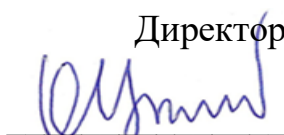


Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Омский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика и менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ
Директор Омского филиала
Финуниверситета

О.Р. Онищенко
«23» июня 2026 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Год утверждения программы: 2021 г.
Разработчики рабочей программы дисциплины:
Иванова И.А., Пуляева В.Н.

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ: 38.03.02 – «Менеджмент», (программа
подготовки бакалавров)

ПРОФИЛЬ: «Финансовый менеджмент»

Составитель актуализации: Хайрулина Л.Р.

*Рекомендовано Ученым советом Омского филиала Финуниверситета
(протокол от «23» июня 2026 г. №34)*

*Одобрено кафедрой «Экономика и менеджмент»
(протокол от «30» апреля 2026 г. №4)*

Омск 2026

Приложение к рабочей программе дисциплины разработала: к.э.н.,
доцент ***Л.Р. Хайрулина***

Управление человеческими ресурсами. Приложение к рабочей программе дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02. «Менеджмент», профиль «Финансовый менеджмент», (программа подготовки бакалавров). – Омск: Омский Финуниверситет, кафедра «Экономика и менеджмент», 2026. – 47 с.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Наименование дисциплины	5
2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения	5
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4.	Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	7
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	8
	5.1. Содержание дисциплины	8
	5.2. Учебно-тематический план	11
	5.3. Содержание семинаров, практических занятий	12
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	14
	6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	14
	6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)	15
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	22
	7.1. Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы	22
	7.2. Показатели и критерии оценивания компетенций	22
	7.3. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые	

	для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	26
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	44
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	45
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	47
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	47
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	47

1. Наименование дисциплины

Управление человеческими ресурсами

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

Процесс изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» направлен на формирование следующих компетенций: Таблица 1.

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции ¹	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
УК-9	Способность к индивидуальной и командной работе, социальному взаимодействию, соблюдению этических норм в межличностном профессиональном общении	1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, эффективно взаимодействует с другими членами команды, участвуя в обмене информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов работы. 2. Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении. 3. Понимает и учитывает особенности поведения участников команды для достижения целей и задач в профессиональной деятельности.	1. Знать: основы эффективного взаимодействия с членами команды и передачи информации. Уметь: использовать стратегию сотрудничества для достижения поставленной цели, взаимодействовать с другими членами команды и передавать информацию. 2. Знать: этические нормы межличностного общения. Уметь: соблюдать этические нормы в межличностном профессиональном общении. 3. Знать: основы понимания и выявления особенностей поведения участников команды. Уметь: понимать и учитывать особенности поведения участников команды для достижения целей и задач в профессиональной деятельности.

ПКН-4	Владение основными теориями управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения управленческих задач	1. Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах. 2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации. 3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения	1. Знать: актуальные способы и методы поиска и подбора человеческих ресурсов с учётом состояния и развития рынка труда, позволяющих удовлетворить потребности организации Уметь: проводить мониторинг и выявлять изменения на рынке труда, учитывая их в разработке управленческих решений по обеспечению организации человеческими ресурсами 2. Знать: сущность и содержание стратегии организации и стратегии управления человеческими ресурсами, их взаимосвязь при осуществлении общеорганизационного управления. Уметь: разрабатывать управленческие решения в отношении формирования и использования человеческих ресурсов, направленных на достижение стратегических целей организации 3. Знать: содержание принципов и компенсационных систем, а также основы их формирования и использования Уметь: учитывать и применять принципы и компенсационные системы в организации с целью разработки программ и стратегий, способствующих учёту и минимизации рисков, а также обеспечению эффективного управления организацией
-------	--	---	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» является дисциплиной общепрофессионального цикла обязательной части дисциплин образовательных программы «Финансовый менеджмент» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

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

Таблица 2.

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	«Финансовый менеджмент» <i>Очная форма обучения</i>
		Семестр 2 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е. 108 часов	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	50	50
<i>Лекции</i>	16	16
<i>Практические и семинарские занятия,</i>	34	34
Самостоятельная работа	58	58
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задание	Домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

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

5.1. Содержание дисциплины

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

Эволюция основных понятий в науке об управлении людьми в организации: кадры, персонал, человеческие ресурсы, работники, трудовой потенциал. Место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления организацией. Формирование, принципы и методы построения системы УЧР. Развитие теории управления человеческими ресурсами. Отличие «управления персоналом» от управления «человеческими ресурсами».

Теория человеческого капитала и использование человеческих ресурсов. Практическое значение теории интеллектуального капитала и его отдельных компонент.

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

Демография. Демографические законы, процессы, параметры. Основы демографической политики. Влияние демографических процессов на трудоустройство экономики. Население, и основные факторы, влияющие на размещение. Источники кадрового обеспечения экономики. Воспроизводство населения, типы. Численность и структура населения.

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

Тема 3. Нормативно-правовое и методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Методы и принципы УЧР

Содержание и типология методов управления человеческими ресурсами. Административные, экономические и социально-психологические методы, объекты их воздействия. Основа административных методов УЧР.

Роль экономических методов УЧР. Экономические методы УЧР как элементы обеспечения развития организации. Специфика социально-психологических методов УЧР, их основа. Методы УЧР и организационная культура. Принципы УЧР.

Нормативно-методическое обеспечение системы УЧР как основа для процесса подготовки, принятия и реализации решений по УЧР организации. Основные задачи правового обеспечения системы УЧР.

Тема 4. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами

Стратегическое развитие человеческих ресурсов, его определение, основные элементы и цели. Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами. Стратегия УЧР: основные подходы к разработке, виды, разделы, взаимосвязь со стратегией организации. Жизненный цикл организации и УЧР. Влияние размера организации и окружающей среды на особенности формирования стратегии УЧР.

Сущность кадровой политики и факторы ее формирования. Цель и задачи, основные этапы формирования кадровой политики. Требования, принципы и закономерности кадровой политики. Субъекты и объекты кадровой политики.

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

Тема 5. Обеспечение организации человеческими ресурсами: набор, отбор, адаптация

Источники привлечения и найма на работу. Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников найма. Технология и методы набора и отбора кадров в организацию, основные принципы и правила. Роль набора и отбора персонала в формировании человеческих ресурсов организации. Организация процедуры отбора кадров, основные этапы. Оценка кандидатов при приёме на работу.

Адаптация работников в организации: сущность и виды. Управление процессом адаптации работников и оценка ее эффективности. Анализ трудовых показателей.

Тема 6. Использование и развитие человеческих ресурсов: оценка, мотивация и стимулирование

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

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

Тема 7. Организационная культура в управлении человеческими ресурсами

Понятие и сущность феномена «организационная культура». Цель и задачи организационной культуры. Функции организационной культуры. Носители культуры организации. Основные компоненты организационной культуры. Концепция организационной культуры Э. Шейна. Понятие типов и видов организационной культуры. Субкультуры в организации и их виды в

организации. Типология Ч. Ханди и ее взаимосвязь с развитием организации. Типология М. Бурке. Типология Р. Камерона и Р. Куинна. Методы оценки организационной культуры. Подходы к оценке организационной культуры. Методика Д. Деннисона в оценке организационной культуры. Потребности организации в изменении организационной культуры. Модель организационных изменений по К. Левину. Изменение организационной культуры Р. Камерону и Р. Куинну. Этапы изменения организационной культуры по В. Козлову.

