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

Ярославский филиал Финуниверситета

Кафедра «Государственное и муниципальное управление и медиакоммуникации»

СОГЛАСОВАНО

Генеральный директор
ПАО «Автодизель»
(Ярославский моторный завод)

_____ А.А. Матюшин

«09» июня 2026 г.

УТВЕРЖДАЮ
Директор
Ярославского филиала
Финуниверситета

_____ В.А. Кваша

«16» июня 2026 г.

Автор: Т.Б. Колышкина

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению (ям) подготовки
38.03.01 «Экономика»,
профиль: «Анализ рисков и экономическая безопасность»
(очная форма обучения)

Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверситета (протокол № 6 от 16.06.2026)

Одобрено кафедрой «Государственное и муниципальное управление и медиакоммуникации» (протокол № 10 от 16.06.2026)

Ярославль 2026

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины……3
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения. 3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы 5
4. Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию) 5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий 5
5.1. Содержание дисциплины 5
5.2. Учебно-тематический план 8
5.3. Содержание семинаров, практических занятий 10
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины 12
Примерная тематика тестовых заданий по дисциплине 15
7. Фонд оценочных средств для проведения аттестации 24
7.1. Перечень компетенций с указанием индикаторов их формирования в процессе освоения образовательной программы: 24
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний 24
7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов 30
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ... 30
необходимой для освоения дисциплины 30
Нормативные акты 30
11. Управление персоналом организации: Учебное пособие / ВЗФЭИ; Под ред. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2010. - ЯФ:164 31
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной 31
сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины 31
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 31
12. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем 32
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине 33

1. Наименование дисциплины

Дисциплина Б.1.2.2.2.2.3 «Управление человеческими ресурсами».

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» обеспечивает формирование следующих компетенций.

Таблица 1 – Структура планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (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.	Знать: эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, как эффективно взаимодействовать с другими членами команды, участвуя в обмене информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов работы Уметь: понимать эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, эффективно взаимодействует с другими членами команды, участвуя в обмене информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов работы Знать: этические нормы в межличностном профессиональном общении. Уметь: соблюдать этические нормы в межличностном профессиональном общении Знать: особенности поведения участников команды для достижения целей и задач в профессиональной деятельности Уметь: понимать и учитывать особенности поведения участников команды для достижения целей и задач в профессиональной

			деятельности
ПКН-6	Способность предлагать решения профессиональных задач в меняющихся финансово-экономических условиях	1. Понимает содержание и логику проведения анализа деятельности экономического субъекта, приемы обоснования оперативных, тактических и стратегических управленческих решений 2. Предлагает варианты решения профессиональных задач в условиях неопределенности	1.Знать: основы разработки управленческих решений на основе анализа текущего положения субъекта и оценки прогноза его состояния в долговременной перспективе Уметь: выстраивать траектории развития экономического субъекта, разрабатывая при этом логические алгоритмы с учетом его текущей деятельности и достижения перспективных целей 2. Знать: теоретико-методические подходы и способы принятия гибких управленческих решений в условиях изменений Уметь: разрабатывать многовариантные решения поставленной задачи на основе оценки рисков в неустойчивой экономической среде
ПКП-1	Способность самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом факторов неопределенности и риска, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ по минимизации	1. Идентифицирует бизнес-процессы, наиболее подверженные риску, с учетом изменяющихся условий внешней среды в целях приоритетного финансирования мероприятий по управлению ими и адаптирует элементы системы риск-менеджмента к условиям функционирования организации, а также новым бизнес-процессам и направлениям. 2. Анализирует и применяет методики оценки управления рисками и реагирования на	1.Знать: особенности бизнес-процессов, которые наиболее подверженные риску, а также виды рисков, возникающих в условиях изменяющейся внешней среды и методы их оценки и адаптации к различным условиям функционирования организации Уметь: проводить оценку бизнес-процессов с учётом влияния рисков, возникающих под влиянием изменений во внешней среде и разрабатывать проектные решения, выбирая наиболее приоритетные варианты финансирования мероприятий в системе риск-менеджмента, способствующие обеспечению экономической безопасности и развитию новых направлений деятельности 2.Знать: методики оценки рисков и способы их применения с учётом использования с учётом факторов неопределенности внеш-

	рисков, устранении причин и условий, способствующих их проявлению	них. 3. Организовывает процесс управления рисками в организации с учетом отраслевых стандартов и иных нормативных документов.	ней среды Уметь: проводить анализ влияния рисков и способов управления ими на основе применения современных методик 3.Знать: содержание отраслевых стандартов и иных нормативных документов, применяемых в профессиональной деятельности Уметь: организовывать процесс управления рисками в организации с учетом применения отраслевых стандартов и иных нормативных документов

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория и история менеджмента» является дисциплиной блока Б.1.2. «Цикл профиля (элективный) (выбор 2 из 4)», модуля Б.1.2.2. «Модуль 2 «Управление устойчивым развитием организации» образовательной программы по направлению 38.03.01 Экономика, профиль «Анализ рисков и экономическая безопасность», очная форма обучения

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

Таблица 2 – Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е. и часах)	Семестр (модуль) 6 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3/108	3/108
Контактная работа – Аудиторные занятия	34	34
Лекции	16	16
Семинары, практические занятия	18	18
Самостоятельная работа	74	74
Вид текущего контроля		Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации		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, особенности формирования.

Эволюция основных понятий в науке об управлении людьми в организации: кадры, персонал, человеческие ресурсы, работники, трудовой потенциал.

Место и роль управления персоналом организации в системе управления организацией. Развитие теории управления персоналом организации. Отличие «управления персоналом» от управления «персоналом организации». Модели и концепции управления персоналом организации.

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

Формирование трудовых ресурсов. Основные типы воспроизводства населения. Динамика демографических и миграционных процессов. Демографическая и миграционная политика в РФ. Рынок труда, его понятие, характеристики, структура.

Тема 2. Система управления персоналом организации: понятие, элементы, функции и методы. Основы стратегического управления

Системный подход к управлению персоналом организации, этапы его развития. Понятие системы, её элементы, функции, свойства, основные подсистемы. Цели и функции системы УЧР.

Экономические и социальные цели системы. Организационная структура управления персоналом организации. Организационное сопровождение, информационное и документационное обеспечение системы управления персоналом организации. Формирование, принципы и методы построения системы УЧР.

Стратегическое развитие человеческих ресурсов, его определение, основные элементы и цели. Взаимосвязь стратегических и оперативных подходов в управлении персоналом организации. 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.

