

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

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

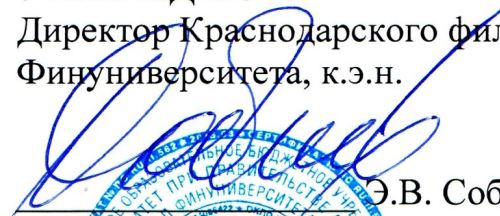
**(Финансовый университет)**

**Краснодарский филиал Финуниверситета**

**Кафедра «Менеджмент и маркетинг»**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор Краснодарского филиала  
Финуниверситета, к.э.н.



**Э.В. Соболев**

« 20 » февраля 2024 г.



Артюшкова А.Ю.

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль «Управление проектами».  
(очно-заочная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета  
(протокол № 12 от 20.02.2024 г.)*

*Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг»  
(протокол № 9 от 19.02.2024 г.)*

Краснодар 2024

**Артюшкова А.Ю.**

Управление человеческими ресурсами. Программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению, профиль «Управление проектами», очно-заочная форма обучения. — Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2024. — 57 с.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» является обязательной дисциплиной модуля профиля образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами».

Настоящая рабочая программа дисциплины «Управление 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*

## **УПРАВЛЕНИЕ 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. 2024

© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2024

## 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	4
3	Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
4	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	7
5	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	8
5.1	Содержание дисциплины	8
5.2	Учебно-тематический план	11
5.3	Содержание семинаров, практических занятий	18
6	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	22
6.1	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	22
6.2	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	25
7	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	27
8	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	53
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	55
10	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	56
11	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	65
11.1	Комплект лицензионного программного обеспечения	65
11.2	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	65
11.3	Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации	65
12	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	66

## **1 Наименование дисциплины**

Дисциплина Б1.О.03.05 «Управление человеческими ресурсами»

Цель дисциплины Б1.О.03.05 «Управление человеческими ресурсами» расширение и углубление знаний студентов в области современной концепции управления человеческими ресурсами, приобретение базовых и специализированных навыков разработки стратегии поведения экономических агентов на микроуровне.

Изучается в 3 семестре (очно-заочная) форма обучения.

Задачи дисциплины:

- формирование у бакалавров представления о специфике управления человеческими ресурсами, о социально-экономической эффективности кадровой работы;
- овладение методами профессионального обучения персонала,
- управления социальным развитием человеческих ресурсов;
- выработка навыков разработки стратегии управления человеческими ресурсами.

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

Дисциплина Б1.О.03.06 «Управление человеческими ресурсами» обеспечивает формирование следующих компетенций направления «Менеджмент».

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
<b>Профессиональные компетенции направления «Менеджмент организации» (ПКН)</b>			
ПКН-4	владение основными теориями управления человеческими ресурсами и формирования организационно й культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения управленческих задач	1. Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах.	<b>Знать</b> роль и место управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации; причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях. <b>Уметь</b> анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах.
		2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации.	<b>Знать</b> бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом. <b>Уметь</b> оценивать положение организации на рынке труда, разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя; проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения.

		3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения.	<p><b>Знать:</b> специфику компенсационной политики в организации, ее основные принципы и направления</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать компенсационные предложения для работников в организации с учетом ее экономического положения и рисков</p>
<i>Универсальные компетенции</i>			
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.	<p><b>Знать</b> основные виды управленческих стратегий, подходы к выработке совместных стратегических решений с учетом коллегиального мнения и стремления к эффективной работе в команде.</p> <p><b>Уметь</b> взаимодействовать с участниками команды, выстраивая конструктивные отношения с целью достижения высокой результативности в совместной деятельности.</p>
		2. Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении.	<p><b>Знать</b> нормы и стандарты этичного поведения.</p> <p><b>Уметь</b> выстраивать межличностные отношения на основе соблюдения этических норм и стандартов делового поведения.</p>
		3. Понимает и учитывает особенности поведения участников команды для достижения целей и задач в профессиональной деятельности.	<p><b>Знать</b> типы и модели поведения людей, демонстрируемые ими в целом межличностном общении и совместной профессиональной деятельности.</p> <p><b>Уметь</b> использовать в профессиональной деятельности при достижении общих целей и задач особенности поведения участников команды.</p>

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.О.03.05 «Управление человеческими ресурсами» относится к модулю общепрофессиональных дисциплин.