5.2 Учебно-тематический план

Очная форма обучения

Таблица 3.

№ п/ п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости и
		Всего	Аудиторная работа			Самост оатель ная работа	
			Общая	Лекции	Практиче ские и семинарс кие занятия		
1	Человеческие ресурсы как социально-экономическая категория: сущность, эволюция, концепция управления	14	6	2	4	8	Дискуссия, опрос, дебаты
2	Формирование человеческих ресурсов: демография, рынок труда, численность и структура	14	6	2	4	8	Дискуссия, опрос дебаты, решение задач
3	Нормативно-правовое и методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Методы и принципы УЧР	14	6	2	4	8	Опрос, дискуссия, решение практическ их задач
4	Стратегия и политика управления человеческими ресурсами	14	6	2	4	8	Опрос, дискуссия, кейсы, поисковый проект

№ п/ п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости и
		Всего	Аудиторная работа			Самост оатель ная работа	
			Общая	Лекции	Практиче ские и семинарс кие занятия		
5	Обеспечение организации человеческими ресурсами: набор, отбор, адаптация	16	8	2	6	8	Дискуссия, опрос, деловая игра
6	Использование и развитие человеческих ресурсов: оценка, мотивация и стимулирование	20	10	4	6	10	Опрос. Разбор практически х ситуаций и кейсов. Работа в малых группах
7	Организационная культура в управлении человеческими ресурсами	16	8	2	6	8	Опрос. Разбор практически х ситуаций и кейсов. Работа в малых группах
	В целом по дисциплине	108	50	16	34	58	Домашнее творческое задание
	ИТОГО %:	100	46	32	68	54	

5.3. Содержание практических и семинарских занятий

Таблица 4.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9	Форма проведения занятий
Тема 1. Человеческие ресурсы как социально-экономическая категория: сущность, эволюция, концепция управления	Отличия и сходства управления персоналом и управления человеческими ресурсами. Человеческий капитал. Рекомендуемые источники из разделов 8, 9: 8.1, 8.3, 9.1, 9.2, 9.7	Структурированная дискуссия. Беседа. Дебаты.
Тема 2. Формирование	Влияние демографических процессов на рынок труда. Проблемы и перспективы развития рынка	Дискуссия, опрос, решение задач

человеческих ресурсов: демография, рынок труда, численность и структура		труда в РФ. Влияние глобализации на процессы формирования рынка труда. Методы прогнозирования численности населения и трудовых ресурсов. Определение структуры трудовых ресурсов. Рекомендуемые источники из разделов 8, 9: 8.2, 8.5, 8.6, 9.1, 9.2, 9.7	
Тема 3. Нормативно-правовое и методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Методы и принципы УЧР	3.	Конституциональные положения как основа системы УЧР. Принципы трудовых отношений, концепция достойного труда. правового регулирования УЧР. Объекты и субъекты, методы правового регулирования УЧР. Рекомендуемые источники из разделов 8, 9: 8.1, 8.2, 8.3, 9.1, 9.2, 9.4, 9.8	Опрос, дискуссия, решение практических задач
Тема 4. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами		Подходы и принципы разработки стратегии УЧР. Взаимосвязь стратегии УЧР и стратегии организации. Факторы, влияющие на особенности разработки стратегии УЧР. Критерии выбора стратегии УЧР. Процесс и этапы разработки стратегии УЧР. Рекомендуемые источники из разделов 8, 9: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 9.1	Опрос, дискуссия, кейсы, поисковый проект
Тема 5. Обеспечение организации человеческими ресурсами: набор, отбор, адаптация		Виды, этапы кадрового планирования. Набор и отбор работников в организацию: источники и технологии. Процесс адаптации работников в организации, оценка его эффективности. Рекомендуемые источники из разделов 8, 9: 8.3, 8.4, 8.5, 9.1, 9.2	Дискуссия, опрос, деловая игра
Тема 6. Использование и развитие человеческих ресурсов: оценка, мотивация и стимулирование	6.	Технологизация оценки персонала. Алгоритмы оценки. Показатели, критерии и шкалы оценки персонала. Схема сбора экспертных оценок. Аттестационная и диагностическая оценки, общее и различия. Сопоставительный анализ теорий мотивации. Новые стимулирующие системы в организациях. Рекомендуемые источники из разделов 8, 9: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 9.1, 9.2, 9.4	Опрос. Разбор практических ситуаций и кейсов. Работа в малых группах
Тема 7. Организационная культура в управлении человеческими ресурсами		Понятие типов и видов организационной культуры. Субкультуры в организации и их виды в организации. Типология Ч. Ханди и ее взаимосвязь с развитием организации. Типология М. Бурке. Типология Р. Камерона и Р. Куинна. Методы оценки организационной культуры. Подходы к оценке организационной культуры.	Опрос. Разбор практических ситуаций и кейсов. Работа в малых группах

	Методика Д. Деннисона в оценке организационной культуры. Рекомендуемые источники из разделов 8, 9: 8.2, 8.3, 8.4	
--	---	--

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

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы Таблица 5.

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

организации человеческими ресурсами: набор, отбор, адаптация	потребности организации в работниках. Источники найма на работу. Организация процессов подбора и отбора кадров. Современные формы занятости, их характеристика и особенности.	подготовка к дискуссии, опросу, проведению деловой игры.
Тема 6. Использование и развитие человеческих ресурсов: оценка, мотивация и стимулирование	Формализация и обработка информации для оценки персонала. Средства обеспечения технологии оценки. Аттестация как форма оценки персонала, особенности правовых взаимоотношений.	Изучение учебной и специальной литературы, подготовка докладов, подготовка ДТЗ, подготовка к решению кейсов
Тема 7. Организационная культура в управлении человеческими ресурсами	Потребности организации в изменении организационной культуры. Модель организационных изменений по К. Левину. Изменение организационной культуры Р. Камерону и Р. Куинну. Этапы изменения организационной культуры по В. Козлову.	Изучение учебной и специальной литературы по теме занятия, подготовка к опросу, подготовка ДТЗ

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

Вид текущего контроля по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» в соответствии с учебным планом – домашнее творческое задание.

Домашнее творческое задание

Главные требования, предъявляемые к содержанию домашнего творческого задания студента – самостоятельность выполнения, соответствие содержания заявленной теме, обоснованность изложенных выводов и предложений.

Собранный и обобщенный материал по теме необходимо четко изложить в определенной логической последовательности, соблюдая требования к структуре и содержанию работы.

Структура домашнего творческого задания включает в себя следующие элементы:

Титульный лист

Содержание

Введение (обосновывается актуальность выбранной темы, цель, задачи, предмет и объект домашнего творческого задания)

1. Общее описание исследуемой организации: виды деятельности, организационная структура, состав человеческих ресурсов.

2. Предложения по внедрению цифровых технологий, направленные на снижение трудоемкости и повышение качества HR-процессов в области:

2.1. Поиска и отбора кадров;

2.2. Постановки задач и оценки качества их исполнения персоналом;

2.3. Оценки и повышения лояльности персонала;

2.4. Оценки и контроля рисков мошенничества и хищений со стороны персонала;

2.5. Развития «цифровой зрелости» сотрудников.