Тема 3. Нормативно-правовое и методическое обеспечение системы управления персоналом организации. Методы и принципы УЧР

Содержание и типология методов управления персоналом организации. Система методов УЧР. Административные, экономические и социально-психологические методы, объекты их воздействия.

Основа административных методов УЧР. Прямой характер воздействия административных методов, их отличие от экономических и социально-психологических методов. Роль экономических методов УЧР.

Экономические методы УЧР как элементы обеспечения развития организации. Специфика социально-психологических методов УЧР, их основа.

Потенциальные возможности и ограничения методов управления персоналом организации. 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. Формирование человеческих ресурсов. Кадровая политика и кадровое планирование в организации

Влияние демографических процессов на трудообеспечение 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.

Сущность кадровой политики и факторы ее формирования. Цель и задачи кадровой политики. Механизм формирования кадровой политики. Закономерности и принципы формирования кадровой политики. Методические подходы к формированию кадровой политики. Субъекты и объекты кадровой политики.

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

Тема 5. Использование человеческих ресурсов: оценка, мотивация и стимулирование

Технология оценки деятельности человеческих ресурсов организации как важнейший компонент их управлением. Объективность, комплексность, перспективность и открытость оценки. Цикл оценки деятельности человеческих ресурсов организации. Факторы оценки.

Методы сбора оценочной информации. Методы выполнения оценочных процедур. Взаимосвязь оценки с другими технологиями УЧР. Особенности оценки персонала в сфере услуг.

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

Тема 6. Развитие человеческих ресурсов: формы и методы обучения, планирование карьеры, командообразования

Развитие ЧР как инструмент сохранения конкурентоспособности организации. Обучение и планирование карьеры как основные элементы развития ЧР организации.

Структура развития ЧР в узком, расширенном и широком смыслах (по М.Беккеру). Цель, задачи и методы обучения. Формы обучения. Понятие карьеры.

Основные принципы системы профессионального продвижения сотрудников в организации. Этапы карьеры. Управление карьерой (личная и деловая карьеры). Процесс планирования и развития карьеры.

Организационные аспекты, принципы и факторы формирования команды. Методы формирования команды. Управление деятельностью, мотивация и стимулирование в команде. Социально-психологические аспекты управления командой.

Тема 7. Организационная культура: понятие, элементы, функции. Кросс - культурный менеджмент и модели в управлении людьми

Понятие организационная культура. Подходы к типологии организационных культур. Уровни организационно культуры по Э. Шейну.

Функции роль организационной культуры в управлении персоналом организации. Методики оценки организационной культуры. Управление отношениями с работниками организации: лояльность, вовлеченность.

Кросс-культурный менеджмент. Влияние национальных культур на управление персоналом организации. Кросс-культурные модели управления людьми в организации. Модель Г. Хофстеде.

Тема 8. Инновации в управлении персоналом организации, глобализация и международное управление персоналом организации

Особенности управления персоналом организации в инновационной организации. Управление изменениями. Развитие информационных технологий управления персоналом организации.

Определение международного управления персоналом организации. Влияние глобализации на управление персоналом организации. Транснациональные компании: особенности отбора и приема на работу, планирования карьеры, повышения квалификации работников.

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

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 3 – Содержание учебно-тематического плана изучения дисциплины для направления

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Семинарские и практические занятия	В т.ч. в интерактивных формах		
1	**Тема 1.** Человеческие ресурсы как социально-экономическая категория: сущность, эволюция, концепция управления, особенности формирования	16	4	2	2	1	8	Доклады с презентацией, решение тестовых заданий, индивидуальных заданий
2	**Тема 2.** Система управления персоналом организации: понятие, элементы, функции и методы. Основы стратегического управления	16	4	2	2	1	8	Доклады с презентацией, решение тестовых заданий, индивидуальных заданий
3	**Тема 3.** Нормативно-правовое и методическое обеспечение системы управления персоналом организации. Методы и принципы УЧР	16	4	2	2	1	8	Доклады с презентацией, решение тестовых заданий, индивидуальных заданий
4	**Тема 4.** Формирование человеческих ресурсов. Кадровая политика и кадровое планирование в организации	16	4	2	2	1	8	Доклады с презентацией, решение тестовых заданий, индивидуальных заданий
5	**Тема 5.** Использование человеческих ресурсов: оценка, мотивация и стимулирование	16	4	2	2	1	8	Доклады с презентацией, решение тестовых заданий, индивидуальных

								заданий
6	**Тема 6.** Развитие человеческих ресурсов: формы и методы обучения, планирование карьеры, командообразования	14	4	2	2	1	10	Доклады с презентацией, решение тестовых заданий, индивидуальных заданий
7	**Тема 7.** Организационная культура: понятие, элементы, функции. Кросс - культурный менеджмент и модели в управлении людьми	14	4	2	2	1	12	Доклады с презентацией, решение тестовых заданий, индивидуальных заданий
8	**Тема 8.** Инновации в управлении персоналом организации, глобализация и международное управление персоналом организации	16	6	2	4	2	12	Доклады с презентацией, решение тестовых заданий, индивидуальных заданий
В целом по дисциплине		**108**	**34**	**16**	**18**	**9**	**74**	Согласно учебному плану
Итого в %			100			50		

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4 – Темы дисциплины, формы проведения и содержание семинаров и практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	**Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)**	**Формы проведения занятий**
Тема 1. Человеческие ресурсы как социально-экономическая категория: сущность, эволюция, концепция управления, особенности формирования	1. Эволюция основных понятий в науке об управлении людьми в организации: кадры, персонал, человеческие ресурсы, работники, трудовой потенциал. 2. Место и роль управления персоналом организации в системе управления организацией. 3. Развитие теории управления персоналом организации. Отличие «управления персоналом» от управления «персоналом организации». 4. Модели и концепции управления персоналом организации. 5. Теория человеческого капитала и использование человеческих ресурсов. Рекомендуемые источники: раздел 8: 1-11, раздел 9: 1-5.	Опрос, презентации и выступление с докладами (анализ основных теорий)

