

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

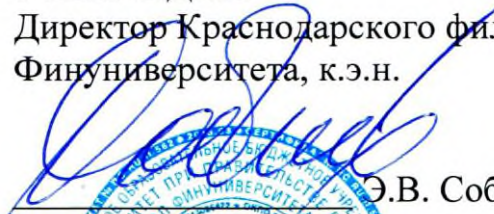
**(Финансовый университет)**

**Краснодарский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Краснодарского филиала  
Финуниверситета, к.э.н.



Э.В. Соболев

« 18 » февраля 2025 г.



Составитель Артюшкова А.Ю.

Год утверждения рабочей программы дисциплины: 2025

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа «Проектный менеджмент»

(программа подготовки магистров)

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета  
(протокол № 24 от 18 февраля 2025 г.)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и маркетинг»  
(протокол № 7 от 11 февраля 2025 г.)*

**Краснодар 2025**

**УДК 005.95/96**  
**ББК 65.291.6-21**  
**A86**

**Рецензенты:** кандидат исторических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Грибок Н.Н., кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Рубин А.Г.

**Артюшкова А.Ю.**

«Современные технологии управления человеческими ресурсами» для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент» (программа подготовки магистров). — Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2025. — 49 с.

Дисциплина «Современные технологии управления человеческими ресурсами» относится к модулю дисциплин по выбору студентов, углубляющих освоение направленности программы магистратуры 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент» (программа подготовки магистров).

Настоящая рабочая программа дисциплины «Современные технологии управления человеческими ресурсами» предназначена для эффективной организации учебного процесса и включает содержание дисциплины, учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины, фонд оценочных средств для промежуточной аттестации, методические указания по освоению дисциплины, описание материально-технической базы.

*Учебное издание*

*Артюшкова Александра Юрьевна*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Рабочая программа дисциплины**

*Формат 60×90/16. Гарнитура Times New Roman*

Усл. п.л. 2,2. Изд. № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_. Тираж 100 экз.  
Заказ № \_\_\_\_\_

*Отпечатано в Краснодарском филиале Финуниверситета*

© Артюшкова А.Ю. 2025

© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2025

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Наименование дисциплины	4
2	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	5
3	Место дисциплины в структуре образовательной программы	8
4	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	9
5	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	9
5.1	Содержание дисциплины	9
5.2	Учебно-тематический план	13
5.3	Содержание семинаров, практических занятий	14
6	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	16
7	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	27
8	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	39
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	41
10	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	43
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	49

## **1. Наименование дисциплины**

Дисциплина Б1.В.02.ДВ.03.04 – «Современные технологии управления человеческими ресурсами».

Цель дисциплины Б1.В.02.ДВ.03.04 – «Современные технологии управления человеческими ресурсами» сформировать у обучающихся основы теоретических и методологических знаний, а так же навыков комплектования штата в свете стратегических приоритетов, обучению и развитию персонала через призму стратегии и разработки новых структур службы управления HR и управления эффективностью персонала организации..

Изучается в 3 семестре. Дисциплины по выбору 5 модуля (очная форма).

Задачи дисциплины:

- сформировать знания: теоретических, методологических и практических основ разработки и реализации стратегий, политик и технологий в области управления человеческими ресурсами организации;
- изучить передовые практики управления персоналом;
- ознакомить с принципами формирования и эффективного функционирования системы оперативного и стратегического управления человеческими ресурсами организации, разработки и реализации технологий привлечения, использования и развития персонала;
- научить критически оценивать передовые корпоративные практики по вопросам оперативного и стратегического управления человеческими ресурсами;
- освоить методы прогнозирования и оценки социальной и экономической эффективности системы управления персоналом;
- использовать современные технологии управления человеческими ресурсами, в том числе и информационные, для решения задач привлечения, использования и развития персонала.

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

Дисциплина Б1.В.02.ДВ.03.04 – «Современные технологии управления человеческими ресурсами» обеспечивает формирование следующих компетенций направления «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент».

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины Б1.В.02.ДВ.03.04 – «Современные технологии управления человеческими ресурсами» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<b>Универсальные компетенции</b>			
УК-3	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач, методы повышения её эффективности	1. Объективно оценивает свои возможности и требования различных социальных ситуаций, принимает решения в соответствии с данной оценкой и требованиями.	<b>Знать:</b> теоретические, методологические и практические основы разработки и реализации стратегий, политик и технологий в области управления человеческими ресурсами организации, а также передовых практик управления персоналом. <b>Уметь:</b> использовать принципы формирования и эффективного функционирования системы оперативного и стратегического управления человеческими ресурсами организации; разрабатывать и реализовывать технологии привлечения, использования и развития персонала.

		<p>2. Актуализирует свой личностный потенциал, внутренние источники роста и развития собственной деятельности.</p>	<p><b>Знать:</b> проблемные области в управлении человеческими ресурсами и специфики разработки и реализации проектов в данной области.</p> <p><b>Уметь:</b> критически оценивать передовые корпоративные практики по вопросам оперативного и стратегического управления человеческими ресурсами; применять различные методы прогнозирования и оценки социальной и экономической эффективности системы управления персоналом.</p>
		<p>3. Определяет приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач.</p>	<p><b>Знать:</b> как использовать современные технологии управления человеческими ресурсами, в том числе и информационные, для решения задач привлечения, использования и развития персонала, а также выявлять их достоинства и недостатки, диагностировать проблемы, возникающие в процессе разработки и внедрения технологий управления человеческими ресурсами организации и разрабатывать проекты по их совершенствованию.</p> <p><b>Уметь:</b> комплексно видеть современные проблемы управления человеческими ресурсами; использовать методы и инструменты проектирования</p>

