  г) омоложение населения  д) сокращение населения</p>

<p>Уметь выявлять проблемы и тенденции развития кадровой политики</p>	<p>Практико-ориентированное задание: На примере двух-трех современных организаций проведите сравнительную оценку особенностей в подходах к управлению человеческими ресурсами и человеческим капиталом в соответствии с современной концепцией, укажите проблемные ситуации, выделите общее и различное в содержании, методах, принципах управления людьми в зависимости от вида и этапа концепции, предусмотренных каждым из подходов</p> <p>Задание:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие, на Ваш взгляд, действия в сфере управления персоналом и согласно выбранной стратегии развития данной организации должны найти отражение в направлениях её кадровой политики?</li> <li>2. Каковы особенности управления персоналом на этапах роста и зрелости организации?</li> <li>3. Что необходимо отразить в кадровой политики организации для того, чтобы удержать лидирующие позиции данной организации на рынке?</li> </ol>
<p>2. Участвует в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организации с учетом применения технологических инноваций</p>	
<p>Знать современные научные достижения в области управления человеческими ресурсами и смежных науках.</p>	<p>Тестовое задание:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основой формирования системы управления персоналом является... <ul style="list-style-type: none"> <li>А) разработка принципов единства распорядительства</li> <li>Б) выделение аппарата управления и штата руководства персоналом</li> <li>В) постановка целей и определение функций управления</li> <li>Г) наличие вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей</li> <li>Д) объединение подразделений в единую структуру</li> </ul> </li> <li>2. Основным направлением, доминирующим в организации на стратегическом уровне управления персоналом, является... <ul style="list-style-type: none"> <li>А) осуществление кадрового инспектирования</li> <li>Б) документационное сопровождение системы управления персоналом</li> <li>В) организация и управление адаптацией</li> <li>Г) разработка и контроль за реализацией кадровой политики</li> <li>Д) планирование деловой карьеры</li> </ul> </li> </ol>
<p>Уметь работать с различными поисковыми системами и системами сбора эмпирической информации для своевременного принятия управленческих решений</p>	<p>Кейс: В крупной организации по производству товаров народного потребления разработана общая стратегия, ключевыми направлениями которой являются: оптимизация расходов, разработка новых проектов, расширение сотрудничества, активная маркетинговая деятельность. Реализация указанных направлений предполагает системный подход к управлению организацией, составным элементом которого является управление людьми в организации, деятельность которых направлена на принятие комплексных управленческих решений. Важно указать, что в настоящее время</p>



	организация находится на стадии роста и продолжает активно развиваться, следуя своей стратегии, инвестируя в модернизацию своего производства.
УК-7 Способность проводить научные исследования, оценивать и оформлять их результаты	
1. Демонстрирует знания методов оценки системы управления персоналом организации;	
Знать методы оценки системы управления персоналом организации	<p>Тестовое задание</p> <p>1. Концепция управления человеческими ресурсами опирается на построение в организации сильной и целостной ...</p> <p>А) иерархичной структуры  Б) корпоративной культуры  В) материально-технической базы  Г) системы взаимодействия  Д) кадровой политики</p> <p>2. В зависимости от степени развития рыночных отношений различают:</p> <p>а) частичный (фрагментарный) рынок труда;  б) открытый рынок труда;  в) организованный рынок труда;  г) регулируемый рынок труда;  д) теневой (нерегулируемый) рынок труда.</p> <p>3. Форма занятости - это:</p> <p>а) организационно-правовые способы, условия трудоустройства, различающиеся нормами правового регулирования продолжительности рабочего дня, регулярностью трудовой деятельности и т.д.  б) распределение активной части трудовых ресурсов по сферам и отраслям экономики;  в) модель взаимодействия между работодателями и работниками, регламентируемая требованиями трудового законодательства.</p> <p>4. Различают следующие методы управления персоналом:</p> <p>а) административные;  б) экономические;  в) организационные;  г) управленческие;  д) социально-психологические</p>
Уметь применять методы оценки системы управления персоналом организации	<p>Задание В производственной компании среди четырех коллективов объявлен конкурс на звание лучшей бригады. Критериями оценки определены производительность, дисциплина, слаженность работы. Победителя должен был установить начальник цеха, а призом объявлялась хорошая премия. Рабочие с энтузиазмом включились в соревнование. Через месяц лучшей признали бригаду № 3, что вызвало недоумение у остальных сотрудников. Еще через месяц бригада № 3 снова победила в конкурсе, что вновь явилось неожиданностью для других коллективов. Стали распространяться слухи о том, что «все решается на уровне личных отношений» и что «у работников пропало желание участвовать в дальнейшем конкурсе».</p>