Тема 2. Система управления персоналом организации: понятие, элементы, функции и методы. Основы стратегического управления	1. Системный подход к управлению персоналом организации, этапы его развития. 2. Понятие системы, её элементы, функции, свойства, основные подсистемы. 3. Цели и функции системы УЧР. 4. Экономические и социальные цели системы. Организационная структура управления персоналом организации. 5. Организационное сопровождение, информационное и документационное обеспечение системы управления персоналом организации. Рекомендуемые источники: раздел 8: 1-11, раздел 9: 1-5.	Опрос, презентации и выступление с докладами (анализ основных теорий)
Тема 3. Нормативно-правовое и методическое обеспечение системы управления персоналом организации. Методы и принципы УЧР	1. Содержание и типология методов управления персоналом организации. 2. Система методов УЧР. 3. Административные, экономические и социально-психологические методы, объекты их воздействия. 4. Основа административных методов УЧР. Прямой характер воздействия административных методов, их отличие от экономических и социально-психологических методов. 5. Роль экономических методов УЧР. Рекомендуемые источники: раздел 8: 1-11, раздел 9: 1-5.	Опрос, презентации и выступление с докладами, работа с нормативной литературой
Тема 4. Формирование человеческих ресурсов. Кадровая политика и кадровое планирование в организации	1. Влияние демографических процессов на трудообеспечение экономики. 2. Воспроизводство населения, типы. Численность и структура населения. 3. Рынок труда: основные социально-значимые проблемы, состояние спроса и предложения рабочей силы. 4. Виды рынка труда. Занятость и безработица. Трудовые ресурсы, структура. 5. Качественные и количественные характеристики трудовых ресурсов. Трудовая миграция населения, основные виды, показатели. 6. Виды и формы международной миграции. Государственная политика на рынке труда. Рекомендуемые источники: раздел 8: 1-11, раздел 9: 1-5.	Опрос, презентации и выступление с докладами, тестирование
Тема 5. Использование человеческих ресурсов: оценка, мотивация и стимулирование	1. Технология оценки деятельности человеческих ресурсов организации как важнейший компонент их управлением. 2. Объективность, комплексность, перспективность и открытость оценки. 3. Цикл оценки деятельности человеческих ресурсов организации. Факторы оценки. 4. Методы сбора оценочной информации. Методы выполнения оценочных процедур. 5. Взаимосвязь оценки с другими технологиями УЧР. Рекомендуемые источники: раздел 8: 1-11, раздел 9: 1-5.	Опрос, презентации и выступление с докладами, тестирование
Тема 6. Развитие человеческих ресурсов: формы и методы обучения, планирование карьеры, командообразование	1. Развитие ЧР как инструмент сохранения конкурентоспособности организации. 2. Обучение и планирование карьеры как основные элементы развития ЧР организации. 3. Структура развития ЧР в узком, расширенном и широком смыслах (по М. Беккеру). Цель, задачи и методы обучения. Формы обучения. 4. Понятие карьеры. 5. Основные принципы системы профессионального продвижения сотрудников в организации. Этапы карьеры. Рекомендуемые источники: раздел 8: 1-11, раздел 9: 1-5.	Опрос, презентации и выступление с докладами, тестирование
Тема 7. Организационная культура: понятие,	1. Понятие организационная культура. Подходы к типологии организационных культур. Уровни организационно культуры по Э. Шейну.	Опрос, презентации и выступление

элементы, функции. Кросс - культурный менеджмент и модели в управлении людьми	2. Функции роль организационной культуры в управлении персоналом организации. 3. Методики оценки организационной культуры. Управление отношениями с работниками организации: лояльность, вовлеченность. Рекомендуемые источники: раздел 8: 1-11, раздел 9: 1-5.	с докладами
Тема 8. Инновации в управлении персоналом организации, глобализация и международное управление персоналом организации	1. Особенности управления персоналом организации в инновационной организации. 2. Управление изменениями. Развитие информационных технологий управления персоналом организации. 3. Определение международного управления персоналом организации. Влияние глобализации на управление персоналом организации. 4. Транснациональные компании: особенности отбора и приема на работу, планирования карьеры, повышения квалификации работников. Рекомендуемые источники: раздел 8: 1-11, раздел 9: 1-5.	Опрос, презентации и выступление с докладами

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

К внеаудиторным формам самостоятельной работы студентов относятся:

- подготовка к практическому занятию;
-подготовка контрольной работы;
- подготовка к экзамену.

На семинарских занятиях все студенты должны принимать активное участие в обсуждении изучаемых вопросов и уметь демонстрировать знание практического материала. При выступлении, студентам необходимо аргументировано излагать свою позицию, подкреплять ее конкретными данными, уметь обобщать, аргументировать и систематизировать статистические данные. На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины

Таблица 5 – Вопросы и формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Человеческие ресурсы как социально-экономическая категория: сущность, эволюция, концепция управления, особенности формирования	1. Практическое значение теории интеллектуального капитала и его отдельных компонент. 2. Формирование трудовых ресурсов. Основные типы воспроизводства населения. 3. Динамика демографических и миграционных процессов. 4. Демографическая и миграционная политика в РФ. 5. Рынок труда, его понятие, характеристики, структура.	Подготовка к семинарскому занятию в соответствии с методическими рекомендациями, подготовка эссе, подготовка к экзамену

Тема 2. Система управления персоналом организации: понятие, элементы, функции и методы. Основы стратегического управления	1. Формирование, принципы и методы построения системы УЧР. Стратегическое развитие человеческих ресурсов, его определение, основные элементы и цели. 2. Взаимосвязь стратегических и оперативных подходов в управлении персоналом организации. 3. Стратегия УЧР: основные подходы к разработке, виды, разделы, взаимосвязь со стратегией организации. 4. Жизненный цикл организации и УЧР. 5. Влияние размера организации и окружающей среды на особенности формирования стратегии УЧР.	Подготовка к семинарскому занятию в соответствии с методическими рекомендациями, подготовка эссе, подготовка к экзамену
Тема 3. Нормативно-правовое и методическое обеспечение системы управления персоналом организации. Методы и принципы УЧР	1. Экономические методы УЧР как элементы обеспечения развития организации. Специфика социально-психологических методов УЧР, их основа. 2. Потенциальные возможности и ограничения методов управления персоналом организации. 3. Методы УЧР и организационная культура. 4. Принципы УЧР. Нормативно-методическое обеспечение системы УЧР как основа для процесса подготовки, принятия и реализации решений по УЧР организации. 5. Основные задачи правового обеспечения системы УЧР.	Подготовка к семинарскому занятию в соответствии с методическими рекомендациями, подготовка эссе, подготовка к экзамену
Тема 4. Формирование человеческих ресурсов. Кадровая политика и кадровое планирование в организации	1. Сущность кадровой политики и факторы ее формирования. Цель и задачи кадровой политики. 2. Механизм формирования кадровой политики. Закономерности и принципы формирования кадровой политики. 3. Методические подходы к формированию кадровой политики. 4. Субъекты и объекты кадровой политики. 5. Типы кадровой политики: пассивная, активная, реактивная, превентивная кадровая политика.	Подготовка к семинарскому занятию в соответствии с методическими рекомендациями, подготовка эссе, подготовка к экзамену
Тема 5. Использование человеческих ресурсов: оценка, мотивация и стимулирование	1. Особенности оценки персонала в сфере услуг. 2. Понятие мотивации и мотива, виды мотивации. 3. Мотивы и стимулы, функции мотива. Теории мотивации (содержательные, процессуальные). 4. Виды стимулирования в организации (материально, нематериальное).	Подготовка к семинарскому занятию в соответствии с методическими рекомендациями, подготовка эссе, подготовка к экзамену
Тема 6. Развитие человеческих ресурсов: формы и методы обучения, планирование карьеры, командообразования	1. Управление карьерой (личная и деловая карьеры). Процесс планирования и развития карьеры. 2. Организационные аспекты, принципы и факторы формирования команды. 3. Методы формирования команды. Управление деятельностью, мотивация и стимулирование в команде. 4. Социально-психологические аспекты управления командой.	Подготовка к семинарскому занятию в соответствии с методическими рекомендациями, подготовка эссе, подготовка к экзамену
Тема 7.	1. Кросс-культурный менеджмент. 2. Влияние	Подготовка к семинар-