Заключение (Заключение должно содержать общую оценку результатов проделанной работы и выводы).

Список использованных источников

Примеры тестов для текущего контроля

1. Выберите факторы, определяющие стратегию управления человеческими ресурсами:

- а) стратегия организации;
- б) размер организации;
- в) организационная структура;
- г) жизненный цикл организации;
- д) оценка персонала;
- е) окружающая среда.

2. Различают следующие методы управления персоналом:

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

3. Основной современный документ, представляющий кандидата на должность:

- а) результаты тестирования;
- б) заявление
- в) резюме

г) данные медицинского осмотра

4. Основными требованиями к проведению деловой оценки работников являются:

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

5. К формам оплаты труда относятся:

- а) сдельная;
- б) мультиквалификационная;
- в) аккордная;
- г) сдельно-повременная;
- д) повременная

Примеры практических заданий

Ситуационное задание 1. «Стратегия УЧР на различных этапах жизненного цикла»

Организация ООО «Профиль» в период своего становления осуществляла деятельность в сфере рекрутинга. В дальнейшем бизнес стал развиваться в направлении деятельности по переподготовке и повышению квалификации работников среднего управленческого уровня. Общая численность работников данной организации на конец 2015 года составляла 73 человека. До начала кризиса организация находилась в состоянии активного роста: осваивался региональный рынок, осуществлялся анализ опыта работы состоявшихся консалтинговых компаний. Однако, с наступлением кризиса спрос на эти образовательные услуги, которые оказывала организация, стал снижаться. И такая ситуация явилось для организации неожиданностью. Ей пришлось принимать срочные меры, направленные на выживание: начался период жесткой экономии, пришлось сократить часть работников. Объем оказываемых услуг упал на 50%, настолько же сократилась и численность работников.

Основной причиной такой ситуации явилось то, что организация оказалась не готовой к изменению рыночной конъюнктуры. В связи с этим в

настоящее время её руководство поставило цель разработать стратегию развития организации и стратегию УЧР с учетом влияния внешней и внутренней среды, с этой целью предприняло практику мониторинга состояния и ресурсного потенциала организации.

Задание:

1. Каковы особенности разработки стратегии УЧР на различных этапах жизненного цикла организации?
2. Разработайте алгоритм действий по адаптации стратегии УЧР к условиям изменяющейся внешней и внутренней среды
3. Какие расходы необходимо предусмотреть в операционном и инвестиционном бюджетах стратегии УЧР для обеспечения устойчивого развития организации?

Ситуационное задание 2. «Стратегия УЧР в банке»

Банк «N», образованный в 2005 г. первоначально реализовывал финансово-кредитное обслуживание металлургической промышленности. Постепенно вектор развития изменился, и с 2010 г. начался процесс диверсификации и активного расширения сферы деятельности, произошла переориентация на более широкую целевую аудиторию в розничной сфере, также увеличилась сеть филиалов. Известно, что конкуренция в данной сфере острая и руководству стало очевидно, что для достижения успеха на рынке необходимо сформировать стратегическую направленность, которая позволит обеспечить требуемое преимущество. Руководство посчитало важным для организации совершенствовать процессы по обслуживанию клиентов, что позволило бы повысить цены на банковские услуги. С этой целью был разработан комплекс мер: проведен ребрендинг, полностью изменена линия финансовых продуктов (с ориентацией на «пакетированные предложения»), проведен ремонт и переоборудование отделений, разработан новый сайт, открыты новые филиалы. Однако главной проблемой остаются работники, средний возраст которых составляет 40 - 45 лет, большинство из которых абсолютно не заинтересованы в клиентах, часто не очень хорошо

разбираются в банковских продуктах, не умеют и не стараются работать с возражающими клиентами, что вызывает частые конфликты. Осуществить сокращение работников руководство не считает неприемлемой мерой.

В настоящее время в Банке сформирована проектная команда, состоящая из представителей Отдела развития продаж и Департамента по управлению человеческими ресурсами. Основной целью этой команды является увеличение объемов продаж за счет повышения мотивации работников и уровня их компетентности.

Задание:

1. Какие виды функциональных стратегий УЧР необходимо рассмотреть и реализовать в соответствии с выбранной бизнес – стратегией развития Банка?
2. Какие меры следует предпринять, чтобы повысить уровень управления человеческими ресурсами с целью улучшения качества предоставляемых Банком услуг?
3. Предложите алгоритм разработки стратегии УЧР в соответствии с целью развития Банка?

Ситуационное задание 3. «Стратегический вектор для «Вектора»

Ведущим профилем деятельности рекрутинговой организации «Вектор» является подбор менеджеров среднего звена и специалистов для организаций гостиничного бизнеса. В отчетном году её клиентами стали 45 компаний. В планируемом году предполагается довести их число до 100. В соответствии с выработанной стратегией компания «Вектор» определила для себя ряд важнейших направлений деятельности.

В их числе:

- расширение бизнеса (с учетом адаптации к постоянным изменениям на рынке)
- развитие клиентской базы и поддержание отношений с клиентами на постоянной основе

•активная PR-политика по привлечению новых клиентов, реклама конкурентных преимуществ компании.

Компании «Вектор» необходимо разработать стратегию развития УЧР для успешной реализации стратегии развития собственного бизнеса.

Задание:

1. Каковы особенности стратегии и тактики управления человеческими ресурсами в реализации стратегии расширения (диверсификации) бизнеса компании?

2. Назовите изменения в кадровой политике компании, которые отражают особенности стратегического развития компании «Вектор»

3. С учетом изменений в стратегии развития организации укажите особенности стратегии УЧР.

4. Выделите устойчивые взаимосвязи стратегии развития организации и стратегии УЧР

Перечень вопросов для текущего контроля

1. Дайте определение человеческим ресурсам. Раскройте и обоснуйте значимость управления человеческими ресурсами в современных условиях.

2. Каковы основные аспекты в изучении человеческих ресурсов?

3. Что понимают под управлением человеческими ресурсами?

4. В чем суть и содержание концепции управления человеческими ресурсами?

5. Каково содержание основополагающих принципов управления человеческими ресурсами в организации?

6. Назовите основные категории, раскрывающие сущность человека как субъекта экономической жизни и объекта управления.

7. Какие виды концепций раскрывают роль кадров в производстве?

8. В чем особенность подхода к работникам как к человеческому ресурсу?

9. Что понимают под системным подходом к управлению человеческими ресурсами?

10. Какова роль и основное содержание стратегии управления человеческими ресурсами?
11. Для каких целей предназначено планирование человеческих ресурсов?
12. Каковы принципы и задачи планирования человеческих ресурсов организации?
13. Каковы основные цели и принципы отбора персонала?
14. Что представляет собой отбор как персонал-технология?
15. Что собой представляет процесс адаптация персонала, виды адаптации и их особенности?
16. Каковы основные условия для успешной профессиональной адаптации?
17. Какие реализуются в практике модели (подходы) к проектированию рабочих мест?
18. В чем сущность проектирования работ в организации?
19. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
20. Каковы мотивационные ресурсы управления человеческими ресурсами?
21. В чем суть оценки персонала, критерии и факторы оценки?