	<p><b>ВОПРОСЫ</b></p> <p>1. Какие принципы оценки сотрудников были нарушены?</p> <p>2. Какие действия следует предпринять в данном случае?</p>
2. Владеет способностью проводить научные исследования, оценивать и оформлять их результаты	
Знать теоретические основы системного подхода, взаимосвязь его с другими методологическими подходами в управлении персоналом	<p>Тестовое задание:</p> <p>1. К современным концептуальным элементам доктрины развития человеческого капитала в России относят:</p> <p>А) ценностный выбор</p> <p>Б) нормативно-правовой статус</p> <p>В) ключевые критериальные показатели</p> <p>Г) чёткий понятийный аппарат</p> <p>Д) практико-ориентированность решений</p> <p>2. Должностная инструкция - это:</p> <p>а) организационно-кадровый документ, определяющий обязанности, права и ответственность каждого работника, начиная с заместителей руководителя подразделения;</p> <p>б) организационно-кадровый документ, определяющий обязанности, права и ответственность каждого работника;</p> <p>в) организационно-кадровый документ, определяющий нормы деятельности отдельных работников;</p> <p>г) инструкция организационно-методического характера, определяющие регламент и порядок (алгоритм) выполнения функций определенного должностного лица.</p> <p>3. Основными требованиями к проведению деловой оценки работников являются:</p> <p>а) объективность;</p> <p>б) оперативность;</p> <p>в) гласность;</p> <p>г) простота, чёткость и доступность процедуры оценки;</p> <p>д) преемственность</p> <p>4. Система управления человеческими ресурсами организации - это:</p> <p>а) система, в которой реализуются функции управления персоналом;</p> <p>б) учет соотношения инвестиций на развитие человеческих ресурсов и результатов деятельности организации;</p> <p>в) формирование производственного поведения сотрудников, обеспечивающего достижение организационных целей;</p> <p>г) координация в работе подразделений ее кадровой службы.</p>
Уметь анализировать проблемные ситуации определять основные направления стратегии и кадровой политики организации по развитию человеческого и социального капитала организации;	<p>Задание В компании среди сотрудников был объявлен конкурс на лучшую бизнес-идею. За 1-е место победитель награждался ноутбуком, за 2-е место - телевизором, за 3-е место - микроволновой печью. Сотрудники приняли в конкурсе активное участие, некоторые отделы подали коллективное решение. Всего жюри, в которое вошли коммерческий директор компании, руководители отдела маркетинга и отдела продаж, получило 23 работы. Во время объявления итогов конкурса выяснилось, что жюри</p>

	<p>решило не присуждать первое и второе места, т.к. реально сильных работ нет. Авторы трех лучших идей получили в качестве поощрения микроволновки. Участвовавшие в конкурсе сотрудники были разочарованы. Среди персонала пошли слухи о том, что «решение жюри необъективно» и «руководство решило сэкономить на обещанных призах».</p> <p><b>ВОПРОСЫ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие принципы оценки и мотивации сотрудников были нарушены?</li> <li>2. Какие действия следует предпринять в данном случае?</li> </ol>
<b>3. Выдвигает самостоятельные гипотезы</b>	
<p>Знать теоретические основы прикладного исследования</p> <p>Уметь разрабатывать программу прикладного исследования</p>	<p><b>Тестирование:</b></p> <p>Выберите утверждение, которое наиболее точно соответствует определению научной гипотезы: а) Обобщение эмпирических наблюдений. б) Формулировка предполагаемого ответа на исследовательский вопрос, требующая проверки. в) Описание наблюдаемого явления. г) Вывод, основанный на уже доказанных фактах.</p> <p>Какие из перечисленных ниже свойств являются обязательными для научной гипотезы? (Выберите все применимые варианты): а) Проверимость б) Опровергаемость в) Доказанность г) Уникальность д) Конкретность</p> <p>Какой тип гипотезы преимущественно объясняет взаимосвязь между двумя или более переменными? а) Описательная б) Объяснительная в) Прогностическая</p> <p><b>Кейс-анализ:</b></p> <p>Прочитайте описание небольшой исследовательской проблемы [предоставить краткий кейс, например, о снижении мотивации сотрудников в компании X]. Определите, какие типы гипотез (описательные, объяснительные, прогностические) могли бы быть выдвинуты для исследования данной проблемы. Обоснуйте свой выбор.</p> <p><b>Сравнительный анализ:</b></p> <p>Сравните два предложенных утверждения. Одно из них является научной гипотезой, другое – просто наблюдением. Объясните, почему одно из них является гипотезой, а другое – нет, опираясь на критерии научности.</p>
<b>4. Оформляет результаты исследований в форме аналитических записок, докладов и научных статей</b>	
<p>Знать основные требования по оформлению документа</p> <p>Уметь правильно оформлять результаты исследований</p>	<p>Разместите следующие элементы в правильной последовательности для научной статьи: Введение, Методология, Результаты, Обсуждение, Список литературы, Заключение.</p> <p>Перечислите основные компоненты аналитической записки, предназначенной для руководства.</p> <p><b>Нормативные требования:</b></p> <p>Какой ГОСТ регулирует правила оформления диссертаций</p>