Организационная культура: понятие, элементы, функции. Кросс - культурный менеджмент и модели в управлении людьми	национальных культур на управление персоналом организации. 3. Кросс-культурные модели управления людьми в организации. Модель Г. Хофстеде.	скому занятию в соответствии с методическими рекомендациями, подготовка эссе, подготовка к экзамену
Тема 8. Инновации в управлении персоналом организации, глобализация и международное управление персоналом организации	1. Мировой опыт в УЧР: Европейская и Американская модель. 2. Особенности и тенденции управления персоналом организации в развитых и развивающихся странах.	Подготовка к семинарскому занятию в соответствии с методическими рекомендациями, подготовка эссе, подготовка к экзамену

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

Примерный перечень тем для выполнения контрольной работы

1. Провести сравнительный анализ точек зрения на измерение и качество человеческих ресурсов в современных теориях управления персоналом организации.
2. Провести сравнительный анализ точек зрения на измерение и качество человеческого капитала в современных теориях управления человеческим капиталом.
3. Провести сравнительный анализ точек зрения на измерение качества персонала в современных теориях управления персоналом.
4. Составить прогноз развития практики управления персоналом организации на период до 2025 года.
5. Описать алгоритм составления и согласования стратегий управления персоналом организации в современных организациях.
6. Описать алгоритм (процессы) обеспечения соответствия планирования человеческих ресурсов изменениям в стратегическом и текущем планировании организации.
7. Провести сравнительный анализ методов анализа потребности в человеческих ресурсах организаций (показателей оценки потребности в человеческих ресурсах).
8. Провести сравнительный анализ методов планирования человеческих ресурсов организаций (показателей оценки качества планирования человеческих ресурсов).
9. Провести сравнительный анализ перспективности категорий персонала организации и человеческих ресурсов как объекта управления.
10. Провести сравнительный анализ причин развития и стагнации систем мотиваций в современных организациях.

11. Провести анализ (исследование) видов современных тренингов (применяемых в обучении организаций), их эффективности в развитии человеческих ресурсов.

12. Провести анализ (исследование) диалектики развития организационных культур и влияние на управление персоналом организации.

13. Провести анализ проблем современного регулирования взаимоотношений между работниками и работодателями.

14. Провести анализ проблем управления группами, командами и необходимость повышения эффективности управления персоналом организации.

15. Провести анализ проблем взаимозависимости и противоречий между функциями управления персоналом организации.

16. Провести анализ процессов коучинга в практике управления персоналом организации.

17. Провести анализ процессов поиска человеческих ресурсов в практике управления персоналом организации.

18. Провести анализ видов и возможностей деловых игр (и их новаций) в процессах оценки и подбора человеческих ресурсов.

19. Провести анализ влияния качества рынков труда на развитие человеческих ресурсов.

20. Провести анализ задач развития «корпоративных университетов» в контексте развития систем управления персоналом организации.

21. Провести анализ методов развития «креативности» человеческих ресурсов и их эффективности.

22. Провести анализ факторов развития организационных культур и организационных ценностей, (в том числе на примере туристических организаций).

23. Провести анализ видов конфликтов и их влияния на процессы управления персоналом организации в организации.

24. Провести анализ методов командообразования и критериев эффективности командообразования.

25. Провести анализ критериев эффективности реализации функций по управлению персоналом организации и оценки качества человеческих ресурсов.

26. Провести анализ факторов эффективности планирования человеческих ресурсов.

27. Провести анализ практики управления персоналом организации зависимости от стиля организационного поведения, принятого в компании.

Примерная тематика тестовых заданий по дисциплине

Вопрос №1. К основным видам управления относятся, такие виды, как:
Варианты ответов: 1. Рефлексивное и управление по отклонениям 2. Системное и административное 3. Открытое и автономное управление

Вопрос №2. В основе процессуальных теорий мотивации лежит....
Варианты ответов: 1. анализ рационального поведения сотрудников 2. анализ когнитивных моделей мотивации трудовой деятельности 3. размер заработной платы 4. анализ ведущих потребностей подчиненных

Вопрос №3. Общение – это
Варианты ответов: 1. форма взаимодействия человека с другими людьми 2. способ решения специфических задач 3. способ координации информации 4. способ выражения своего отношения

Вопрос №4. Ситуационная теория лидерства основана на
Варианты ответов: 1. выявлении взаимоотношений между лидером и группой 2. взаимодействии стиля лидерства и благоприятности ситуации 3. выявлении ведущих личностных характеристик 4. определении ведущих потребностей работника

Вопрос №5. Понятие “управление” включает целенаправленное взаимодействие
Варианты ответов: 1. субъекта и объекта управления 2. руководителей управления 3. объекта и предмета управления 4. субъекта и методов управления

Вопрос №6. Структурные подразделения, выполняющие соответствующие функции управления, либо их часть, это:
Варианты ответов: 1. Звенья управления 2. Подсистемы управления 3. Объекты управления

Вопрос №7. Вертикальное развертывание разделения управленческого труда, последовательность подчинения одних звеньев управления другим, это:
Варианты ответов: 1. Уровни управления 2. Полномочное руководство 3. Скалярная цепь 4. Структура управления

Вопрос №8. Совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципа разделения труда, это:
Варианты ответов: 1. Система 2. Организация 3. Корпорация 4. Интеграция