			организационных изменений и технологий проектной и процессной деятельности; работать с инструментами разработки и внедрения современных технологий управления персоналом и методиками оценки их эффективности.
Профессиональные компетенции			
ПК-3	Способность управлять отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями и программами проектов	<p>1. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов.</p> <p>2. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении программами проектов</p>	<p><b>Знать:</b> сущность и взаимосвязи программ и портфелей проектов; основные задачи управления портфелями программ и проектов.</p> <p><b>Уметь:</b> строить процессные модели управления портфелями программ и проектов.</p> <p><b>Знать:</b> процессы сбора информации об условиях, ограничениях и требованиях к портфелю проектов для обеспечения команды управления портфелем достоверной информацией и определения структуры и состава портфеля проектов.</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать план управления человеческими ресурсами - процесс определения и документирования ролей, ответственности, требуемых навыков и подотчетности, а также создания плана управления обеспечением проекта персоналом.</p>
Профессиональные компетенции направления			
ПKN-8	«Способность анализировать, определять и эффективно	1. Демонстрирует знания о роли и месте человеческого капитала в управлении	<b>Знание</b> маркетинговых технологий формирования человеческого капитала и <b>умение</b> применять их в

	использовать человеческий и социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания, применяя при этом необходимые лидерские и коммуникативные навыки»	организацией и его связи со стратегическими задачами организации.	маркетинговой стратегии организации.
		2. Владеет навыками анализа организационной культуры и инструментами её совершенствования.	<b>Знание</b> основных подходов к анализу организационной культуры и инструментов её совершенствования. <b>Умение</b> владеть маркетинговыми технологиями формирования организационной культуры и применять их в стратегии внутрифирменного маркетинга
		3. Опиерирует инструментами управления знаниями для повышения эффективности деятельности организации	<b>Знание</b> технологий проведения маркетинговых исследований, выявления проблем и особенностей российской экономики с точки зрения развития и внедрения концепции управления знаниями. <b>Умение</b> применять методы маркетинговых технологий с целью преобразования знания - навыками систематизации к анализу экономических процессов.

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современные технологии управления человеческими ресурсами» относится к 5 модулю дисциплин по выбору студентов, углубляющих освоение направленности программы магистратуры 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент» (программа подготовки магистров).



Программа ориентирована на базовые знания по дисциплинам «Теория и история менеджмента», «Теория организации», «Управление человеческими ресурсами», «Организационное поведение» и др., приобретенные магистрантами в процессе предшествующего обучения.

Глубокие знания, умения и навыки, получаемые магистрантами в процессе изучения дисциплины «Современные технологии управления человеческими ресурсами», позволяют профессионально подготовить магистрантов в области управления человеческими ресурсами, получить комплекс теоретических знаний и практических навыков для решения большого круга задач по формированию системы и технологии управления человеческими ресурсами и его развитию.

Программа дисциплины «Современные технологии управления человеческими ресурсами» предполагает дальнейшее углубление и дифференциацию получаемых знаний в дисциплинах: «Управление проектами в консалтинге», «Управление проектами и программами реорганизации», «Управление проектами в области информационных технологий» и др.

Таблица 2 - Междисциплинарные связи тем дисциплины с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент».

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Номера разделов (тем) данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Управление проектами в консалтинге	*	*	*	*		*		*
2	Управление проектами и программами реорганизации			*		*		*	
3	Управление проектами в области информационных технологий	*		*	*	*			*

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

Для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», Магистерская программа «Проектный менеджмент», по очной (3 семестр – 5 модуль) форме обучения общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач. ед., 108 часов (таблица 3).

Таблица 3 – Трудоемкость дисциплины «Современные технологии управления человеческими ресурсами»

Вид учебной работы по дисциплине	Направление подготовки: 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент»	
	Всего (в з/е и часах)	Модуль 5 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>3 з.е. 108 часов</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>32</b>	<b>32</b>
<i>Лекции</i>	8	8
<i>Практические и семинарские занятия</i>	24	24
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>76</b>	<b>76</b>
Вид текущего контроля	—	—
Вид промежуточной аттестации	зачет	зачет

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

##### **5.1 . Содержание дисциплины**

***Тема 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами (УЧР).***

Управление человеческими ресурсами: сущность и содержание, уровни. Национальная система квалификаций и ее влияние на УЧР в РФ. Объект и субъект кадрового менеджмента. Понятие и сущность организационной культуры. Основные элементы организационной культуры

и их взаимодействие. Ценности и нормы организационной культуры как критериальная основа поведения персонала. Управление персоналом как процесс и как система. Цели, задачи и функции управления человеческими ресурсами. Основные методы кадрового менеджмента. Современные тенденции развития кадрового менеджмента: российский и зарубежный опыт. Кадровые технологии в условиях цифровизации управления персоналом. Основные подсистемы кадрового менеджмента и их характеристика. Современные подходы к проектированию организационных систем управления персоналом.

### ***Тема 2. Кадровая стратегия и кадровая политика***

Кадровая стратегия организации: сущность и классификация. Основные этапы разработки и реализации стратегии управления персоналом. Современные подходы к стратегическому управлению персоналом. Миссия компании и стратегические цели. Их влияние на кадровую стратегию предприятия. Взаимосвязь кадровой стратегии со стратегией развития организации. Кадровая политика: сущность и содержание. Классификация кадровой политики. Основные элементы кадровой политики. Открытая и закрытая кадровая политика.