	<p>и авторефератов? (Если применимо)</p> <p>Объясните, почему важно правильно оформлять библиографические ссылки и список литературы.</p> <p>Стилистические особенности:</p> <p>Какие слова и выражения нежелательны в научном тексте?</p> <p>Приведите примеры.</p> <p>Каковы основные принципы построения логичного и убедительного доклада?</p>
<p><b>ПКН-8</b></p> <p>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</p>	
<p>1. Демонстрирует знания о роли и месте человеческого капитала в управлении организацией и его связи со стратегическими задачами организации.</p>	
<p><b>Знать</b> методики анализа эффективного использования человеческого и социального и интеллектуального капитала</p>	<p>Тестовое задание</p> <p>1. Концепция управления человеческими ресурсами опирается на построение в организации сильной и целостной ...</p> <p>А) иерархичной структуры</p> <p>Б) корпоративной культуры</p> <p>В) материально-технической базы</p> <p>Г) системы взаимодействия</p> <p>Д) кадровой политики</p> <p>2. Методы управления человеческими ресурсами - это:</p> <p>а) основные элементы профессиональных знаний в области челове- ских ресурсов;</p> <p>б) способы, средства, приемы управленческого воздействия на персонал для достижения целей управления производством;</p> <p>в) функционирование и обновление системы управления персоналом;</p> <p>г) привлечение сотрудников службы управления человеческими ресурсами к разработке и пересмотру стратегических и краткосрочных планов организации.</p> <p>3. Задачей кадровой политики является:</p> <p>а) обеспечение программы развития персонала, профориентация и адап- тация сотрудников;</p> <p>б) формулирование принципов распределения средств, обеспечение эф- фективной системы мотивации и стимулирования труда;</p> <p>в) планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров;</p> <p>г) обеспечение функциональных подсистем системы управления и про- изводственной системы организации необходимыми работниками.</p> <p>4. Стратегия управления человеческими ресурсами - это:</p> <p>а) оценка необходимых ресурсов для реализации планов организации;</p> <p>б) приоритетное направление действий для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального коллектива;</p>

	<p>в) анализ возможностей и угроз со стороны внешней среды и сильных и слабых сторон организации;</p> <p>г) увеличение доходов и продуктивности при одновременном сокращении уровня затрат на труд.</p>
<p><b>Уметь</b> применять необходимые лидерские и коммуникативные навыки; определять и эффективно использовать человеческий и социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания.</p>	<p>Практическое задание: На примере современной организации (допускаются примеры из отечественной или зарубежной практики) проведите социально-экономическую диагностику основных ее направлений в работе с персоналом, обоснуйте особенности и дайте экономическую оценку эффективности функционирования системы управления её человеческими ресурсами в логической последовательности: миссия и философия организации – HR стратегия и политика – менеджмент организации – цели и задачи управления человеческими ресурсами - применяемые методы и технологии – организационная структура – корпоративная культура-мотивация и вовлеченность</p>
<p>2. Владеет навыками анализа организационной культуры и инструментами её совершенствования.</p>	
<p>Знать особенности проведения анализа организационной культуры и инструментами её совершенствования</p>	<p>1.Кадровое планирование - это:</p> <p>а) планирование численности работников и прогнозирование продук- тивности труда;</p> <p>б) анализ системы рабочих мест организации;</p> <p>в) создание возможности карьерного развития для сотрудников органи- зации;</p> <p>г) направленная деятельность организации по подготовке кадров, расчету его профессионально-квалификационной структуры, контролю за его использованием.</p> <p>2. Трудовой договор - это:</p> <p>а) место работы, трудовая функция, конкретный вид поручаемой работ- нику работы;</p> <p>б) условия, определяющие характер работы;</p> <p>в) соглашение между работодателем и работником;</p> <p>г) условия оплаты труда, а также режим рабочего времени и времени от- дыха.</p> <p>3. Профессиональная адаптация - это:</p> <p>а) процесс приобщения человека к труду в рамках определенной про- фессии, включения его в производственную деятельность;</p> <p>б) приспособление молодых работников, не имеющих опыта профессио- нальной деятельности;</p> <p>в) развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности ей у новых сотрудников;</p> <p>г) отождествление целей служащего с целями организации.</p>
<p>Уметь анализировать организационную культуру и применять инструменты по её совершенствования</p>	<p>Задание:</p> <p>1. Какие направления в стратегии управления персоналом необходимо предусмотреть и разработать для того, чтобы были достигнуты цели организации?</p> <p>2. Определите основные изменения в кадровой политике организации, которые бы отражали особенности её стратегического развития</p>