Вопрос №9. Специфический вид социального (субъект-субъектного) взаимодействия, который организует, координирует действия подчиненных, это:
Варианты ответов: 1. Руководство 2. Управление 3. Лидерство 4. Администрирование

Вопрос №10. Совокупность взаимодействующих элементов, составляющих целостное образование, имеющее новые свойства по отношению к ее элементам, это:
Варианты ответов: 1. Система управления 2. Иерархия управления 3. Дифференциация управления 4. Структура управления

Вопрос №11. Как условно называют теорию мотивации Д. Адамса:
Варианты ответов: 1. Нормативная теория 2. Теория справедливости 3. Теория власти 4. Теория ожиданий

Вопрос №12. Основными функциями контроля являются:
Варианты ответов: 1. Познавательная, ориентирующая, стимулирующая, корректирующая 2. Побуждающая, информационная, социализации 3. Мотивационная, целеполагания, регуляции, оценки 4. Развивающая, исследовательская, прогностическая

Вопрос №13. Процесс и результат выбора цели и способа ее достижения, выступающий как предписание к действию подчиненных – это:
Варианты ответов: 1. Управленческое решение 2. План действий 3. Организация деятельности персонала 4. Мотивирование персонала

Вопрос №14. К психологическим типам принятия решения относят:
Варианты ответов: 1. Рассудочный, прагматический, комплексивный, эвристический типы 2. Инертный, адаптивный, рутинный, консервативный типы 3. Авторитарный, попустительский, коллегиальный типы 4. Административный, бюрократический, командный, иерархический типы

Вопрос №15. Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «администратор»?
Варианты ответов: 1. быть предельно объективным и полагаться на факты и логику 2. быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу 3. иметь аналитический склад ума 4. методичность в работе, прогнозирование будущего

Вопрос №16. В основе содержательных теорий мотивации лежит
Варианты ответов: 1. анализ внутренних стимулов, как основных причин поведения 2. анализ различных видов вознаграждений 3. исследование когнитивных предпосылок, реализующихся в действиях 4. восстановление справедливости

Вопрос №17. К признакам донаучного менеджмента относится:
Варианты ответов: 1. системный характер организации управления 2. наличие двухуровневой системы управления 3. создание "рациональной бюрократии" на фирме 4. превращение менеджмента в самостоятельную профессию

Вопрос №18. Управленческие решения, основанные на разработке системы целей и задач для всех уровней управления, называются:
Варианты ответов: 1. систематическим управлением 2. целевым управлением; 3. ситуационным управлением; 4. руководство с учетом непредвиденных обстоятельств

Вопрос №19. Стиль невмешательства - это такое руководство, когда:
Варианты ответов: 1. менеджер выступает в качестве консультанта и предоставляет право принятия решений своим подчиненным; 2. менеджер сосредотачивает в своих руках всю полноту власти и не допускает никого к принятию решений; 3. менеджер делегирует часть своих властных полномочий подчиненным и привлекает их к принятию решений; 4. менеджер, использующий в своей работе наряду с традиционными методами управления нетрадиционные, основанные на традициях и обычаях принятых в фирме

Вопрос №20. К элементам корпоративной культуры относится:
Варианты ответов: 1. лозунги компании, помещаемые в ежегодных отчетах и пресс-релизах 2. неформальные каналы распространения слухов 3. внутренняя деловая и психологическая атмосфера, сложившаяся в компании 4. верно все выше перечисленное

Вопрос №21. Основные черты организации как системы:
Варианты ответов: 1. Эффект синергии 2. Ситуационность 3. Дифференциация 4. Наличие структуры

Вопрос №22. Видами власти являются:
Варианты ответов: 1. Власть принуждения, вознаграждения, легитимная 2. Власть авторитета, должности, личности 3. Власть формальная, неформальная, индивидуальная, групповая 4. Власть административная, правовая, экономическая, финансовая

Вопрос №23. Высший регулятор поведения руководителя - это:
Варианты ответов: 1. убеждения 2. мировоззрение 3. установки 4. мотивация

Вопрос №24. Лидерство – это
Варианты ответов: 1. любое поведение одного индивида изменяющее поведение, отношение, ощущение другого 2. процесс привлечения сторонников, одобряющих взгляды лидера 3. процесс использования формальной власти 4. процесс, посредством которого определенные члены группы мотивируют и ведут за собой группу

Вопрос №25. Для высшего менеджмента ключевыми навыками являются:

Варианты ответов: 1. аналитические навыки 2. коммуникативные навыки 3. технические навыки 4. административные навыки

Вопрос №26. К функциям менеджмента относится все за исключением:
Варианты ответов: 1. стремление к получению прибыли 2. планирование 3. организационная работа 4. управление

Вопрос №27. К научным методам руководства относят:
Варианты ответов: 1. регулирующее руководство (нормативное); 2. преобразующее руководство (индивидуальный подход); 3. руководство, основанное на личных взаимоотношениях 4. верно 1) и 2).

Вопрос №28. Для японской системы управления характерно:
Варианты ответов: 1. гибкость управленческих структур при стабильном составе работников 2. преобладание формального рационального управления 3. менеджер имеет универсальное управленческое образование 4. положение менеджера в организации зависит от его образования и навыков

Вопрос №29. Элементы понятия “качество жизни” Тип ответа: Многие из многих Варианты ответов: 1. потребление материальных благ 2. продуктов питания 3. качество жилищных условий и занятости 4. развитие сферы услуг образования, культуры социального обеспечения 5. удовлетворенность человека работой и жизненными условиями

Вопрос №30. Определяющий фактор уровня жизни в России …
Варианты ответов: 1. прожиточный минимум 2. физиологический минимум 3. социальный минимум 4. система потребительских бюджетов: физиологический, прожиточный и социальный минимум 5. потребительская корзина

Вопрос №31. Социальный инвестиционный проект, который может быть применим для господдержки культуры и искусства
Варианты ответов: 1. развитие культурного образования детей и юношества 2. обеспечение занятости инвалидов 3. создание новых рабочих мест в социальной сфере и малом бизнесе 4. повышения квалификации 5. повышение квалификации медиков через возрождение курсов

Вопрос №32. Особенность российского трактовки понятия “деловой этики”
Варианты ответов: 1. в ней соединяются черты, характерные как для европейского, так и для американского понимания данного термина 2. государство существенно влияет на выработку содержания деловой этики 3. соблюдение российского законодательства – всего лишь один из частных аспектов деловой этики 4. данное понятие широко используется в судебных разбирательствах в налоговой сфере

Вопрос №33. Вид общения, в основе которого лежат противоречия, это
Варианты ответов: 1. Конфликт 2. Диспут 3. Разногласия 4. Не совместимость