### ***Тема 3. Командный менеджмент***

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

#### ***Тема 4. Современные технологии формирования команд как фактор эффективной работы***

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

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

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

#### ***Тема 6. Механизмы эффективного функционирования команд***

Эффективная работа команды. Целеполагание. Пути достижения целей. Коллективное принятие решений. Организация труда в команде, распределение функций и ролей между членами команды, а также информационные и коммуникационные процессы. Разделение и кооперация труда. Карьерной развитие членов команды. Принципы командной деятельности. Делегирование полномочий в командах. Оценка членов команды. Процесс принятия решений в командах. Обучение в командах. Самообучающиеся команды.

#### ***Тема 7. Мотивация и стимулирование командной работы***

Методы стимулирования коллективного труда: системы оплаты труда, стимулирующие и компенсационные выплаты. Влияние субкультуры

команды на мотивацию работников. Компенсационный пакет и его структура. Коллективное вознаграждение. Распределение коллективных премий. Социальная мотивация. Социальный пакет и его проектирование. Формирование социального пакета по принципу социального кафетерия».

### ***Тема 8. Особенности управления проектными командами***

Основы управления проектами. Факторы успешной проектной деятельности в организации. Риски управления проектными командами. Особенности формирования и функционирования проектных команд. Управление изменениями в проектных организациях.

## 5.2 Учебно-тематический план

Темы дисциплины и виды занятий для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», Магистерская программа «Проектный менеджмент», представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Учебно-тематический план по дисциплине «Современные технологии управления человеческими ресурсами» для магистрантов очной формы обучения направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент» - 3 семестр (5 модуль).

Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемо сти
	Всего	Аудиторная работа				Самост оательн ая работа	
		Общая	Лек ции	Практичес кие и семинарск ие занятия	Занятия в интерактивны х формах (в числе семинарских)		
Тема 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	14	4	1	3	1	10	Дискуссия Кейс-стади
Тема 2. Кадровая стратегия и кадровая политика	13	4	1	3	1	9	Дискуссия Практико- ориентиро ванные задания
Тема 3. Командный менеджмент	14	4	1	3	2	10	Опрос практическ ие задания
Тема 4. Современные технологии формирования команд как фактор эффективной работы	13	4	1	3	2	9	Выступлен ие с докладом и презентаци ей
Тема 5. Особенности управленческой деятельности менеджеров в командах: современные методы	14	4	1	3	2	10	Практичес кие задания
Тема 6. Механизмы и технологии эффективного	13	4	1	3	1	9	Тест, практическ ие задания

функционирован ия команд							
Тема 7. Мотивация и стимулирование командной работы	14	4	1	3	2	10	Опрос, деловая игра
Тема 8. Особенности управления проектными командами	13	4	1	3	1	9	Практичес кие задания
<b>Всего по дисциплине</b>	<b>108</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>76</b>	<b>Зачет</b>
<b>ИТОГО:</b>					<b>50%</b>		

### 5.3. Содержание практических и семинарских занятий

Учебный материал, полученный магистрами в ходе лекций, «закрепляется» на семинарских занятиях. К каждому семинарскому занятию магистр должен тщательно готовиться (в тематическом плане указано рекомендуемое для этого время).

Цель проведения практических занятий — более глубокое усвоение теоретических знаний и формирование навыков их применения в практической деятельности.

Обсуждение теоретического материала производится согласно вопросам, которые указаны в рабочей программе дисциплины. Решение ситуационных задач направлено на закрепление теоретических знаний.

Формы промежуточного контроля усвоения материала по дисциплине представляют опрос теоретического материала, ответы на вопросы тестов, решение ситуационных и практико-ориентированных задач по темам курса, тестирование, подготовка докладов с презентацией.

По итогам изучения дисциплины, магистром сдается зачет.

Таблица 5 - Трудоемкость практических занятий дисциплины «Современные технологии управления человеческими ресурсами» по направлению 38.04.02 – «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент», (в часах) (очная форма обучения 3 семестр, 5 модуль).

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9	Форма проведения занятий
1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	Управление человеческими ресурсами: основные дефиниции. Функции и методы. Системный подход к управлению человеческими ресурсами. Организационная культура. Влияние организационной культуры на функции и технологии кадрового менеджмента. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.4, 8.5, 8.8, 8.12-8.14, 9.1, 9.4, 9.6, 9.8	Дискуссия Кейс-стади
2. Кадровая стратегия и кадровая политика	Кадровая стратегия : особенности формирования и реализации. Анализ внутренней и внешней среды организации. Связь со стратегией развития организации. Классификация кадровой политики. Технологии разработки и реализации кадровой политики. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.5, 8.8, 8.12-8.14, 9.1, 9.4, 9.6	Дискуссия Практико-ориентированные задания
3. Командный менеджмент	Роль команд в стратегическом менеджменте. Сотрудник и команда: взаимосвязь и взаимовлияние. Типы команд, востребованные в современных организациях. Существующая классификация основных этапов возникновения и развития команд. Особенности управления командами на различных этапах их развития. Командная организация труда. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.5, 8.8, 8.11-8.13, 9.1, 9.4, 9.6	Опрос практические задания
4. Современные технологии формирования команд как фактор эффективной работы	Основные принципы и методы формирования команды. Компетентностный подход в формировании команды. Ролевой подход в создании команды. Рекрутинговые технологии, применяемые при подборе руководителя и членов команды <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.5, 8.11-8.13, 9.1, 9.4, 9.6	Выступление с докладом и презентацией
5. Особенности управленческой деятельности менеджеров в командах: современный методы	Права и обязанности руководителя команды на различных этапах её развития. Основные компетенции менеджера команды. Инструменты влияния менеджера команды на её членов. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.5, 8.11-8.13, 9.1, 9.4	Практические задания
6. Механизмы и технологии эффективного функционирования команд	Факторы и условия эффективной деятельности команды. Формирование и развитие ключевых компетенций команды. Коллективное принятие и реализация управленческих решений. Управление коммуникациями и взаимодействием в командах. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.5, 8.9-8.13, 9.1, 9.4	Тест, практические задания
7. Мотивация и стимулирование командной работы	Коллективные стимулы к труду. Особенности организации оплаты труда в командах. Нематериальные стимулы к труду в командах <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.5, 8.9-8.13, 9.1, 9.4	Опрос, деловая игра