Дисциплине Б1.О.03.05 «Управление человеческими ресурсами» предшествуют следующие дисциплины: «Теория и история менеджмента», «Основы бизнеса», «Тренинг командообразования и групповой работы».

Дисциплина Б1.О.03.05 «Управление человеческими ресурсами» является предшествующей для изучения следующих дисциплин: «Теория организации и управление изменениями», «Проектный менеджмент», «Инновации и современные модели бизнеса», «Методы принятия управленческих решений» будут использованы студентами при изучении последующих дисциплин, предусмотренных учебным планом, при написании выпускной квалификационной (бакалаврской) работы, в процессе решения круга задач профессиональной деятельности в дальнейшем.

Таблица 2 - Междисциплинарные связи тем дисциплины с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Номера разделов (тем) данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин					
		1	2	3	4	5	6
1	Теория организации и управление изменениями	*	*	*	*		
2	Проектный менеджмент			*		*	
3	Методы принятия управленческих решений			*	*	*	*
4	Инновации и современные модели бизнеса	*	*	*			

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

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами») по очно-заочной (3 семестр) форме обучения общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач. ед., 108 часа (таблица 3).

Таблица 3 – Трудоемкость дисциплины «Управление человеческими ресурсами»

Вид учебной работы	Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами»	
	Всего	очно-заочная форма обучения 2 курс 3 сем
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>3/108</b>	<b>3/108</b>
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	28	28
<i>Лекции</i>	12	12
Семинары, практические занятия	16	16
<i>Самостоятельная работа</i>	<b>116</b>	<b>116</b>
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен



## **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 объект управления***

Предмет и основные понятия управления человеческими ресурсами: персонал, управление персоналом, структура персонала. Специфические функции менеджеров в сфере управления персоналом. Человеческий фактор в менеджменте. Теория человеческого капитала. Понятие рынка труда. Механизм функционирования рынка труда. Основные функции управления человеческими ресурсами. Компоненты системы управления персоналом. Методы управления персоналом.

#### ***Тема 2. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами***

Сущность стратегического управления человеческими ресурсами. Последовательность этапов разработки стратегии управления человеческими ресурсами. Основные управленческие задачи, решаемые в процессе реализации стратегии управления человеческими ресурсами. Этапы реализации стратегии управления человеческими ресурсами. Сущность кадровой политики и ее основные направления. Основные принципы отдельных направлений кадровой политики организации. Виды кадровой политики. Этапы проектирования кадровой политики.

#### ***Тема 3. Подбор персонала и его профориентация***

Основные этапы отбора персонала. Маркетинг персонала. Основные подходы к определению требований к кандидату на замещение вакантной должности. Методы оценки и отбора персонала. Виды и назначение профориентации персонала.

#### ***Тема 4. Методы и технологии управления человеческими ресурсами***

Методы формирования кадрового состава. Проектирование структуры организации. и планирование потребности в персонале. Должностные инструкции. Методы поддержания работоспособности персонала. Методы реформирования организации, организационно-кадровый аудит. Кадровое

консультирование. Центр оценки. Командообразование как технология формирования управленческого потенциала организации.

### ***Тема 5. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала***

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала как виды обучения в организации. Понятия обучения и развития персонала. Подходы к определению потребности организации в обучении. Порядок разработки учебных планов и программ. Самообучающиеся организации, их идеология и принципы работы.

### ***Тема 6. Мотивация персонала***

Характеристика понятий «мотивация» и «стимулирование». Основные теории мотивации и условия применимости их на практике. Связь типа организационной культуры с особенностями мотивирования. Роль в мотивировании персонала компенсационных пакетов. Основные формы стимулирования. Аутплейсмент. Функции аутплейсмента.

### ***Тема 7. Профессиональная и организационная адаптация персонала***

Трудовая адаптация персонала. Виды трудовой адаптации. Социализация и профессиональная деформация персонала. Взаимосвязь понятий трудовая адаптация, социализация и профессиональная деформация. Основные этапы процесса адаптации персонала.

### ***Тема 8. Управление конфликтами в организации***

Организационные конфликты. Модель двойной заинтересованности. Эскалация конфликта. Протестный потенциал. Организация переговоров. Медиация. Основные правила поведения в конфликтной ситуации. Стратегии управления конфликтом.

### ***Тема 9. Эффективность управления персоналом***

Факторы, определяющие эффективность системы управления персоналом на предприятии. Показатели эффективности управления персоналом. Методы оценки эффективности системы управления персоналом.