Вопрос №34. Основная задача из сферы деятельности менеджера по продажам:
Варианты ответов: 1. Общение с клиентом 2. Продажи 3. Аналитика

Вопрос №35. При подготовке к продажам используется:
Варианты ответов: 1. Клиентская база данных 2. Данные дебиторской задолженности 3. Холодный обзвон 4. Все перечисленное

Вопрос №36. Этитьюд можно определить, как:
Варианты ответов: 1. предрасположенность к действию 2. субъективную мотивацию человека 3. цель действия 4. напряжение в поведении человека

Вопрос №37. Существенный вклад в обоснование роли потребностей как побудительных сил деятельности и поведения людей внёс:
Варианты ответов: 1. Маслоу 2. Фрейд 3. Келли 4. Скиннер

Вопрос №38. В переводе с греческого означает «отпечаток»
Варианты ответов: 1. Характер 2. Темперамент 3. Задатки 4. Способности

Вопрос №39. Зигмунд Фрейд указывал на большее влияние:
Варианты ответов: 1. подсознания на поведение человека 2. морали и воспитания на поведение человека 3. сознания на поведение человека 4. темперамент на поведение человека

Вопрос №40. Какие сферы существуют в организации по А. Файолю
Варианты ответов: 1. Техническая, коммерческая, финансовая, учета, управленческая 2. Техническая, гуманитарная и управленческая 3. Финансовая, коммерческая и учетная

Примерная тематика докладов с презентацией

1. Развитие теории управления человеческими ресурсами.
2. Модели и концепции управления человеческими ресурсами.
3. Теория человеческого капитала и использование человеческих ресурсов.
4. Системный подход к управлению человеческими ресурсами, этапы его развития.
5. Содержание и типология методов управления человеческими ресурсами.

6. Рынок труда: основные социально-значимые проблемы, состояние спроса и предложения рабочей силы.

7. Виды рынка труда. Занятость и безработица. Трудовые ресурсы, структура.

8. Качественные и количественные характеристики трудовых ресурсов. Трудовая миграция населения, основные виды, показатели.

9. Методы сбора оценочной информации. Методы выполнения оценочных процедур.

10. Понятие организационная культура.

11. Подходы к типологии организационных культур. Уровни организационно культуры по Э. Шейну.

12. Функции роль организационной культуры в управлении человеческими ресурсами.

13. Методики оценки организационной культуры.

14. Особенности управления человеческими ресурсами в инновационной организации. Управление изменениями.

15. Развитие информационных технологий управления человеческими ресурсами.

Примерная тематика индивидуальных заданий

1. С привлечением актуальных статистических данных проанализируйте каковы особенности рынка труда? Как они влияют на спрос и предложение рабочей силы?

2. Какие методы наиболее часто используются для анализа кадровой ситуации в организации, почему? Ответ обоснуйте, используя конкретные примеры.

3. Выявите факторы, влияющие на функционирование компенсационной системы в организации, проранжируйте их по степени влияния на деятельность конкретной компании.

4. Объясните по какой причине противопоставляются процессный и проектные подходы в управлении организацией, какие существуют возможности для преодоления данного противопоставления. Ответ обоснуйте, приводя примеры деятельности конкретной организации.

5. Определите какие существуют аналитические показатели для экспресс-анализа финансово-экономического положения организации и при помощи их осуществите анализ известной вам компании.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (написание эссе, аудиторных самостоятельных работ и домашних заданий, участие в обсуждениях на практических занятиях и др.),

оценки итоговых знаний (по результатам экзамена) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

№п/п	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре, в том числе эссе	40 20
2.	Экзамен	60
	Итого:	**100**

Таблица 6 - Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка

Критерий оценки	Баллы	Методика оценки
Посещение аудиторных занятий	5	Математический расчет Оц=Кз х Пз 5 баллов=20*0,25 Где Оц – сумма баллов; Кз – количество аудиторных занятий по дисциплине; Пз – количество занятий, посещаемых студентом
Активность при проведении аудиторных занятий	15	Доклад, презентация – 10 баллов Информационное сообщение – 1 баллов Участие в обсуждении – 2 балла Краткое выступление – 2 балл
Активность при проведении внеаудиторной работы	10	Подготовка материалов и выступление на студенческих научных конференциях, в печатных изданиях, в том числе и Университета - 10 баллов
Самостоятельная работа студента под руководством преподавателя	10	Выполнение письменной работы – 10 баллов

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине в течение семестра вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая на экзамене, состоит из двух частей: текущего контроля студентов в семестре — максимальная оценка 40 баллов и результатов промежуточной аттестации — максимальная оценка 60 баллов.

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

- решение тестов, индивидуальных заданий и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;

– выполнение эссе и обсуждение результатов;

Вторая составляющая оценивает устный ответ на экзамене и не может превышать 60 баллов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Максимальная оценка ответа на экзамене оценивается в 60 баллов. Каждый вопрос в билете имеет свою долю в общей оценке в зависимости от сложности. Например, за первый теоретический вопрос максимально оценивается 20 баллов, второй теоретический вопрос оцениваются в 20 баллов, практико-ориентированное задание — в 20 баллов.

Балльная система аттестации:

- студент, получивший от 50 до 100 баллов, считается аттестованным, получивший от 0 до 49 баллов - не аттестованным;

- студент, получивший от 50 до 69 баллов, считается аттестованным на «удовлетворительно»;

- студент, получивший от 70 до 85 баллов, считается аттестованным на «хорошо»;

- студент, получивший от 86 до 100 баллов, считается аттестованным на «отлично».

Таким образом, если студент по итогам работы в семестре набирает 21 балл, а по итогам письменной работы — 60 баллов, то общая сумма 81 балл соответствует окончательной оценке 4 «хорошо».

Если студент подошел к экзамену с оценкой 0 баллов, то при безупречном качестве сданного экзамена он может получить итоговую оценку по данной дисциплине только 60 баллов, что соответствует оценке «удовлетворительно».

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре.

Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий или полученных неудовлетворительных оценок на семинарах. Вместе с тем, все отработки могут быть осуществлены в консультационные дни в период не более двух консультаций с момента получения оценки «неудовлетворительно» или пропуска занятий. Только в случае болезни студент может отрабатывать пропуски в более поздние сроки. Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

7. Фонд оценочных средств для проведения аттестации

7.1. Перечень компетенций с указанием индикаторов их формирования в процессе освоения образовательной программы:

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения».