8. Особенности управления проектными командами	Проектные команды: основные характеристики и содержание деятельности. Компетенции, роли и особенности мотивационных установок членов проектной команды. Особенности формирования и работы проектной группы. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.5,8.7,8.11-8.13, 9.1,9.4,9.6	Практические задания
--	--	----------------------

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

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

Основная цель самостоятельной работы при изучении дисциплины «Современные технологии управления человеческими ресурсами» – закрепить знания, полученные в ходе практических занятий.

Самостоятельная работа в процессе изучения дисциплины включает:

- освоение рекомендованной преподавателем и методическими указаниями по данной дисциплине основной и дополнительной учебной литературы;
- изучение образовательных ресурсов (электронные учебники, электронные библиотеки, электронные видеокурсы и др.);
- работу с компьютерными обучающими программами;
- выполнение домашних заданий;
- самостоятельный поиск информации в Интернете;
- консультации по наиболее сложным вопросам;
- участие в работе научного кружка по кафедре и ежегодных студенческих научных конференций;
- подготовку к зачету.

На самостоятельную работу магистров, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент»

по очной форме обучения отводится 76 часов учебного времени в 3 семестре (5 модуль).

Наименование тем (разделов), входящих в дисциплину	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	Национальная система квалификаций и ее влияние на УЧР. Современные тенденции развития кадрового менеджмента: российский и зарубежный опыт. Кадровые технологии в условиях цифровизации управления персоналом. Основные подсистемы кадрового менеджмента и их характеристика. Современные подходы к проектированию организационных систем управления персоналом.	Изучение учебной литературы по теме занятия. Подготовка к опросу.
2. Кадровая стратегия и кадровая политика	Основные этапы и технологии разработки кадровой стратегии. Кадровая политика: уровни и классификация. Технологии разработки и реализации кадровой политики.	Изучение литературных источников, подготовка к решению практико-ориентированных заданий.
3. Командный менеджмент	Характеристика современных подходов к описанию основных этапов развития команд. Основные этапы: формирование, бурление, упорядочение и нормирование, функционирование и роспуск	Подбор материала для групповой дискуссии, подготовка докладов и презентаций. Подготовка к практическому занятию.
4. Современные технологии формирования команд как фактор эффективной работы	Современные методы оценки при приеме на работу, методы текущей оценки, применяемые при формировании команд. Адаптация работников в команде.	Подбор материала для групповой дискуссии, подготовка к решению кейсов.
5. Особенности управленческой деятельности менеджеров в командах: современные методы	Содержание труда менеджеров команды и его трансформация в условиях цифровой экономики. Функции руководителя в виртуальных командах.	Подбор материала для групповой дискуссии, подготовка докладов и презентаций. Подготовка к практическому занятию.
6. Механизмы и технологии эффективного функционирования команд	Современные методы развития персонала и их применение в командной работе. Выявление ключевых компетенций команды и их развитие.	Изучение литературных источников, подготовка докладов. Подготовка к опросу.
7. Мотивация и стимулирование командной работы	Оценка результатов труда членов команды. Построение системы оплаты и стимулирования ее членов. Развитие коллективных форм стимулирования.	Подбор материала для групповой дискуссии, подготовка докладов и презентаций.

8. Особенности управления проектными командами	Функции кадрового менеджмента в проектной организации.	Подбор материала для групповой дискуссии, подготовка докладов и презентаций. Подготовка к практическому занятию.
--	--	--

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

Проведение аудиторной самостоятельной работы предполагает командную работу при подготовке сообщений по анализу литературных источников (книг, статей, материалов конференций) на заданную тему, подготовку ответов на контрольные вопросы по темам дисциплины, решение ситуационных задач.

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

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

3) выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;

4) участие в дискуссии по проблемным темам дисциплины;

5) обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

6) опрос, дискуссия, научный доклад – проводятся по результатам самостоятельной подготовки;

7) защита выполненного задания – проводится защита микрогруппой подготовленного самостоятельно экспертного заключения либо задания, выполненных непосредственно на семинаре;

8) контрольная работа.

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

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

– обсуждение вынесенных в планах практических занятий вопросов тем и контрольных вопросов;

– решение ситуационных задач, тестов и их обсуждение в точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения.

О данном подходе к оценке знаний магистров преподаватель информирует магистров на первом практическом занятии. На последнем практическом занятии магистров сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре. Магистры могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий.

Промежуточная аттестация (итоговый контроль по дисциплине) проводится в форме зачета. Зачет проводится в форме тестирования и устного ответа по практическому заданию, что позволяет оценить как теоретическую, так и практическую стороны освоения дисциплины.

Критерии балльной-рейтинговой оценки текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмент и маркетинг».

#### *Перечень контрольных вопросов по дисциплине*

1. Управление человеческими ресурсами: современные технологии реализации функций

2. Кадровая политика: формирование и реализация

3. Система УЧР в проектных организациях.

4. Влияние организационной культуры на реализацию функций кадрового менеджмента.

5. Современные подходы к классификации команд.

6. Командообразование: основные этапы.

7. Управление командами на различных этапах их развития.