## 5.2. Учебно - тематический план.

Темы дисциплины и виды занятий для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами», представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Учебно-тематический план по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» для студентов очно-заочной формы обучения направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами»

№ п/п Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успевае- мости
	Всего	Аудиторная работа				Само- стоя- тельная работа	
		Об- щая	Лек- ции	Практи- ческие и семинар- ские занятия	Занятия в интер- актив- ных формах		
Тема 1. Человеческие ресурсы как объект управления	14	2	1	1		12	Опрос
Тема 2. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	17	4	2	2	1	13	Тестирование
Тема 3. Подбор персонала и его профориентация	15	2	1	1	1	13	Тестирование
Тема 4. Методы и технологии управления человеческими ресурсами	17	4	2	2	1	13	Тестирование
Тема 5. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала	16	3	1	2	1	13	Тестирование
Тема 6. Мотивация персонала	16	3	1	2	1	13	Опрос
Тема 7. Профессиональная и организационная адаптация персонала	16	3	1	2	1	13	Тестирование
Тема 8. Управление конфликтами в организации	16	3	1	2	1	13	Опрос
Тема 9. Эффективность управления	17	4	2	2	1	13	реферат
<b>В целом по дисциплине</b>	<b>144</b>	<b>28</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>116</b>	Выполнение контрольной работы
<b>Итого в %</b>					<b>50%</b>		

### **5.3. Содержание практических и семинарских занятий**

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

Цель проведения практических занятий — более глубокое усвоение студентами 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 студентами по дисциплине представляют опрос теоретического материала, ответы на вопросы тестов, решение ситуационных задач по темам курса, тестирование, подготовка реферата.

По итогам изучения дисциплины, защиты реферата, студентом сдается экзамен.

Таблица 5 - Трудоемкость практических занятий дисциплины «Управление человеческими ресурсами» по направлению 38.03.02 – «Менеджмент» профиль «Управление проектами», очно-заочная форма обучения 3 семестр).

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Тема 1. Человеческие ресурсы как объект управления	1. Теория человеческого капитала. 2. Объекты управления. 3. Понятие рынка труда. 4. Механизм функционирования рынка труда. 5. Командообразование как создание специальной разновидности формальной группы под конкретную задачу. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 16, 17). раздел 9 (№1, 4,5).	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Заслушивание докладов. Выполнение тестовых заданий
Тема 2. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	1. Производственная концепция (развитие производства, изучение рынка, совершенствование товара и т.п.). 2. Финансовая концепция (доходы и расходы фирмы, использование и получение денежных средств). 3. Концепция управления персоналом. 4. Работа с кадровым резервом руководителей 5. Стил ь работы руководителя 6. Руководитель и лидер: сравнительная характеристика <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 16, 17), раздел 9 (№1, 4,5).	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Заслушивание докладов. Выполнение кейсов, тестовых заданий
Тема 3. Подбор персонала и его профориентация	1. Ознакомление с основными этапами отбора персонала. 2. Определение требований к кандидату на замещение вакантной должности. 3. Применение методов оценки и отбора персонала. 4. Выработка плана профориентации персонала. <b>Рекомендуемые источники:</b> Раздел 8, источники (3,5,6,7,8) Раздел 9, источники (1,2,3,12,14).	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Заслушивание докладов. Выполнение кейсов, тестовых заданий

Тема 4. Методы и технологии управления человеческими ресурсами	1. Области применения методов исследования операций. 2. Типы управленческих задач, решаемых с помощью методов исследования операций. 3. Принципы оптимизации управленческих решений. 4. Параметры и критерии оптимальности. 5. Метод сетевого планирования и управления. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 16, 17), раздел 9 (№1, 8, 9).	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Заслушивание докладов. Выполнение кейсов, тестовых заданий
Тема 5. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала	1. Каким предстает работник в организационной деятельности? Какие задачи менеджмента возникают в связи с этим? 2. Какие проблемы в управлении обусловлены специфическими свойствами человеческих ресурсов? 3. Как специфика различных социальных объектов организации определяет специфику задач и методов управления ими? 4. К каким результатам в практике управления человеческими ресурсами привел процесс специализации и профессионализации менеджмента? <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 16, 17), раздел 9 (№1, 4, 5).	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Заслушивание докладов. Выполнение кейсов, тестовых заданий
Тема 6. Мотивация персонала	1. Диагностический подход к анализу проблем управления предприятием. 2. Использование функционально-целевого анализа в диагностике управления. 3. Диагностика структуры и технологии управления. 4. Диагностика управления персоналом. 5. Диагностика информационной подсистемы. 6. Выявление проблем и подготовка отчета. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№18, 19) раздел 9 (№1, 4, 5).	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Заслушивание докладов. Выполнение кейсов, тестовых заданий