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

Перечень вопросов к зачету

1. Цель, задачи, основные понятия дисциплины «Управление персоналом организации».
2. Сущность и содержание понятия «Человеческие ресурсы» (ЧР): аспекты изучения. Роль ЧР в современных условиях
3. Классификация и концепции управления ЧР
4. Место и роль управления персоналом организации в системе управления организацией.
5. Формирование человеческих ресурсов. Динамика численности населения: демографический аспект
6. Демографическая ситуация в РФ. Основные положения демографической политики РФ.
7. Типы воспроизводства населения, их характеристика. Особенности современного этапа воспроизводства населения.
8. Трудовая миграция: причины, классификация видов и форм миграции.
9. Рынок труда и занятость. Безработица: формы и характеристики. Особенности регулирование процессов на рынке труда в современных условиях.
10. Системный подход к управлению персоналом организации, этапы его развития.
11. Понятие системы, её элементы, функции, свойства, основные подсистемы. Цели и функции системы УЧР
12. Стратегическое управление персоналом организации. Стратегические и операционные аспекты в разработке кадровых решений в системе управления ЧР.
13. Взаимосвязь стратегических и оперативных подходов в управлении персоналом организации. Выбор стратегии УЧР: компоненты и примеры
14. Основные факторы, определяющие стратегию управления ЧР.

15. Жизненный цикл организации и управление персоналом организации.

16. Окружающая среда и особенности управления (ЧР). Влияние размера организации на особенности УЧР

17. Кадровая политика и кадровый менеджмент. Цель и задачи кадровой политики.

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

19. Классификация методов управления ЧР. Критерии выбора метода управления ЧР

20. Психологические методы управления персоналом организации

21. Административные и организационно-управленческие методы управления персоналом организации

22. Экономические методы управления персоналом организации

23. Показатели эффективности выбора метода управления ЧР

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

25. Отличия системы управления персоналом организации от традиционной системы управления персоналом

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

27. Формы и системы оплаты труда.

28. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы УЧР.

29. Источники формирования персонала современной организации: преимущества и недостатки

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

31. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала

32. Служба управления ЧР: система задач, функции, направления развития.

33. Оценка результатов деятельности персонала организации

34. Оценка затрат на персонал. Бюджет оплаты труда.

35. Аудит управления персоналом организации: цели и объект

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

37. Понятие организационная культура. Подходы к типологии организационных культур

38. Функции роль организационной культуры в управлении персоналом организации. Методики оценки организационной культуры

39. Подбор и расстановка персонала в организации

40. Мотивация и стимулирование персонала

41. Теория человеческого капитала. Основные элементы, составляющие человеческий капитал современного общества (организации)

42. Формы занятости персонала: наемный труд, аутсорсинг, фриланс

43. Мировой опыт в управлении персоналом организации

44. Особенности инновационного управления персоналом организации

45. Управление по компетенциям в системе УЧР

46. Международные организации в системе управления персоналом организации. Роль, цели и задачи Международной организации труда

47. Введение в организацию, адаптация новых сотрудников

48. Текучесть кадров: определение, причины и последствия для бизнеса. Процедура прекращения трудовых отношений

49. Заработная плата и структура доходов работников.

50. Трудовое законодательство, социальные гарантии. Работа с эмигрантами.

51. Национальная специфика управления персоналом организации и социальной ответственности бизнеса и государства.

52. Управление изменениями и управление персоналом организации.

53. Повышение квалификации работников и профессиональное обучение

54. Специфика управления персоналом организации в транснациональных компаниях

55. Модели управления в УЧР: американская, европейская, скандинавская

56. Человеческие ресурсы туристской отрасли: источники формирования и пути развития

57. Количественный и качественный состав работников туристской отрасли. Специфика УЧР в туристской отрасли: основные направления развития.

58. Влияние глобализации на управление персоналом организации

59. Развитие информационных технологий управления персоналом организации.

60. Кросс-культурный менеджмент. Влияние национальных культур на управление персоналом организации.

Ситуационные задачи для зачета

1. Решите задачу: оценить эффект воздействия планируемой программы обучения на повышение результативности труда, используя методику «Хониуэлл».

Исходные данные. В организации планируется использование программы обучения работников управленческого персонала. Стоимость обучения в расчете на одного работника составляет 1000 рублей. Программой планируется охватить 20 руководителей организации, стоимостная оценка различия которых при соотношении лучших и средних работников составляет 15 000 рублей. Эффект обучения предположительно составит ¾ этой величины и будет иметь место в течение двух лет.

Методические указания. Согласно методике «Хониуэлл» эффект воздействия программы на производительность и качество труда может быть определен по следующей формуле:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z$$

Где **P** – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности;

N – число обученных работников;

V – стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

K – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

Z – затраты на обучение одного работника.

2. Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы:

- С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
- Какова должна быть последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?
- Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?
- Как оценить ее эффективность?
- Какие уроки можно извлечь из анализа данной ситуации?

Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании попросил преподавателей одной из бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств.

По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих обязанностях, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании.

По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались «инструктажем на рабочем месте».

Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их предшествующие карьеры весьма разнообразны – от инженеров-механиков до хирургов.

Таблица 7 - Примеры оценочных средств для проверки компетенций

Компетенция	**Типовые задания**
УК-9	**1. Понимает эффективность использования стратегии**

Способность к индивидуальной и командной работе, социальному взаимодействию, соблюдению этических норм в межличностном профессиональном общении	**сотрудничества для достижения поставленной цели, эффективно взаимодействует с другими членами команды, участвуя в обмене информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов работы.** Тестовое задание Из-за человеческой неприязни к работе большинство людей необходимо контролировать, принуждать, направлять, подвергать наказаниям для того, чтобы цели организации были достигнуты – предположение о человеческой мотивации по … А) Теории Y Б) Эволюционной теории В) Биологической теории Г) Теории X **2. Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении.** Индивидуальное задание Проанализируете локальные акты организации, содержащие сведения о профессиональной этике, составьте кодекс этических правил. **3. Понимает и учитывает особенности поведения участников команды для достижения целей и задач в профессиональной деятельности.** Тестовое задание Член команды, который способен слушать других и стремится прояснить спорные вопросы, определить общие взгляды, проанализировать конфликтующие ценности-… А) Интегратор Б) Предприниматель В) Администратор Г) Исполнитель
ПКН-6 Способность предлагать решения профессиональных задач в меняющихся финансово-экономических условиях	**1. Понимает содержание и логику проведения анализа деятельности экономического субъекта, приемы обоснования оперативных, тактических и стратегических управленческих решений** **Ситуационная задача**. Функционирование организации на рынке сопряжено с нарастающей конкуренцией, что требует гибкости и оперативного управления. Каким образом можно оценить готовность работников к труду в таких условиях? Предложите методы оценки текущего состояния ЧР и предложите меры по повышению вовлеченности их в дела организации в долгосрочной перспективе. **Ситуационная задача**. В связи с расширением деятельности организации было принято решение осуществить набор и отбор кандидатов на должность риск-менеджера и экономической безопасности. Какими профессиональными компетенциями и личными качествами должен обладать такой работник, чтобы он мог справиться с поставленными перспективными задачами? **2. Предлагает варианты решения профессиональных задач в условиях неопределенности**