Оценка знаний по 100-балльной шкале проводится в соответствии с нормативными документами Финуниверситета.

Ориентировочное распределение максимальных баллов по видам работы:

Таблица 6.

№ п/п	Вид отчетности	Баллы всего
1.	Текущий контроль (<u>Приказ от 27.06.2019 № 1506/о п. 2)</u> в т.ч:	40
	доклад, презентация	10
	участие в групповой дискуссии	6
	решение задач	14
	подготовка ДТЗ	10
2.	Зачет	60
3.	Итого	100

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

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

7.2. Показатели и критерии оценивания компетенций

Зачет по дисциплине выставляется студенту при условии сформированности по каждой компетенции как минимум порогового уровня.

Результаты обучения по дисциплине (модулю)	Шкала и критерии оценки результатов			
	Высокий уровень (отлично)	Продвинутый уровень (хорошо)	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Пороговый уровень не достигнут (неудовлетворительно)
ПКН-4 «Владение основными теориями управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения управленческих задач» 1.Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах. 2.Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации. 3.Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения				
Знать: -актуальные способы и методы поиска и подбора человеческих ресурсов с учётом состояния и	Сформированы систематические знания актуальных способов и методов поиска и подбора человеческих ресурсов с	Достаточно полно знает актуальные способы и методы поиска и подбора человеческих ресурсов с учётом состояния и	Демонстрирует общие, но не структурированные знания актуальных способов и методов поиска и подбора	Не знает актуальные способы и методы поиска и подбора человеческих ресурсов с учётом состояния и развития

развития рынка труда, позволяющих удовлетворить потребности организации; -сущность и содержание стратегии организации и стратегии управления человеческими ресурсами, их взаимосвязь при осуществлении общеорганизационного управления; -содержание принципов и компенсационных систем, а также основы их формирования и использования.	учётом состояния и развития рынка труда, позволяющих удовлетворить потребности организации; Знает сущность и содержание стратегии организации и стратегии управления человеческими ресурсами, их взаимосвязь при осуществлении общеорганизационного управления; -содержание принципов и компенсационных систем, а также формирования и использования.	развития рынка труда, позволяющих удовлетворить потребности организации; Демонстрирует сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания сущности организации и стратегии управления человеческими ресурсами, их взаимосвязь при осуществлении общеорганизационного управления; -содержания принципов и компенсационных систем, а также формирования и использования.	человеческих ресурсов с учётом состояния и развития рынка труда, позволяющих удовлетворить потребности организации; Слабо знает сущность организации и стратегии управления человеческими ресурсами, их взаимосвязь при осуществлении общеорганизационного управления; содержание принципов и компенсационных систем, а также основы их формирования и использования.	рынка труда, позволяющих удовлетворить потребности организации; сущность и содержание стратегии организации и стратегии управления человеческими ресурсами, их взаимосвязь при осуществлении общеорганизационного управления; содержание принципов и компенсационных систем, а также основы их формирования и использования.
Уметь: -проводить мониторинг и выявлять изменения на рынке труда, учитывая их в разработке управленческих решений по обеспечению организации человеческими ресурсами; -разрабатывать управленческие решения в отношении формирования и использования человеческих ресурсов,	Умеет проводить мониторинг и выявлять изменения на рынке труда, учитывая их в разработке управленческих решений по обеспечению организации человеческими ресурсами; разрабатывать управленческие решения в отношении формирования и	Демонстрирует в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение проводить мониторинг и выявлять изменения на рынке труда, учитывая их в разработке управленческих решений по обеспечению организации человеческими ресурсами; разрабатывать управленческие решения	Вызывает существенные затруднения проведение мониторинга и выявление изменений на рынке труда, учитывая их в разработке управленческих решений по обеспечению организации человеческими ресурсами; -разработка управленческих решений в отношении формирования и	Не умеет проводить мониторинг и выявлять изменения на рынке труда, учитывая их в разработке управленческих решений по обеспечению организации человеческими ресурсами; разрабатывать управленческие решения в отношении формирования и использования человеческих ресурсов, направленных на

направленных на достижение стратегических целей организации; -учитывать и применять принципы и компенсационные системы в организации с целью разработки программ и стратегий, способствующих учёту и минимизации рисков, а также обеспечению эффективного управления организацией.	использования человеческих ресурсов, направленных на достижение стратегических целей организации; учитывать и применять принципы и компенсационные системы в организации с целью разработки программ и стратегий, способствующих учёту и минимизации рисков, а также обеспечению эффективного управления организацией.	отношении формирования и использования человеческих ресурсов, направленных на достижение стратегических целей организации; Допускает незначительные ошибки при учете и применении принципов и компенсационных систем в организации с целью разработки программ и стратегий, способствующих учёту и минимизации рисков, а также обеспечению эффективного управления организацией.	использования человеческих ресурсов, направленных на достижение стратегических целей организации; Частично освоено умение учитывать и применять принципы и компенсационные системы в организации с целью разработки программ и стратегий, способствующих учёту и минимизации рисков, а также обеспечению эффективного управления организацией.	достижение стратегических целей организации; учитывать и применять принципы и компенсационные системы в организации с целью разработки программ и стратегий, способствующих учёту и минимизации рисков, а также обеспечению эффективного управления организацией.
УК-9 «Способность к индивидуальной и командной работе, социальному взаимодействию, соблюдению этических норм в межличностном профессиональном общении» 1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, эффективно взаимодействует с другими членами команды, участвуя в обмене информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов работы. 2. Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении. 3. Понимает и учитывает особенности поведения участников команды для достижения целей и задач в профессиональной деятельности.				
Знать: - основы эффективного взаимодействия с членами команды и передачи информации; - этические нормы межличностного общения;	Сформированы систематические знания основ эффективного взаимодействия с членами команды и передачи информации;	Демонстрирует сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания основ эффективного взаимодействия с членами команды и передачи	Демонстрирует общие, но не структурированные знания основ эффективного взаимодействия с членами команды и передачи информации;	Не знает основы эффективного взаимодействия с членами команды и передачи информации; этические нормы межличностного общения;

-основы понимания выявления особенностей поведения участников команды.	Знает этические нормы межличностного общения; основы понимания выявления особенностей поведения участников команды.	информации; Достаточно полно знает этические нормы межличностного общения; основы понимания выявления особенностей поведения участников команды.	Затрудняется раскрыть этические нормы межличностного общения; основы понимания выявления особенностей поведения участников команды.	основы понимания выявления особенностей поведения участников команды.
<u>Уметь:</u> - использовать стратегию сотрудничествадля достижения поставленной цели, взаимодействовать с другими членами команды и передавать информацию; -соблюдать этические нормы в межличностном профессиональном общении; -понимать и учитывать особенности поведения участников команды для достиженияцелей и задач в профессиональной деятельности.	Умеет использовать стратегию сотрудничествадля достижения поставленной цели, взаимодействовать с другими членами командыи передавать информацию; -соблюдать этические нормы в межличностном профессиональном общении; -понимать и учитывать особенности поведения участников команды для достиженияцелей и задач в профессиональной деятельности.	Допускает незначительные ошибки при использовании стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, взаимодействовать с другими членами командыи передавать информацию; Демонстрирует в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение соблюдать этические нормы в межличностном профессиональном общении; понимать и учитывать особенности поведения участников команды для достиженияцелей и задач в профессиональной деятельности.	Частично освоено умение использовать стратегию сотрудничествадля достижения поставленной цели, взаимодействовать с другими членами команды и передавать информацию; Вызывает существенные затруднения соблюдение этических норм в межличностном профессиональном общении; -понимание и учет особенности поведения участников команды для достиженияцелей и задач в профессиональной деятельности.	Не умеет использовать стратегию сотрудничества для достижения поставленной цели, взаимодействовать с другими членами команды и передавать информацию; соблюдать этические нормы в межличностном профессиональном общении; понимать и учитывать особенности поведения участников команды для достиженияцелей и задач в профессиональной деятельности.