	3. В чём должны проявляться устойчивые взаимосвязи стратегии развития организации и стратегии управления её персоналом?
<b>5. Оценивает инструменты управления знаниями для повышения эффективности деятельности организации</b>	
Знать инструменты управления знаниями для повышения эффективности деятельности организации.	<p>1. Какие факторы способствовали формированию современной концепции управления человеческими ресурсами</p> <p>а) изменения в содержании труда;</p> <p>б) внедрение в производство процессов автоматизации;</p> <p>в) повышение роли персонала в современном обществе;</p> <p>г) изменение форм организации труда;</p> <p>д) всё вышеперечисленное</p> <p>2. Социально-трудовые отношения - это:</p> <p>а) система взаимодействия между работниками и работодателями;</p> <p>б) объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни</p> <p>в) совокупность принципов и нормы трудового поведения людей в совместной трудовой деятельности в организации</p> <p>3. В динамике численности и возрастного состава населения прослеживается:</p> <p>а) старение населения</p> <p>б) рост населения</p> <p>в) снижение доли населения старше трудоспособного возраста</p> <p>г) омоложение населения</p> <p>д) сокращение населения</p>
Уметь применять инструменты управления знаниями для повышения эффективности деятельности организации;	<p>Ситуационная задача: Ведущим профилем деятельности рекрутинговой компании является подбор менеджеров среднего звена и специалистов для организаций в сфере торговли. В современных условиях приняты решения о применении новых технологий в работе по поиску и подбору персонала</p> <p>Задание В оптовой 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 компании 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</p>

	<p>шести месяцев получали 40% премию, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.</p> <p><b>ВОПРОСЫ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализируйте развитие ситуации в компании.</li> <li>2. Чем можно объяснить достигнутые результаты?</li> <li>3. Как они могут быть связаны с системой компенсации?</li> <li>4. Какую систему вознаграждения вы бы предложили?</li> <li>5. Как бы вы посоветовали внедрять эту систему?</li> </ol>
<b>6. Применяет коммуникативные и лидерские навыки;</b>	
Знать: методики и формы развития собственного лидерского и организаторского потенциала;	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В зависимости от степени развития рыночных отношений различают: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) частичный (фрагментарный) рынок труда;</li> <li>б) открытый рынок труда;</li> <li>в) организованный рынок труда;</li> <li>г) регулируемый рынок труда;</li> <li>д) теневой (нерегулируемый) рынок труда.</li> </ol> </li> <li>2. Форма занятости - это: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) организационно-правовые способы, условия трудоустройства, различающиеся нормами правового регулирования продолжительности рабочего дня, регулярностью трудовой деятельности и т.д.</li> <li>б) распределение активной части трудовых ресурсов по сферам и отраслям экономики;</li> <li>в) модель взаимодействия между работодателями и работниками, регламентированная требованиями трудового законодательства.</li> </ol> </li> <li>3. Различают следующие методы управления персоналом: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) административные;</li> <li>б) экономические;</li> <li>в) организационные;</li> <li>г) управленческие;</li> <li>д) социально-психологические</li> </ol> </li> </ol>
Уметь: применять коммуникативные и лидерские навыки на практике.	<p>Задание Директор по маркетингу крупной производственной компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников отдела работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя отдела продаж. При этом есть другой сотрудник, который по управленческим способностям более соответствует этой должности. Назначение второго сотрудника на должность руководителя отдела продаж вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников отдела.</p> <p><b>ВОПРОСЫ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как поступить директору?</li> <li>2. Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?</li> </ol>