8. Особенности формирования команд в условиях динамично меняющейся среды.

9. Рекрутинговые технологии и инструменты формирования команд в организации.

10. Компетентностный и ролевой подход при формировании команд.
11. Особенности командной организации труда.
12. Распределение прав, обязанностей, полномочий в командах.
13. Принципы и правила командной деятельности.
14. Процессы коммуникаций и принятия решений в командах.
15. Достоинства и недостатки работы команд.
16. Мотивация и стимулирование труда в командах.
17. Коллективные решения: достоинства и недостатки.
18. Коллективные стимулы к труду.
19. Проектные команды: особенности формирования и функционирования.
20. Деятельность проектных команд.
21. Особенности деятельности команд в виртуальных организациях

### **Примерные задания для контрольной работы**

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

1. Трансформация функций кадрового менеджмента в условиях виртуализации командной работы.
2. Работа в проектных группах как метод наставничества.
3. Формирование командной субкультуры и ее роль в достижении целей.

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

#### **Тестовые задания**

1. Персонал – это...
  - а) личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;**
  - б) трудоспособная часть населения страны;
  - в) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;
  - г) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции;
2. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?
  - а) планирование;
  - б) прогнозирование;
  - в) мотивация;
  - г) составление отчетов;**
  - д) организация.
3. Управленческий персонал включает:
  - а) вспомогательных рабочих;
  - б) младший обслуживающий персонал;
  - в) руководителей, специалистов;**
  - г) основных рабочих.
4. Японскому менеджменту персонала не относится:
  - а) пожизненный наем на работу;**

- б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- в) коллективная ответственность;
- г) неформальный контроль;
- д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.**

5. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

- а) аттестация;**
- б) дискриминация;
- в) авторизация;
- г) должностная инструкция;
- д) апробация.

6. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;**
- б) найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занимания определенной должности;
- г) согласно действующему законодательству;
- д) достижения стратегических целей предприятия.

7. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.**

8. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- а) вкладывание средств в производство;
- б) вкладывание средств в новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;**
- г) вкладывание средств на строительство новых сооружений.
- д) вкладывание средств на совершенствование организационной структуры предприятия.

9. Человеческий капитал - это:

- а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения**

**и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.**

- б) вкладывание средств в средства производства;
- в) нематериальные активы предприятия.
- г) материальные активы предприятия;
- д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

10. Функции управления персоналом представляют собой:

- а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;**
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

11. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;**
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию.

12. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

- а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;**
- в) освобождение рабочего;
- г) понижение рабочего в должности;
- д) повышение рабочего в должности.

13. Профессиограмма - это:

- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;



**в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.**

г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;

д) перечень всех профессий.

14. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

а) «Общие положения»;

б) «Основные задачи»;

в) «Должностные обязанности»;

г) «Управленческие полномочия»;

**д) «Выводы».**

15. Интеллектуальные конфликты основаны:

а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;

б) на столкновении вооруженных групп людей;

**в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное.**

16. Конфликтная ситуация - это:

а) столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями;

б) состояние переговоров в ходе конфликта;

в) определение стадий конфликта;

**г) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.**

17. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

а) начало;

б) развитие;

**в) кульминация;**

г) окончание.

18. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;

б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;

**в) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.**

19. Стилъ поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:

- а) приспособление, уступчивость;
- б) уклонение;
- в) сотрудничество;**
- г) противоборство, конкуренция.**

20. Комплексная оценка работы - это:

а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;

**б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;**

в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов.

21. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

**а) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат;**

б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;

в) персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу).

22. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

- а) функциональная;
- б) тактическая;
- в) обеспечивающая;
- г) стратегическая.**

23. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;**
- в) школа человеческих отношений;

24. Кадровый потенциал предприятия – это:

**а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;**

- б) совокупность работающих специалистов;
- в) совокупность устраивающихся на работу.

25. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д Мак-Клелланда:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) распределение всех рабочих на желающих работать и тех, кто не желает работать;
- в) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;**
- г) потребность человека быть справедливо вознагражденным.

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

- обсуждение вынесенных в планах семинарских (практических) занятий вопросов тем и контрольных вопросов;
- решение задач, тестов и их обсуждение в точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- выполнение самостоятельной работы.

О подходе к оценке знаний магистров преподаватель информирует их на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском (практическом) занятии магистрам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре. Магистры могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий. Отработка пропусков, имевших место по причине работы во время занятий, не допускается.

Промежуточный контроль по учебной дисциплине «Современные технологии управления человеческими ресурсами» направления подготовки «Менеджмент», Магистерская программа «Проектный менеджмент» проводится в форме зачета в 3 семестре (5 модуль). Критерии балльно-рейтинговой оценки текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмент и маркетинг».



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

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

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

Критерии оценивания – определяются в соответствии с шкалами оценивания компетенций:

высокий уровень – оценка 5 «отлично»: глубокое усвоение программного материала, логически стройное его изложение, дискуссионность данной проблематики, умение связать теорию с возможностями ее применения на практике, свободное решение задач и обоснование принятого решения, владение методологией и методиками исследований, методами моделирования;

продвинутый уровень – оценка 4 «хорошо»: твердые знания программного материала, допустимы несущественные неточности в ответе на вопрос, правильное применение теоретических положений при решении вопросов и задач, умение выбирать конкретные методы решения сложных задач, используя методы сбора, расчета, анализа, классификации, интерпретации данных, самостоятельно применяя математический и статистический аппарат;

пороговый уровень – оценка 3 «удовлетворительно»: знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, умение решать простые задачи на основе базовых знаний и заданных алгоритмов действий, испытывать затруднения при решении практических задач;

оценка 2 «неудовлетворительно»: незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий.