7.3. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Компетенция	Индикаторы достижения компетенции	Вопросы к зачету/экзамену, Тестовые задания, Практико-ориентированные задания
ПКН-4 Владение основными теориями управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения управленческих задач	1. Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах. 2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации. 3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения	<u>Вопросы к зачету/экзамену:</u> 1. Управление человеческими ресурсами: понятия и подходы 2. Сущность, цели и задачи управления человеческими ресурсами 3. Принципы и методы управления человеческими ресурсами 4. Управление человеческими ресурсами в американском менеджменте 5. Управление человеческими ресурсами в японском менеджменте 6. Виды кадровой политики организации 7. Основы кадровой политики организации 8. Стратегии управления человеческими ресурсами 9. Планирование кадрового обеспечения организации 10. Определение численности и структуры персонала 11. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации 12. Основы маркетинга персонала 13. Анализ резюме кандидата 14. Источники найма персонала 15. Оценка издержек, связанных с заменой работников 16. Методы и формы обучения персонала 17. Выявление и анализ потребности в обучении 18. Организация обучения на рабочем месте 19. Оценка эффективности обучения персонала 20. Эффективность управления человеческими ресурсами 21. Окупаемость затрат на рабочую силу. 22. Основные подходы к оценке эффективности управления персоналом 23. Аудит управления человеческими ресурсами 24. Инвестиции в человеческий капитал 25. Разработка системы оплаты труда <u>Тестовые задания</u>

		Тест 1. Классические теории управления предполагают, что главными задачами руководителя должны быть: А. Контроль и наблюдение за подчиненными; Б. Правильная постановка задач перед подчиненными; В. Предоставление определенной личной самостоятельности; Г. Лучшее использование человеческих ресурсов; Д. Эффективное стимулирование подчиненных. Тест 2. Теории человеческих отношений предполагают, что главными задачами руководителя должны быть: А. Сделать так, чтобы каждый работник чувствовал себя полезным и нужным. Б. Эффективное стимулирование подчиненных. В. Создание в коллективе обстановки, в которой каждый работник может максимально проявить свои способности. Г. Предоставление подчиненным определенной самостоятельности, которая предполагает личный самоконтроль над исполнением рутинных операций. Д. Строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Тест 3. Теории человеческих ресурсов предполагают, что главной задачей руководителя должно быть А. Создание в коллективе обстановку, в которой каждый работник может максимально проявить свои способности. Б. Способствует участию каждого в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных. В. Строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Г. Разложение задач на легко усваиваемые и простые операции. Тест 4. От каких факторов зависит стратегия управления персоналом? А. Стадии развития всей организации и этапа развития бизнеса. Б. Общей стратегии управления развитием предприятием. В. Численности работников на предприятии. Г. Позиции высшего эшелона менеджмента и менеджера по персоналу. Тест 5. Совокупность общих ценностей и норм поведения, разделяемых большинством членов организации или ее активным ядром, которые служат
--	--	---

		средством внутренней регуляции и программирования организационного поведения называется_____. Тест 6. Какая культура свойственна организациям, провозглашающим своей миссией служение человеку: А. Авторитарная культура; Б. Бюрократическая культура; В. Культура, ориентированная на задачу; Г. Культура, ориентированная на человека. Тест 7. Соотнесите виды кадровой политики и их характеристики: А. Пассивная; Б. Реактивная; В. Превентивная; Г. Активная. 1. Руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба таких организаций располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, как качественные, так и количественные, и сформулированы задачи по развитию персонала. 2. Руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без анализа причин и возможных последствий. 3. Руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и внутренних факторов. 4. Руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствием мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса. Руководство предпринимает меры по его ликвидации, ориентировано
--	--	--

		на анализ причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Тест 8. Расставьте в правильной последовательности этапы формирования кадровой политики организации: А. Формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда. Б. Анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала. В. Разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей. Г. Обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров. Д. Планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров. Ж. Создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга. Тест 9. Соотнесите объекты исследования и виды анализа в ходе аудита человеческих ресурсов: А. Ресурсы; Б. Затраты; В. Эффективность труда; Г. Социально развитие. 1. Анализ формирования и использования фонда социального развития. 2. Анализ трудоёмкости и зарплатоёмкости основных видов продукции; уровня, динамики и структуры оплаты труда, затрат на обучение, подготовку и переподготовку персонала и др. 3. Анализ уровня и динамики производительности труда по отдельным договорам, заказам и по предприятию в целом; анализ факторов роста производительности труда; оценка по автоматизации и механизации, эффективности технико-экономических мероприятий, направленных на это; анализ соотношения изменения производительности и оплаты труда. 4. Уровень, динамика и структура персонала предприятия; его движение; профессионально-квалификационный состав.
--	--	---

		Тест 10. Соотнесите типы организационных культур и их характеристики. А. Иерархическая культура. Б. Рыночная культура. В. Клановая культура. Г. Адхократическая культура. 1. Усиливает адаптивность организации, обеспечивать ее гибкость и творческий подход работников к делу в ситуациях неопределенности, двусмысленности и перегруженности информацией. 2. Ориентация на внешнее окружение, а не на внутреннее состояние. организацию связывает воедино стремление побеждать. 3. Ключевыми ценностями успеха считаются четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизированные правила и процедуры, механизмы учета и контроля. 4. Характеризуются разделением всеми работниками ценностей и целей организации, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как “мы.” Тест 11. Соотнесите типы культуры по классификации голландского ученого Ф. Тромпенаарса с их характеристиками: А. "Семья"; Б. "Управляемая ракета"; В. "Инкубатор"; Г. "Эйфелева башня". 1. Направлена на развитие личности. Поэтому важнейшим мотивом для работника здесь выступает возможность совершенствования и самоорганизации. 2. Имеет ролевую ориентацию с летальным определением функциональных обязанностей для каждого работника на всех уровнях властной вертикали и с тщательным контролем за их исполнением. 3. Ориентируется на решение конкретной задачи или достижение конкретного результата и предполагает максимальную степень делегирования управленческих функций вниз. 4. ориентируется на выполнение указаний высших уровней иерархии. Структура управления строго вертикальна. Система базируется в целом на патерналистской установке: инициатива и усилия подчиненных должны соответствовать видению
--	--	---