Тема 7. Профессиональная и организационная адаптация персонала	1. Какие виды адаптации следует учитывать в практике управления персоналом? 2. Возможны ли несовпадения или противоречия между аспектами адаптации? 3. Каковы главные условия успешной профессиональной адаптации? 4. В чем причины трудностей профессиональной адаптации? 5. Каковы роль и значение первичной адаптации? 6. Сформируйте пять основных условий успешной работы молодых работников. <b>Рекомендуемые источники:</b> Раздел 8, источники (3,5,6,7,8). Раздел 9, источники (1,2,3,7,8,14).	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Заслушивание докладов. Выполнение кейсов, тестовых заданий
Тема 8. Управление конфликтами в организации	1. Идентификация организационных конфликтов. 2. Отработка способов организации переговоров. 3. Выработка стратегии управления конфликтом. 4. В чем состоит сущность организационных конфликтов? 5. Что представляет из себя эскалация конфликта? 6. Что такое протестный потенциал? 7. Как осуществляется организация переговоров? 8. Перечислите основные правила поведения в конфликтной ситуации. 9. Каковы основные стратегии управления конфликтом?	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Заслушивание докладов. Выполнение кейсов, тестовых заданий
Тема 9. Эффективность управления персоналом	1. Основные подходы в определении критериев эффективности управления персоналом 2. Основные виды и методы анализа систем управления персоналом 3. Методические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности 4. Оценка эффективности управления персоналом по основным подсистемам организации <b>Рекомендуемые источники:</b> Раздел 8, источники 3,5,6,7,8. Раздел 9, источники 1,2,3,12,14.	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Заслушивание докладов. Выполнение кейсов, тестовых заданий

## Тема 1. Человеческие ресурсы как объект управления.

1. Теория человеческого капитала.
2. Объекты управления.

3. Понятие рынка труда.
4. Механизм функционирования рынка труда.
5. Командообразование как создание специальной разновидности формальной группы под конкретную задачу.

## **Тема 2. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами.**

1. Производственная концепция (развитие производства, изучение рынка, совершенствование товара и т.п.).
2. Финансовая концепция (доходы и расходы фирмы, использование и получение денежных средств).
3. Концепция управления персоналом.
4. Работа с кадровым резервом руководителей
5. Стил ь работы руководителя
6. Руководитель и лидер: сравнительная характеристика

## **Тема 3. Подбор персонала и его профориентация**

1. Назовите основные этапы отбора персонала.
2. Что включает в себя маркетинг персонала?
3. Каковы основные подходы к определению требований к кандидату на замещение вакантной должности?
4. Перечислите методы оценки и отбора персонала.
5. Назовите виды и назначение профориентации персонала.

## **Тема 4. Методы и технологии управления человеческими ресурсами.**

1. Области применения методов исследования операций.
2. Типы управленческих задач, решаемых с помощью методов исследования операций.
3. Принципы оптимизации управленческих решений.
4. Параметры и критерии оптимальности.
5. Метод сетевого планирования и управления.



## **Тема 5. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала**

1. Каким предстает работник в организационной деятельности? Какие задачи менеджмента возникают в связи с этим?
2. Какие проблемы в управлении обусловлены специфическими свойствами человеческих ресурсов?
3. Как специфика различных социальных объектов организации определяет специфику задач и методов управления ими?
4. К каким результатам в практике управления человеческими ресурсами привел процесс специализации и профессионализации менеджмента?

## **Тема 6. Мотивация персонала.**

1. Диагностический подход к анализу проблем управления предприятием.
2. Использование функционально-целевого анализа в диагностике управления.
3. Диагностика структуры и технологии управления.
4. Диагностика управления персоналом.
5. Диагностика информационной подсистемы.
6. Выявление проблем и подготовка отчета.