Результаты промежуточной аттестации обучающихся оцениваются в дальнейшем по 100-балльной шкале в соответствии с Балльно-рейтинговой системой Финансового университета.

### ***Примерный перечень вопросов к зачету***

1. Является ли воспроизводство и обеспечение востребованности трудовых ресурсов, создание условий для развития их общей и профессиональной трудоспособности целью деятельности по управлению человеческими ресурсами?

2. Какие ресурсы определяются количеством людей (людские ресурсы) + человеческий потенциал (компетенции, опыт, интеллект, способность к постоянному совершенствованию и развитию)?

3. Как называется процесс, в ходе которого организации оценивают текущие человеческие ресурсы, прогнозируют будущие потребности или нужды, выявляют пробелы и разрабатывают план по их заполнению?

4. Кто управляет человеческими ресурсами в организации?

5. Сколько процессов выполняется при управлении человеческими ресурсами проекта?

6. Сколько методов управления человеческими ресурсами выделяют?

7. Наиболее эффективное использование трудовых ресурсов при управлении персоналом является главной или второстепенной задачей.

8. Кто является главным ресурсом компании?

9. Что такое совокупность средств и объектов, которые необходимы человеку для удовлетворения своих потребностей?

10. Кто придумал HR?

11. На сколько групп делятся технологии управления персоналом?

12. Как называются способы влияния на отдельных работников и трудовые коллективы в целом, которые необходимы для достижения цели фирмы (предприятия, организации)?

13. Какие есть методы управления персоналом?

14. Как называют высший уровень управления?

15. К каким ресурсам относится население, способное участвовать в трудовой деятельности?

16. Как делятся трудовые ресурсы?

17. Что является средством оценки трудового потенциала страны и источником информации об его использовании?

18. Что такое формальная система, которая определяет, как управляются и координируются различные функциональные направления, подразделения и индивиды в организации?

19. Как называется комплекс аппаратных и программных средств, предназначенный для управления различными процессами в рамках технологического процесса, производства, предприятия?

20. Сколько уровней в системе управления?

*Тест для контроля остаточных знаний  
по дисциплине «Современные технологии управления человеческими  
ресурсами»*

1. Деятельность относительно человеческих ресурсов, которая в основном связана с будущими потребностями организации – это

- а) компенсации;
- б) консультации;
- в) взаимоотношения с профсоюзами;
- г) **планирование человеческих ресурсов.**

2. Функциональная задача по планированию потребностей организации в трудовых ресурсах относится к направлению кадровой работы:

- а) **кадровое планирование;**
- б) кадровый учет и отчетность;
- в) формирование кадровой стратегии;
- г) регулирование численности персонала.

3. Наиболее распространенной формой подготовки будущих руководителей среднего звена является ...

**а) обучение на рабочем месте;**

б) обучение по специальным программам в образовательных учреждениях;

в) назначение на должность заместителя соответствующего руководителя;

г) демократический стиль руководства предполагает ориентацию руководителя на принцип.

4. Распоряжение – внутренний документ, который подписывается:

а) заместителями руководителя;

**б) руководителями направлений, имеющими отношение к содержанию документа.**

в) всеми ответственными лицами;

г) первым лицом компании.

5. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур, есть:

а) заключение контракта;

б) привлечение кандидатов;

**в) отбор кандидатов;**

г) подбор кандидатов;

д) найм работника.

6. Персонал – это...

**1) личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;**

2) трудоспособная часть населения страны;

3) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;

4) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции.

7. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

**1) аттестация;**

2) дискриминация;

3) авторизация;

4) должностная инструкция.

8. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

**1) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;**



- 2) найма рабочих на предприятие;
- 3) отбора персонала для занимания определенной должности;
- 4) согласно действующему законодательству.

9. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- 1) на разработку новых видов продукции;
- 2) на определение стратегического курса развития предприятия;
- 3) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- 4) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.**

10. Человеческий капитал - это:

- 1) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.**
- 2) вкладывание средств в средства производства;
- 3) нематериальные активы предприятия.
- 4) материальные активы предприятия.

11. Функции управления персоналом представляют собой:

- 1) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;**
- 2) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- 3) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- 4) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия.

12. Конфликтная ситуация - это:

- 1) столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями;
- 2) состояние переговоров в ходе конфликта;
- 3) определение стадий конфликта;
- 4) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.**

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Таблица 8 - Типовые оценочные средства для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной «Современные технологии управления человеческими ресурсами» по направлению «Менеджмент», Магистерская программа «Проектный менеджмент»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
УК-3	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач, методы повышения её эффективности	1. Объективно оценивает свои возможности и требования различных социальных ситуаций, принимает решения в соответствии с данной оценкой и требованиями.	<p><b>Задание 1.</b> Как вы справитесь с ситуацией, если член команды не выполняет свои обязанности в полном объеме при реализации проекта?</p> <p><b>Задание 2.</b> Тридцатилетний специалист по продажам, успешно работавший в организации, стал проявлять халатное отношение к работе, раздражительность, конфликтовать с сослуживцами. Каковы действия менеджера по продажам и его непосредственного руководителя? (Объясните с точки зрения теории профессиональных кризисов)?</p> <p><b>Задание 3.</b> Является ли артефакт составления резюме при рассмотрении возможности работы в иностранной компании?</p> <p><b>Задание 4.</b> К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он</p>