		руководителя. <u>Практико-ориентированные задания</u> Задание 1. Директор текстильного предприятия решил вынести на обсуждение коллектива начальников действующих цехов вопрос об открытии нового цеха по производству нового вида продукции. При этом первоначально он попросил трех своих заместителей внести свои предложения по поводу того, как вообще будет организована сама работа по обсуждению вопроса. Заместители предложили следующие варианты. Заместитель 1: «Нужно, чтобы каждый начальник цеха презентовал свой вариант решения проблемы. Затем нужно будет провести голосование, кто какой вариант, помимо своего собственного, одобряет и поддерживает». Заместитель 2: «Нужно, чтобы президент и три его зама разработали 4 альтернативы решения вопроса, и провести опрос среди начальников цехов, кто какой вариант выбирает, и потом провести статистическую обработку данных и выбрать тот, за который проголосовало большинство» Заместитель 3: «Не нужно предварительно ничего готовить, просто собраться вместе президенту, его замам и начальникам цехов и обсудить эту проблему в свободной дискуссии» Вопрос: Предложение какого из замов больше соответствует одной из трех методик группового принятия решений? Задание 2. В компании «Вита Милк», занимающейся производством молочной продукции, сложилась практика, в соответствии с которой руководитель службы сбыта продукции и главный технолог регулярно обмениваются друг с другом знаниями и опытом, чтобы каждый из них лучше понимал специфику работы другого подразделения и использовал данное понимание в своей работе. А все это в итоге ведет к росту показателей фирмы в целом. При этом в том случае, если срывается сделка по продаже очередной партии товара, то они коллективно берут на себя ответственность перед руководителем компании, не выясняя, на ком больше степень ответственности. Однако в то же время и главный бухгалтер, и главный технолог каждый в глубине души считает, что его фронт работы более важен для компании. Вопрос: Какие характеристики рабочей группы (команды) проявляются в описанном примере лучше, а какие – хуже. Задание 3. В торговой компании уволился региональный директор, отвечавший
--	--	---

		за работу с клиентами в одном из регионов страны. В его обязанности входил и поиск новых клиентов, и установление с ними долгосрочных контактов, и работа с постоянными клиентами, и обеспечение их определенными преимуществами и т. п. Причем уволился в самый разгар, самый пик торгового сезона. Компания несла огромные убытки за счет «упущенной выгоды» в этом регионе, так как конкурентам этой компании в новом регионе достались и старые, и потенциальные клиенты. Является ли отсутствие системы кадрового планирования в этой компании основной причиной потери прибыли? Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования? На каких принципах должно строиться кадровое планирование в организации? Задание 4. По данным «Агентства инноваций и развития экономических и социальных проектов» роботы смогут заменить около 15% рабочих мест в мире уже через 12 лет. Около половины профессий могут оказаться невостребованными для людей: юристы, секретари, журналисты, обслуживающий персонал гостиниц, водители и другие. По оценке экспертов, уже сейчас на мировом рынке труда может быть автоматизировано около половины профессий. Какие меры необходимо предпринять компаниям в сфере управления человеческими ресурсами? Задание 5. Стандарт компании утверждает одни требования к сотрудникам, а на самом деле в компании приветствуются другие типы и модели поведения. И даже если сотрудники на тренингах научатся вести себя «по стандарту», то в практике работы они будут поступать иначе, поскольку заданная таким стандартом модель поведения противоречит организационной культуре. Какая ошибка внедрения стандарта наблюдается в данной компании?
УК-9 Способность к индивидуальной и командной работе, социальному взаимодействию, соблюдению	1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, эффективно взаимодействует с	<u>Вопросы к зачету/экзамену:</u> 1. Мотивация работников к обучению 2. Понятие и виды деловой карьеры 3. Управление деловой карьерой 4. Деловая карьера и ее формирование 5. Планирование служебно-профессионального продвижения 6. Принципы и формы служебно-профессионального продвижения

этических норм в межличностном профессиональном общении	другими членами команды, участвуя в обмене информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов работы. 2. Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении. 3. Понимает и учитывает особенности поведения участников команды для достижения целей и задач в профессиональной деятельности.	7. Служебно-профессиональное продвижение специалистов и служащих 8. Роль наставника в развитии карьеры 9. Адаптация новых работников 10. Формирование кадрового резерва и работа с ним 11. Понятие, формы и виды адаптации 12. Оценка результатов труда персонала 13. Методы высвобождения персонала 14. Управление адаптацией работников 15. Оценка труда и рабочего места 16. Оценка результатов труда персонала 17. Методы оценки персонала 18. Отличия аттестации от оценки персонала 19. Набор персонала 20. Отбор персонала в организацию 21. Критерии отбора кандидатов 22. Внутрифирменное движение кадров 23. Профессиональная мобильность работников 24. Повышение квалификации кадров 25. Управление социальным развитием человеческих ресурсов <u>Тестовые задания</u> Тест 1. Мотивирование работника ориентировано на решение: А. Тактических задач Б. Стратегических задач В. Изменение структуры ценностных ориентаций Г. Задач рационального использования времени Тест 2. Теория потребностей Маслоу определяет, что в иерархии потребностей человека высшей потребностью выступает потребность_____. Тест 3. Соотнесите постулаты теорий мотивации и их авторов: 1. Люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. 2. Индивиды имеют тенденцию действовать тем или иным образом на основе ожидания того, что за этими действиями последует вознаграждение, и что это
--	--	---

		вознаграждение будет привлекательно для индивида. 3. Удовлетворенность и неудовлетворенность работой представляют собой два независимых друг от друга измерения, и имеется целый ряд «факторов» (условия, стимулы организации), влияющих на поле «нет неудовлетворенности работой - неудовлетворенность работой» (гигиенические факторы). 4. Люди склонны субъективно соотносить полученное вознаграждение с затраченными усилиями; субъективно соотносить свое вознаграждение с вознаграждением других, выполняющих аналогичную работу; при этом если соотношение выше названного не в пользу работника, то он испытывает психологическое напряжение. А. С. Адамс; Б. В. Врум; В. А. Маслоу; Г. Ф. Герцберг. Тест 4. Группа людей, объединенных достижением общей цели, во многом соответствующей личным целям каждого, называется: А. Организация; Б. Группа; В. Команда; Г. Коллектив. Тест 5. Основными факторами эффективности кросс-культурной команды выступают: А. Индивидуализм; Б. Толерантность; В. Эмпатия; Г. Инициативность; Д. Дисциплинированность; Е. Знание других культур. Тест 6. Соотнесите культурные факторы влияния культуры общества на индивидуальные ценности своих членов по типологии Г. Хофстеде с их характеристиками: А. Индивидуализм (IDV);
--	--	--

		Б. Мужественность (MAS); В. Избегание неопределённости (UAI); Г. Долгосрочная ориентация (LTO); Д. Допущение (или индульгенция). 1. Означает нацеленность на достижение результата любой ценой, соперничество, уверенность в себе, целеустремлённость, приверженность материальным ценностям. 2. Определяет краткосрочную или долгосрочную ориентацию на будущее, ориентированность на решение стратегических, долгосрочных целей, желание заглядывать в будущее. 3. Определяет как позволяющее относительно свободное удовлетворение основных и естественных человеческих желаний, связанных с наслаждением жизнью и получением удовольствий. 4. Определяет тяготение к личностным целям, осознание себя как «я», защита частных интересов, связи между отдельными людьми, не обремененными сильными обязательствами действовать совместно. 5. Определяет стремление к установлению чётких правил поведения, доверие традициям и устоям, склонность к внутригрупповому согласию, нетерпимость по отношению к людям с иной жизненной позицией, образом мышления. Тест 7. Расставьте в правильной последовательности этапы становления и развития команды: А. Формирование; Б. Распад; В. Бурление; Г. Расширение; Д. Нормирование; Е. Функционирование. Тест 8. Соотнесите этапы становления и развития команды и их характеристики: А. Формирование; Б. Бурление; В. Нормирование; Г. Функционирование;
--	--	---