## **Тема 7. Профессиональная и организационная адаптация персонала**

1. Какие виды адаптации следует учитывать в практике управления персоналом?
2. Возможны ли несовпадения или противоречия между аспектами адаптации?
3. Каковы главные условия успешной профессиональной адаптации?
4. В чем причины трудностей профессиональной адаптации?
5. Каковы роль и значение первичной адаптации?

6. Сформируйте пять основных условий успешной работы молодых работников.

### **Тема 8. Управление конфликтами в организации**

1. В чем состоит сущность организационных конфликтов?
2. Что представляет из себя эскалация конфликта?
3. Что такое протестный потенциал?
4. Как осуществляется организация переговоров?
5. Перечислите основные правила поведения в конфликтной ситуации.
6. Каковы основные стратегии управления конфликтом?

### **Тема 9. Эффективность управления персоналом.**

1. Основные подходы в определении критериев эффективности управления персоналом
2. Основные виды и методы анализа систем управления персоналом
3. Методические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности
4. Оценка эффективности управления персоналом по основным подсистемам организации

## **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 студента при изучении дисциплины «Управление человеческими ресурсами» – закрепить теоретические знания, полученные в ходе лекционных занятий.

Самостоятельная работа студента 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 в виде решения отдельных задач;
- самостоятельный поиск информации в Интернете;
- подготовка реферата;
- консультации по наиболее сложным вопросам;
- участие в работе научного кружка по кафедре и ежегодных студенческих научных конференций;
- подготовку к экзамену.

На самостоятельную работу студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» по очно-заочной форме отводится 116 часов учебного времени.

Таблица 7 – Трудоемкость самостоятельной работы студентов очно-заочной формы по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами»

Наименование разделов, тем, входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Форма внеаудиторной самостоятельной работы
1. Человеческие ресурсы как объект управления	Теория человеческого капитала. Понятие рынка труда. Механизм функционирования рынка труда.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
2. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	Виды и назначение профориентации персонала.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
3. Подбор персонала и его профориентация	Виды и назначение профориентации персонала. Часто используемые способы быстрой оценки других (выборочное восприятие, эффект первоначального впечатления, эффект контраста, проекция, стереотип).	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
4. Методы и технологии управления человеческими ресурсами	Восприятие. Факторы, влияющие на восприятие. Предмет наблюдения. Ситуация. Личное восприятие: создание суждения о других. Специфические применения особенностей восприятия в организациях (интервью служащих, оценка рабочих характеристик, усилия служащего)	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
5. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала	Факторы, влияющие на эффективность работы формальной группы. Стили поведения в конфликтной ситуации. Значение конфликта для развития организации.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
6. Мотивация персонала	Планирование деловой (профессиональной) карьеры. Самоменеджмент.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного

	Тайм-менеджмент.	материала; подбор материала для тезисов докладов
7. Профессиональная и организационная адаптация персонала	Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности. Психология общения. Вербальные и невербальные коммуникации.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
8. Управление конфликтами в организации	Исторический контекст появления и практического использования основных теорий и моделей стратегии. Роль и виды стратегий инновационного развития организации. Характеристика Инновационного менеджера.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов

## **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) участи в дискуссии по проблемным темам дисциплины;

5) обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

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 студентов преподаватель информирует студентов на первом практическом занятии. На последнем практическом 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.

Промежуточная аттестация (итоговый контроль по дисциплине) проводится в форме экзамена. Экзамен проводится в форме письменного ответа.

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

### *Перечень контрольных вопросов по дисциплине*

1. Понятие ресурсов.
2. Виды ресурсов.
3. Понятие человеческих ресурсов и их место в системе ресурсов.
4. Уровни человеческих ресурсов.
5. Различия понятий «человеческие ресурсы» и «персонал».
6. Определения понятия управления человеческими ресурсами.
7. Понятие персонала организации.
8. Понятие кадры организации.
9. Эволюция науки о человеческих ресурсах.
10. Система рационализации труда Ф. Тейлора.
11. Уровни потребностей по А. Маслоу.
12. Концепция управления человеческими ресурсами, ее элементы.
13. Система управления человеческими ресурсами и ее элементы.
14. Задачи управления человеческими ресурсами.
15. Технология управления человеческими ресурсами.
16. Методы управления человеческими ресурсами.
17. Административные методы управления.
18. Экономические методы управления.
19. Социологические методы управления.