		<p>2. Актуализирует свой личностный потенциал, внутренние источники роста и развития собственной деятельности.</p>	<p>ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату. Какая теория мотивации объясняет его поведение?</p> <p><b>Задание 1.</b> Для выявления мотивов сотрудника существует два способа: тесты и анкеты или интервью. Какая из этих форм является предпочтительной?</p> <p><b>Задание 2.</b> Ваша подчиненная сотрудница – бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т. к. работа – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа. Какой метод управления следует применить к Раисе, чтобы побудить ее выполнять свою работу качественно?</p> <p><b>Задание 3.</b> В акционерном</p>
--	--	--	---

		<p>предприятия во время фотографии рабочего дня был наказан старый кадровый рабочий Р.С. Ивановский. Он был депремирован на 50 процентов за появление в столовой раньше установленного срока. Через день после того, как был вывешен приказ о его наказании, Р.С. Ивановский обратился к мастеру, Т.О. Смоленцову с жалобой на то, что, он, не пообедав в положенное время, как требует организм, потом болеет, бывают приступы, которые за тем могут привести к больничной койке. Р.С. Ивановский отличился на работе знанием своего дела, имел солидный стаж работы наладчиком. Никогда не отказывал мастеру в его просьбах, исправно выполнял все его распоряжения. Приказ был издан без ведома мастера. Мастер пошел к начальнику цеха с просьбой отменить приказ о наказании Р.С. Ивановского, однако, начальник цеха отказал ему в просьбе? Прав ли мастер, встав на защиту Р.С. Ивановского?</p> <p><b>Задание 1.</b> Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом</p>
	3. Определяет приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач.	

		<p>поддержать его. Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу?</p> <p><b>Задание 2.</b> Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы. На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения. Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной?</p> <p><b>Задание 1.</b> Вы руководитель отдела в компании сотовой связи. Вашему отделу продаж были обещаны бонусы. Ваши подчиненные испытали сильное разочарование, показатели продаж значительно снизились, а в коллективе царит напряженная обстановка. Некоторые сотрудники даже обратились к вам лично, чтобы выразить свое недовольство действиями компании. Что необходимо сделать в данной ситуации?</p>
	<p>4. Определяет и демонстрирует методы повышения эффективности собственной деятельности.</p>	

ПК-3	Способность управлять отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями и программами проектов	1. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов.	<p><b>Задание 1.</b> Руководитель отдела компании озабочен продолжающимся нарушением правил компании относительно кофейных перерывов. Он отдал четкие указания, что для этой цели нельзя тратить более установленных 15 минут. Он издал несколько распоряжений по поводу нарушений правил кофейных порывов и лично беседовал с отдельными нарушителями. Похоже, что его служащие сопротивляются его стараниям, которые ни к чему не приводят. Какой подход необходим для решения проблемы?</p> <p><b>Задание 2.</b> Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными. Какое единственно решение Вы примете?</p> <p><b>Задание 3.</b> Один из членов вашего коллектива внезапно заболел. Каждый сотрудник очень занят срочной работой. Работа</p>
------	---	---	--

		<p>отсутствующего также должна быть выполнена в срок.</p> <p><b>Задание 4.</b> На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Справедливы ли требования работника?</p> <p><b>Задание 1.</b> Имеется информация об организации, где подчиненные обладают следующими характеристиками: Не могут выполнить работу и не хотят брать на себя ответственность. Какой стиль руководства следует применить в такой организации согласно теории жизненного цикла?</p> <p><b>Задание 2.</b> Постоянные нововведения в различных областях управления являются основой процветания любой компании. Вместе с тем нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам. Какой стиль управления следует</p>
	2. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении программами проектов	

			<p>использовать, чтобы активизировать интерес к инновациям?</p> <p><b>Задание 3.</b> Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т. е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Какой способ планирования является оптимальным?</p> <p><b>Задание 4.</b> В магазине с посменным графиком работы продавцов при организации выездной торговли возник вопрос о том, кто будет занят в этой торговой точке. Так как в этот день в магазине был наплыв покупателей, то нагрузка на работающую смену продавцов повысилась почти в 2 раза. Продавцы, находящейся на отдыхе, по разным причинам отказываются от предложенной работы. Имеют ли право продавцы отказаться от работы?</p>
ПKN-8	«Способность анализировать, определять и эффективно использовать человеческий и социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания,	1. Демонстрирует знания о роли и месте человеческого капитала в управлении организацией и его связи со стратегическими задачами организации.	<p><b>Задание 1.</b> Необходимо осуществить маркетинговый аудит на заводе по производству бытовой радиоаппаратуры. Завод осуществляет все основные этапы создания продукции — от проектирования до выпуска готовых изделий и их сбыта. Какой персонал</p>



	применяя при этом необходимые лидерские и коммуникативные навыки»		вы считаете целесообразным включить в состав респондентов? <b>Задание 2.</b> Охарактеризуйте сегодняшнее состояние спроса в РФ на услугу «страхование жизни».
		2. Владеет навыками анализа организационной культуры и инструментами её совершенствования.	<b>Задание 1.</b> Предложите вариант организационной структуры для маркетинговой службы предприятия, численность сотрудников которого- 50 чел, у компании однопрофильный бизнес, компания ведет свою деятельность на внутреннем и внешнем рынках, номенклатура ограничена, в компании решаются только текущие задачи маркетинга. <b>Задание 2.</b> Определите основные факторы внешней среды, влияющие на работу банковской структуры.
		3. Опиериует инструментами управления знаниями для повышения эффективности деятельности организации	<b>Задание 1.</b> Влияют ли марки на формирование мнения о других людях? <b>Задание 2.</b> Определите цель сезонных распродаж. <b>Задание 3.</b> Как вы классифицировали бы продукты, предлагаемые банком?
		4. Применяет коммуникативные и лидерские навыки.	<b>Задание 1.</b> Предложите вариант организационной структуры для маркетинговой службы предприятия, если у компании многопрофильный бизнес, компания ведет свою деятельность на внутреннем и внешнем рынках, номенклатура широкая, в компании решаются только текущие задачи маркетинга. <b>Задание 2.</b> В 2023 г. предприятие столкнулось с проблемой снижения спроса и решило провести маркетинговое исследование, целью которого было выявить

			потребительские предпочтения потребителей в отношении продукции предприятия. Какой вид маркетинговых исследований целесообразно провести предприятию?
--	--	--	---

Процедуры оценивания знаний и умений регулируются соответствующими приказами, распоряжениями ректората Финуниверситета о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций магистров.