		Д. Расширение. 1. В команду приходит больше людей, чем из нее уходит, происходит образование неформальных подкоманд, некоторые из них начинают выполнять формальные функции, т. е. решать свои относительно обособленные задачи. 2. Формируются цели, название, круг возможных дел, выявляются или назначаются руководители, а люди стремятся установить свою индивидуальность в команде. 3. Устанавливаются нормы и модели работы команды, определяются ее возможности; члены команды узнают достоинства и недостатки друг друга, формируют в своем сознании модели коллег. 4. Решаются реальные задачи, в команду могут приходить новые люди, а некоторые члены группы могут покидать ее, но, если уровень и количество решаемых задач остаются неизменными, команда останется собой. 5. Оспариваются цели деятельности и методы их достижения, нормы поведения, способы руководства; формируются чувства доверия и единения команды, раскрываются скрытые личные цели участников, возможно проявление враждебности. Тест 9. Соотнесите типы групповых культур, учитывающих влияние психологических и социальных факторов на характеристики социальных групп, и их описания: А. Гомогенизированная; Б. Институционализированная; В. Авторитарная; Г. Целенаправленная. 1. Каждый член группы имеет четко обозначенные роль и статус, знает направления изменения своего статуса и ролевых требований. Лидерство полностью определяется структурой организации и официальным статусом, а ее деятельность максимально регламентирована, участие членов группы в принятии управленческих решений минимально, а все групповые действия являются организованными, плановыми и официальными. 2. Наличие жесткого формального или неформального лидера: только он контролирует поведение членов группы; вознаграждает или наказывает инициативу работника в соответствии со своими целями и интересами. Члены группы согласуют с лидером практически каждое свое ответственное действие. Участие рядовых членов
--	--	--

		группы в принятии управленческих решений не приветствуется, все замыкается на лидере. 3. Отсутствует признанный групповой лидер и единый групповой центр, все члены группы действуют разрозненно, автономно. члены коллектива не считаются с мнением других, не реагируют на групповое давление. незначительная заинтересованность и слабое участие членов коллектива в решении групповых задач. 4. Все члены группы принимают и усваивают свои ролевые требования, основанные на потребностях группы и лидера. Основа подчинения лидеру — признание его личностных качеств, наличия особых знаний, навыков и способностей. При этом большое значение имеет ориентация на общие цели, и инициатива членов группы поощряется в тех случаях, когда служит общей пользе. члены группы проявляют высокую степень самостоятельности и принимают активное участие в принятии групповых решений. Тест 10. Соотнесите принципы формирования команды и их характеристики: А. Добровольность вхождения в команду; Б. Коллективное исполнение работы; В. Коллективная ответственность; Г. Автономное самоуправление; Д. Повышенная исполнительская дисциплина. 1. Каждый член команды отвечает за конечный общекомандный результат. Данный принцип добровольно принимается каждым членом команды. 2. В состав команды может быть включен только тот кандидат, кто добровольности изъявил готовность войти в состав команды на основе осведомленности и понимания всех условий ее деятельности. 3. Вся команда теряет в доверии, стимулировании в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды. 4. Каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда 5. Деятельностью членов команды управляет ее лидер, а не административное начальство организации <u>Практико-ориентированные задания</u>
--	--	--

		Задание 1. Презентация, казалось, проходила очень хорошо. Команда, ответственная за реализацию планируемых перемен, рассказывала коллегам, занимающим аналогичные должности, и рядовым бухгалтерам о новых методах учета. Дискуссия проходила в удивительно позитивном ключе - все соглашались с тем, что старые методы разрозненных процессов и устаревшие технологии нуждались в серьезной корректировке. Вопросы возникали в основном в связи с тем, «как» реализовывать новые процессы, а не «зачем» это делать, и выступающая команда уже планировала следующую презентацию. И вдруг, под конец собрания, поднял руку один из бухгалтеров. Держа в руке дискету, бухгалтер заявил, что на ней записаны два больших типовых отчета, которые он готовит для руководства дважды в месяц. И поскольку никто не сказал, что ему следует делать с этими отчетами, он не готов принять к исполнению новые методы работы. Ведущий презентации тут же потерял доверие аудитории, и собрание закончилось, а выступавшей команде было настоятельно рекомендовано «все пересмотреть и исправить». Как разрешить данную ситуацию? Задание 2. Молодой человек приходит в компанию с уже сложившимися отношениями, попадает в отдел логистики. Через какое-то время его начальник становится начальником всего отдела, а молодой человек занимает его место. Со временем он понимает, что так и не смог вписаться в сложившуюся систему межличностных отношений на работе, а нынешние его подчиненные продолжают за советом обращаться к старому начальнику. Попытки проявить силу, что бы завоевать авторитет не увенчались успехом, в итоге несколько сотрудников написали жалобу и начальник отдела выставил ультиматум: «либо вы решаете эту проблему самостоятельно, либо увольнение». Молодой человек был уволен. Определите сложившуюся ситуацию. Какие рекомендации можно дать руководству, а какие молодому человеку? Задание 3. Начальник критикует подчиненного: «Сергей, вы постоянно затягиваете сроки! Нельзя же быть таким замедленным! Что вы вечно копошитесь? Начнете вы когда-нибудь нормально работать или нет?!» Определите ситуацию. Какую ошибку совершает руководитель?
--	--	--

		Задание 4. Е. О. была принята в компанию с трехмесячным испытательным сроком. Незадолго до его окончания ей сообщили, что ее не берут на постоянную работу. Непосредственный начальник Е.О., в отделе которого она проходила испытательный срок, в переданном начальнику кадров резюме охарактеризовал ее как безынициативного и несамостоятельного работника. Кроме того, по его мнению, претендентка недостаточно хорошо знает немецкий язык, поскольку при составлении писем к иностранным партнерам допускала ошибки. Когда начальник отдела управлений человеческими ресурсами изложил Е.О. причины увольнения, она была крайне удивлена и возмущена, так как ее непосредственный руководитель ни разу не вернул ни одного составленного ею письма и никогда не указывал на какие-либо недостатки в работе. Поэтому она не могла знать, что начальнику не нравится ее стиль письма или манера поведения. Естественно, у нее даже не возникала мысль о недостатках в ее работе и каких-то требованиях руководителя. Какую ошибку совершил начальник по отношению к новой сотруднице? Задание 5. По результатам одного из исследований, проведенного в середине 90-х годов в США, из каждых 100 поехавших на работу в Саудовскую Аравию американцев, не получивших специальной подготовки в области особенностей поведения и управления в данной стране, 68 вернулись домой до истечения, установленного в договоре срока. В то время, как из 800 американцев, которые перед отправкой в Саудовскую Аравию прошли специальный тренинг по вопросам особенностей трудовых отношений, культурных ценностей и общепринятых норм поведения в этой стране, домой досрочно вернулись лишь только трое. Приходилось ли вам слышать о таком явлении как «культурный шок», который испытывают иностранцы, попадая в другую страну. Охарактеризуйте это явление, его проявления и стадии развития. Каково ваше отношение к «кросс-культурным» тренингам? Насколько они эффективны? Задание 6. «Shell International» – международная нефтяная компания с совместным главным офисом в Лондоне и Гааге (Нидерланды). В компании работают более 100 000 чел., 5 500 из которых в одно и то же время живут и работают как экспатрианты. Экспатрианты в «Shell» – это очень разнообразная группа, представленная свыше 70 национальностями и расположенная на территории более
--	--	---