	Задание. В чём состоит специфика принятия гибких управленческих решений? Обоснуйте свой ответ, опираясь на примеры организаций, которые благодаря своим подходам к УЧР смогли обеспечить достижение целей в условиях неопределенности**.** **Практическое задание:** В организации возникла проблема с поиском работников, способных возглавить инновационный проект с высокой степенью риска. Какие источники поиска такого работника необходимо использовать? Какими компетенциями должен обладать такой работник, чтобы справиться с поставленными задачами в неустойчивой экономической среде ?
ПКП-1 Способность самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом факторов неопределенности и риска, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ по минимизации рисков, устранении причин и условий, способствующих их проявлению	**1. Идентифицирует бизнес-процессы, наиболее подверженные риску, с учетом изменяющихся условий внешней среды в целях приоритетного финансирования мероприятий по управлению ими и адаптирует элементы системы риск-менеджмента к условиям функционирования организации, а также новым бизнес-процессам и направлениям.** **Ситуационная задача.** Специфика деятельности организации предполагает, что результативность отдела продаж напрямую зависит от эффективного взаимодействия всех членов коллектива, что указывает на ориентированность их к работе на общий результат, без учета индивидуальной работы. Предложите методы оценки трудового вклада работников и условия для их адаптации к работе в условиях экономического риска. **Задание.** На примере конкретной организации опишите виды рисков, возникающих во внешней среде, которые повлияют на её работу в будущем. Разработайте проектные решения, в которых будут предусмотрены мероприятия, снижающие влияние указанных рисков, обоснуйте выбор наиболее приоритетных вариантов их финансирования. **2. Анализирует и применяет методики оценки управления рисками и реагирования на них.** **Тест:** Выделите метод оценки риска, с помощью которого можно определить наиболее критические факторы его вызывающие: А) метод построения дерева целей Б) сценарный метод В) вероятностный метод Г) имитационное моделирование Д) анализ чувствительности **Ситуационная задача.** При разработке инновационной стратегии развития организации необходимо оценить вероятность влияния рисков на результаты её деятельности. Использование каких методик позволит выявить и оценить степень вероятности риска и его влияния? **3. Организовывает процесс управления рисками в организации с учетом отраслевых стандартов и иных нормативных документов.** **Задание.** Уточните характеристики вида профессиональной деятельности в сфере финансовой разведки, управление рисками и экономической безопасности. Приведите перечень отраслевых

	стандартов и иных нормативных документов, применяемых в данной профессиональной деятельности, раскройте их особенности и специфику. **Практичсеское задание.** разработайте проект положения о подразделении в сфере профессионгальной деятельности. На содержание каких отраслевых стандартов и иных нормативных документов Вы будете ориентироваться в процессе организации деятельности по управлению рисками?

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

Приказ от 23.03.2017 №0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете» и локальные акты филиала по данному вопросу, размещенные по ссылке:

http://www.fa.ru/fil/yaroslavl/about/base/Pages/oup.aspx

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

Нормативные акты

1. Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
2. Федеральный закон Российской Федерации от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».
3. Федеральный закон Российской Федерации от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации».

Основная литература

4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. - М.: Кнорус, 2016 - 360с.ЭБС: BOOK.RU
5. Маслова В.М. Управление персоналом: [электронный ресурс]: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2015. - 492 с.- режим доступа: https://urait.ru/book/upravlenie-personalom-393088 ЭБС Юрайт
6. Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие / ЭБС ZNANIUM - М.: ИНФРА-М, 2013 – 365 с.

Дополнительная литература

7. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – 2-е изд., пер. и доп.- М.: Юрайт, 2013. - ЯФ:3

8. Управление персоналом: Учебное пособие / Кибанов А.Я. [и др.] – М: ИНФРА-М, 2013. – 238с.

9. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2012. – 434 с. - ЯФ: 1

10. Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд.; перераб.и доп. – М: ИНФРА-М, 2012. – 365с. - ЯФ: 2

11. Управление персоналом организации: Учебное пособие / ВЗФЭИ; Под ред. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2010. - ЯФ:164

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) http://elib.fa.ru/

2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU http://www.book.ru

3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» http://biblioclub.ru/

4. Электронно-библиотечная система Znanium http://www.znanium.com

5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» https://urait.ru/

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на сайт филиала)
Колышкина Т.Б. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы по дисциплине «Управление персоналом организации» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль: «Анализ рисков и экономическая безопасность»	2026	https://cloud.mail.ru/public/CnoV/cYBRvyAHR/2.%20%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8B%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%B4%D0%B8%D1%81%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BC/

Приказ Финуниверситета от 14.05.2021 г. № 1040/о «Об утверждении методических рекомендаций по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры Финансовом университете»		https://www.fa.ru/upload/iblock/dc2/a5qpi6qb0k0l6jz01c4g9y1cv5x35ey3/Prikaz-_-1040_o-ot-11.05.2021.PDF

12.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. Компьютерные программы общего назначения Windows, MicrosoftOffice
2. Антивирусная программа.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

Таблица 8 – Используемые профессиональные базы данных и информационные справочные системы.

№ п/п	Название рекомендуемых технических и компьютерных средств обучения	Наименование разделов и тем
1	ВЦИОМ	Темы 4-8
2	Правовая база данных «КонсультантПлюс»	Тема 3
3	Человеческие ресурсы. Портал http://www.rhr.ru	Темы 1-2, 4-8

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены

11.4. Доступ к электронно-библиотечным системам:

При освоении дисциплины каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к одной или нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Финансового университета. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории филиала, так и вне ее.

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

Материально-техническая база, которой располагает Ярославский филиал Финуниверситета: аудиторный фонд, компьютерные классы и др.

Лекционные и практические занятия проводятся в мультимедийных аудиториях филиала, а также в оборудованных компьютерами и мультимедийным оборудованием классах.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки России (утверждены 08.04.2014 № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

– в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

– в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);

– методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

– письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);

– выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

– устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.