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

### **Нормативные акты**

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

2. Постановление Правительства Российской Федерации «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности» от 27июня 2016 г. №584. [http: // special.government.ru / media files / veokd43AYXiPLA6BdoqgGEJCVWg96X68.pdf](http://special.government.ru/media/files/veokd43AYXiPLA6BdoqgGEJCVWg96X68.pdf)

3. Федеральный закон РФ от 3 июля 2016 г. № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификаций». – <https://rg.ru/2016/07/06/kvalificaciadok.html>

4. Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении Правил проведения центром оценки квалификаций

независимой оценки квалификации в форме профессионального экзамена»  
<http://government.ru/media/files/5IGdpdRO1Al4Azmu5DtZpLkMpy1HkOwG.pdf>.

*Основная литература:*

1. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Ю.Г. Одегов, М.В. Полевая, В.С. Половинко [и др.]; под ред. Ю.Г. Одегова, М.В. Полевой, В.С. Половинко. – М.: КноРус, 2025. – 583 с. – URL: <https://book.ru/book/955988>.

2. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская, А.В. Ерастова, Д.В. Родин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 212 с. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/438218>.

3. Одегов Ю.Г. Аутсорсинг и аутстаффинг в управлении персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, Ю.В. Долженкова, С.В. Малинин. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 261 с. – URL: <https://urait.ru/index.php/bcode/557274>.

*Дополнительная литература:*

4. Пугачев В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. – М.: КноРус, 2021. – 207 с. – URL: <https://book.ru/book/925867>.

5. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / Под ред. М.В. Полевой. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 273 с. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2079945>.

6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2024. – 358 с. – URL: <https://book.ru/book/950347>.

7. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4: монография / Под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 242 с. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2017324>.

8. Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Книга 5: монография / Под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 290 с. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2200129>.

9. Управление персоналом в России: вызовы XXI века. Книга 6: монография / Под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 297 с. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2133969>.

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

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

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

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

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

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

6. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

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

8. Министерство труда и социальной защиты РФ <http://www.rosmintrud.ru>

9. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>

10. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>

11. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>

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

Важнейшими условиями процесса обучения являются сочетание аудиторной и внеаудиторной работы магистров, постепенное увеличение удельного веса их самостоятельной работы.

Самостоятельная работа магистров (индивидуальная, групповая, коллективная) является важной частью в рамках данного курса. Самостоятельная работа магистров осуществляется под руководством преподавателя и протекает в форме делового взаимодействия: студент получает непосредственные указания, рекомендации преподавателя об организации самостоятельной деятельности, а преподаватель выполняет функцию управления через учет, контроль и коррекцию ошибочных действий. Содержание самостоятельной работы магистров имеет двуединый характер. С одной стороны, это совокупность учебных и практических заданий, которые должен выполнить студент в процессе обучения – объект его деятельности. С другой стороны, это способ деятельности студента по выполнению соответствующего учебного теоретического или практического задания. Свое внешнее выражение содержание самостоятельной работы магистров находит во всех организационных формах учебной внеаудиторной деятельности, в ходе самостоятельного выполнения различных заданий. Функциональное предназначение самостоятельной работы магистров в процессе практических занятий по овладению специальными знаниями заключается в самостоятельном прочтении, просмотре, прослушивании, наблюдении, конспектировании, осмыслении, запоминании и воспроизведении определенной информации. Цель и планирование самостоятельной работы студенту определяется преподавателем.

Собственно самостоятельная работа магистров выполняется в удобные для студента часы и представляется преподавателю для проверки. Данный формат предусматривает большую самостоятельность магистров, большую индивидуализацию заданий, наличие консультационных пунктов и ряд

психолого-педагогических новаций, касающихся как содержательной части заданий, так и характера консультаций и контроля.

Магистрам предлагаются следующие виды и формы самостоятельной работы:

- самостоятельное выполнение заданий на практических занятиях;
- самостоятельная работа по подготовке к аудиторным занятиям;
- самостоятельная работа (индивидуальная) с использованием Интернет-технологий;
- индивидуальная и групповая творческая работа по подготовке сообщений.

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

### **11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения**

1. Astro Linux
2. Libre Office

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

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru>
2. Информационно-правовая система «Гарант.ру». – URL: <http://www.garant.ru>

### **11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены**

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.

Электронная информационно-образовательная среда Финансового университета обеспечивает:

– доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к указаниям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах. По дисциплине «Современные технологии управления человеческими ресурсами» в электронной информационно-образовательной среде

Финансового университета представлены следующие виды информационных ресурсов:

- аннотации дисциплины;
- видеолекции;
- мультимедийные презентации по всем темам курса;
- методический материал;
- рабочие программы дисциплины.
- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации;
- проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых осуществляется с применением электронного обучения.



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

Материально-техническая база Краснодарского филиала Финансового университета соответствует действующим противопожарным правилам и нормам, обеспечивает проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде Финансового университета.