		100 стран. «Shell» признает, что, будучи международной корпорацией, международная мобильность рабочей силы необходима для ее успеха. К началу 1990-х гг. «Shell» все труднее стала набирать ключевой персонал для отправки в другие страны. Чтобы выяснить причины этого, в 2003 г. компания проинтервьюировала более 200 работников-экспатриантов и их жен, чтобы определить причины недовольства. Данные были использованы для разработки опроса, который был разослан 17 000 работающим и бывшим экспатриантам, их женам и работникам, отклонившим предложение о работе за рубежом. Согласно опросу 70% работников считали это серьезной проблемой. Желание работника согласиться на международную командировку обусловлено пятью проблемами. По мере важности были отмечены: 1) расставание с детьми, которые получают среднее образование (дети в Англии и Голландии часто отправлялись на учебу в интернаты, в то время как их родители работали за границей); 2) ущерб карьере и занятости супруги (супруга); 3) невозможность уговорить супругу на переезд; 4) трудности с получением адекватной информации по перемещению; 5) проблемы со здоровьем. Предложите программу, которая может решить эти проблемы.
--	--	---

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

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

22. Психологические методы управления человеческими ресурсами
23. Административные и организационно-управленческие методы управления человеческими ресурсами
24. Экономические методы управления человеческими ресурсами
25. Критерии выбора метода управления ЧР
26. Показатели эффективности выбора метода управления ЧР
27. Комплексная оценка эффективности кадровых решений в сфере управления ЧР
28. Отличия системы управления человеческими ресурсами от традиционной системы управления персоналом
29. Системный подход в УЧР
30. Классификация методов анализа и построения системы управления человеческими ресурсами организации
31. Цели и функции системы УЧР. Организационная структура УЧР. Технология оценки деятельности человеческих ресурсов организации
32. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы УЧР
33. Технология и методы набора и отбора кадров в организацию, основные принципы и правила.
34. Источники формирования персонала современной организации: преимущества и недостатки
35. Развитие персонала. Программы по развитию и эффективному использованию персонала организации
36. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала
37. Мотивация и стимулирование персонала
38. Формы занятости персонала: наемный труд, аутсорсинг, фриланс
39. Влияние глобализации на управление человеческими ресурсами
40. Анализ трудовых показателей
41. Введение в организацию, адаптация новых сотрудников
42. Текучесть кадров: определение, причины и последствия для бизнеса

- 43. Повышение квалификации работников и профессиональное обучение
- 44. Теория человеческого капитала и использование человеческих ресурсов.
- 45. Практическое значение теории интеллектуального капитала и его отдельных компонент
- 46. Понятие и элементы организационной культуры.
- 47. Виды и типы организационной культуры.
- 48. Методики оценки культуры организации.
- 49. Подходы к изменению и управлению организационной культурой.

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

Рекомендуемая литература

а) основная:

1. Валишин, Е.Н. Теория и практика управления человеческими ресурсами: учебное пособие / Е.Н. Валишин, И.А. Иванова, В.Н. Пуляева; Финуниверситет. – Москва: Русайнс, 2023. – 127 с. – Текст: непосредственный.

– То же. – 2021. – ЭБС BOOK.ru. – URL: <https://book.ru/book/941888> (дата обращения: 29.04.2026). — Текст: электронный.

2. Управление человеческими ресурсами: учебник / под ред. Ю.Г. Одегова, В.В. Лукашевича. – Москва: КноРус, 2023. – 222 с. – (Бакалавриат). – ЭБС BOOK.ru. – URL: <https://book.ru/book/932839> (дата обращения: 29.04.2026). – Текст: электронный.

3. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582789> (дата обращения: 22.04.2026).— Текст: электронный.

б) дополнительная:

4. Валишин, Е.Н. Организационная культура: учебное пособие / Е.Н. Валишин, И.А. Иванова, В.Н.Пуляева. – Москва: Русайнс, 2021. – 148 с. – ЭБС BOOK.ru. – URL: <https://book.ru/book/941023> (дата обращения: 29.04.2026). – Текст: электронный.

5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по спец. "Менеджмент организации" и "Управление персоналом" / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; Гос. ун-т управления. – Москва: Кнорус, 2016. – 358

с. – Текст : непосредственный. – То же. – 2021. – ЭБС BOOK.ru. – URL: <https://book.ru/book/936609> (дата обращения: 24.04.2026). – Текст: электронный.

6.1. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 407 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21977-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/590785> (дата обращения: 22.04.2026). — Текст: электронный.

6.2. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 431 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468476> (дата обращения: 29.04.2026). — Текст: электронный.

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

- Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
- Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
- Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
- Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.com>
- Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
- Электронно-библиотечная система издательства Проспект <http://ebs.prospekt.org/books>
- Электронно-библиотечная система издательства Лань <https://e.lanbook.com/>
- Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>

- Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»
<https://grebennikon.ru/>

- Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
 - Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
 - Academic Reference <http://ar.cnki.net/ACADREF>
 - Пакет баз данных компании EBSCO Publishing, крупнейшего агрегатора научных ресурсов ведущих издательств мира <http://search.ebscohost.com>
 - Электронные продукты издательства Elsevier <http://www.sciencedirect.com>
 - JSTOR Arts & Sciences I Collection <http://jstor.org>
 - Oxford Scholarship Online <https://oxford.universitypressscholarship.com/>
 - Коллекция научных журналов Oxford University Press <https://academic.oup.com/journals/>
 - ProQuest: База данных Business Ebook Subscription на платформе Ebook Central <https://search.proquest.com/>
 - ProQuest Dissertations & Theses A&I <https://search.proquest.com/>
 - Scopus <https://www.scopus.com>
 - Электронная коллекция книг издательства Springer: Springer eBooks <http://link.springer.com/>
 - Web of Science <http://apps.webofknowledge.com>
 - Цифровой архив научных журналов: <http://arch.neicon.ru/xmlui/>
- Annual Reviews
 -Cambridge University Press
 The Institute of Physics (IOP) Publishing
 Nature
 Oxford University Press
 Royal Society of Chemistry
 SAGE Publications
 Science
 Taylor & Francis Group

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам следует руководствоваться «Методическими рекомендациями по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете» (Приказ ректора № 1040_о от 11.05.2021) и данной рабочей программой дисциплины.

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

Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Astra Linux Special Edition

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru>).
2. Информационно-образовательный портал Финансового университета. -
<https://org.fa.ru>,
<http://campus.fa.ru>

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не предусмотрено.

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

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» необходимо использовать аудитории, оснащенные компьютером и проектором для демонстрации презентаций.