## Пример экзаменационного билета:

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ)  
Липецкий филиал

2025/2026 учебный год

Кафедра Менеджмент и общегуманитарные дисциплины

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

по дисциплине: Эволюция теории управления человеческими ресурсами  
для студентов 2 курса, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент»  
(направленность: «Управление человеческими ресурсами»)

1. Реинжиниринг персонала предприятия (25 баллов)
2. Формы занятости персонала: наемный труд, аутсорсинг, фриланс (25 баллов)
3. Решите задачу (10 баллов)

Определить численность населения в трудоспособном возрасте к концу планируемого года, если его численность на начало планируемого года составила 1 млн. чел.; численность населения, вступающего в трудоспособный возраст, 30 тыс. чел.; численность населения, выходящего за пределы трудоспособного возраста, 22 тыс. чел.; число умерших в трудоспособном возрасте 5 тыс. чел.; механический прирост населения в трудоспособном возрасте 3 тыс. чел.

Билет рассмотрен и утвержден на заседании кафедры.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Корякина Т.В.

### Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, владений

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

Приказ от 01.10.2024 № 2187/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в Финансовом университете».

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

#### Рекомендуемая литература

##### Основные

1. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 235 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-002196-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1915461>.

2. Управление человеческими ресурсами организации. : учебник / Ю. Г. Одегов, М. В. Полевая, В. С. Половинко [и др.] ; под ред. Ю. Г. Одегова, М. В. Полевой, В. С. Половинко. — Москва : КноРус, 2021, 2025 (ЭД). — 583 с. — ISBN 978-5-406-14004-8. — URL:



<https://book.ru/book/955988>.

### **Дополнительные**

3. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 160 с. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1324015>.

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

Электронно-библиотечная система BOOK.ru - <http://www.book.ru>

ЭБС издательства «ИНФРА-М» - <http://znanium.com>

Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ <http://urait.ru>

Электронно-библиотечная система «Лань» - <http://e.lanbook.com/>

Официальный сайт компании «КонсультантПлюс» - <http://www.consultant.ru>

Федеральная служба государственной статистики России.-[www.gks.ru/](http://www.gks.ru/)

Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU – [elibrary.ru/](http://elibrary.ru/)

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

#### **Рекомендации студентам по подготовке к лекционным занятиям**

Для более эффективного изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы, методическими разработками по данной дисциплине, имеющимися на образовательном портале и сайте кафедры «Экономика, менеджмент и маркетинг», с графиком консультаций преподавателей, читающих эту дисциплину.

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Именно поэтому контроль над систематической работой студентов всегда находится в центре внимания преподавателей.

Перед лекцией студенту рекомендуется просматривать рабочую программу дисциплины в целях экономии времени на записывание темы лекции, ее основных вопросов, рекомендуемой литературы. На отдельные лекции необходимо приносить соответствующий материал на бумажных носителях, представленный лектором на портале или присланный на электронный почтовый ящик группы (слайды, таблицы, графики, схемы). Данный материал будет охарактеризован, прокомментирован, дополнен непосредственно на лекции. Перед очередной лекцией необходимо

просмотреть законспектированный материал предыдущей лекции. При затруднениях следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале вновь не удалось, необходимо обратиться к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на практических занятиях.

### **Подготовка к практическим занятиям**

Целью семинарских и практических занятий по дисциплине является формирование и развитие у студентов навыков анализа нормативных правовых актов, регламентирующих организацию и осуществление профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих и разработки предложений (рекомендаций) по ее совершенствованию.

При подготовке к практическому занятию студенты по согласованию с преподавателем самостоятельно изучают и анализируют нормативную правовую базу определенного ведомства, регламентирующую организацию и осуществление профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих и разрабатывают предложения по ее совершенствованию. Результатом самостоятельной работы по подготовке к практическому занятию являются: отчеты по теме задания, справки и конкретные предложения.

В ходе аудиторной работы студенты делают доклады с использованием средств мультимедиа, имитационного моделирования и др. информационных и исследовательских технологий, которые обсуждаются методом групповой дискуссии.

По усмотрению преподавателя на период подготовки и проведения практического занятия могут создаваться творческие группы с разделением ролей (обязанностей) внутри них.

### **Выполнение групповых заданий**

Для закрепления практических навыков решения задач студенты в течение семестра разрабатывают групповой проект. После изучения каждой темы, группы выполняют один из этапов проекта, который должен быть сдан в установленный срок.

### **Методические рекомендации по подготовке к дискуссии**

Цель дискуссии как метода интерактивного метода обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность. Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

Принципы работы на интерактивном занятии в форме дискуссии:

- каждый участник дискуссии по любому вопросу имеет право на собственное мнение;
- отсутствие прямой критики личности, критике может подвергнуться только идея.

Все, что обсуждается и говорится во время дискуссии – не руководство к действию, а информация к размышлению.

Правила поведения в дискуссии:

1. Я критикую идеи, а не людей;
2. Моя цель не в том, чтобы «победить», а в том, чтобы прийти к наилучшему решению;
3. Я побуждаю каждого из участников к тому, чтобы участвовать в обсуждении;
4. Я выслушиваю соображения каждого, даже если я с ними не согласен;
5. Я сначала выясняю все идеи и факты, относящиеся к обеим позициям;
6. Я стремлюсь осмыслить и понять оба взгляда на проблему;
7. Я изменяю свою точку зрения под воздействием фактов и убедительных аргументов.

Для успешного освоения материала студенты должны в ходе самостоятельной работы дополнять конспект лекции, используя рекомендованную литературу, а также осуществлять подготовку к семинарским занятиям по заранее выданному преподавателем заданию.

Студенты, не посещающие семинары, не выступающие на них и не представившие никаких самостоятельно выполненных ими домашних заданий, считаются неуспевающими.

К каждому практическому занятию студенты должны быть готовы ответить на вопросы преподавателя по пройденному материалу, для чего необходимо просмотреть лекции и дополнительную рекомендованную литературу.

### **Методические рекомендации по подготовке к кейс-стади**

Метод кейс-стади (casestudy) является самостоятельным методом, но его основа – поиск обучающимися решения конкретной ситуации, поэтому относится к поисково- исследовательским технологиям.

Метод основан на анализе конкретных случаев. Ситуации (случаи) для анализа собираются и описываются специальным образом. Метод предназначен для совершенствования навыков и получения опыта в

следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией, осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; умение работать в группе.

Цель метода – проанализировать ситуацию и выработать практическое решение совместными усилиями группы учащихся. Ситуация должна быть взята из практики.

Решение кейса рекомендуется проводить в пять этапов:

1. Ознакомление с ситуацией, ее особенностями;
2. Выделение основной проблемы (основных проблем); выделение фактов и персоналий, которые могут реально воздействовать;
3. Предложение концепций или идей для «мозгового штурма»;
4. Анализ последствий принятия того или иного решения;
5. Решение кейса – предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения. Представление результатов может быть в письменной или устной форме, индивидуально или в группе.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если учащиеся при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу.

Для этого:

1. Выпишите из соответствующей литературы ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические представления, концепции и подходы, которые вам предстоит использовать при анализе кейса;
2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление;
3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что от Вас требуется;
4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факты и проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам;
5. Подумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

### **Другие виды самостоятельной работы**

В целях закрепления материала дисциплины студенты могут выполнить исследовательскую реферативную работу по любой из освоенных тем. Этот вид работы не является обязательным, но его выполнение приносит студенту дополнительно заработанные баллы.

### **Подготовка к контрольным мероприятиям**

Промежуточный контроль знаний осуществляется в форме выполнения контрольных работ.

Текущий контроль осуществляется в виде коллоквиумов и тестовых вопросов по теории.

При подготовке к коллоквиумам и тестовым опросам студенты должны освоить теоретический материал по блокам тем, выносимых на этот опрос.

## **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) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security
- 2) Astra Linux, Libre Offic

### **11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:**

- 1) Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ»
- 2) Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>.

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

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

1. Учебная мультимедийная аудитория для проведения занятий. Материально-технические условия проведения лекционных занятий обеспечиваются аудиториями, оснащенными компьютерами, проекторами, а также маркерными досками.

2. Материально-технические условия проведения практических занятий обеспечиваются компьютерные классы, оснащенные персональными компьютерами (компьютер, проектор, экран), подключения к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду Финуниверситета.