20. Психологические методы управления.
21. Вопросы кадрового планирования.
22. Этапы планирования потребности в персонале.
23. Оценка потребности организации в персонале.
24. Количественная оценка потребности в персонале.
25. Качественная оценка потребности в персонале.
26. Подбор и отбор персонала.
27. Инвестиционный подход в решении кадровых вопросов.
28. Набор кадров.
29. Наем на работу.
30. Деловая оценка персонала, аттестация персонала.
31. Этапы отбора претендентов на вакантную должность.
32. Понятие организации труда, элементы организации труда.
33. Разделение труда на предприятии.
34. Кооперация труда на предприятии.
35. Рабочее место: определение, классификация.
36. Условия труда.
37. Факторы производственной среды, влияющих на работоспособность.
38. Охрана труда и техника безопасности.
39. Режимы труда и отдыха.
40. Мотивация к труду, внешнее и внутреннее мотивирование.
41. Стимулирование труда.
42. Четыре формы стимулов.
43. Условия проведения процесса стимулирования.
44. Материальное стимулирование.
45. Нематериальное (моральное) стимулирование.
46. Заработная плата – основной вид материального стимулирования.
47. Основные понятия в области оплаты труда.
48. Минимальный размер оплаты труда.



49. Тарифная система оплаты труда. ЕТКС, ЕКС.
50. Повременная и сдельная формы оплаты труда.
51. Дополнительная заработная плата.
52. Бестарифная система оплаты труда.
53. Конфликты – результат противоречий.
54. Понятие управления конфликтом.
55. Методы управления конфликтами.
56. Понятие эффективности кадровых решений.
57. Экономическая эффективность кадровых решений.
58. Социальная эффективность кадровых решений.
59. Комплексная оценка принимаемых кадровых решений.
60. Показатели эффективности работы кадровой службы.

*Перечень тем рефератов (с презентацией в PowerPoint):*

1. Адаптация молодых специалистов.
2. Балльная оценка эффективности работы персонала.
3. Вопросы профориентации и адаптации за рубежом.
4. Источники, организация найма и приема персонала.
5. Кадровый менеджмент как важнейший фактор выживания организации в условиях становления рыночных отношений.
6. Кадры фирмы - анализ потенциала.
7. Коммуникация в современной организации.
8. Концептуальные подходы к управлению человеческими ресурсами организации.
9. Место и роль планирования карьеры в практике управления человеческими ресурсами.
10. Методика проведения интервью при приеме персонала.
11. Методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры.

12. Методы оценки персонала в современных организациях.
13. Методы управления человеческими ресурсами предприятия.
14. Мониторинг и прогнозирование рынка труда, определение потребности в кадрах нужных профессий и специальностей.
15. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности работников.
16. Организационная культура как объект управленческой деятельности.
17. Организация приема, отбора и увольнения работников.
18. Основные типы мотивации работников в условиях становления
19. Особенности регламентации управления в России.
20. Особенности управления человеческими ресурсами в США и Японии.
21. Осуществите сопоставление различных подходов к мотивации в практике принятия управленческих решений и определите принципы воздействия на трудовое поведение.
22. Отличительные особенности планирования персонала в многонациональных компаниях.
23. Сущность и критерии отбора персонала. Процесс отбора. Примеры тестов при отборе работников.
24. Сущность и содержание оперативного плана работы с человеческими ресурсами.
25. Сущность метода управления по целям и его использование в оценке персонала.
26. Технология отбора претендентов на вакантную должность.
27. Управление движением кадров на предприятии.
28. Управление человеческими ресурсами и управление человеческими ресурсами: сущность и различия.
29. Управление человеческими ресурсами кризисного предприятия.
30. Управление человеческими ресурсами развивающейся организации.
31. Формирование кадрового резерва.

- 32. Формирование управленческих команд.
- 33. Формы оплаты и стимулирования труда в России и за рубежом.
- 34. Функция управления человеческими ресурсами современной корпорации.
- 35. Эволюции функции управления человеческими ресурсами.
- 36. Этика деловых отношений в работе менеджера по персоналу.

### *Тестовые задания*

Укажите букву выбранного Вами ответа. В каждом вопросе только один правильный ответ.

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. В практическое управление персоналом в любой организации включены:
  - а) только служба управления персоналом;
  - б) все работники и все службы на предприятии;
  - в) только линейные менеджеры;
  - г) все лица и все службы на предприятии, несущие ответственность за работу с персоналом.
3. Определите правильную последовательность работы с персоналом в организации:
  - а) 1. Собрать информацию о персонале. 2. Определить цели планирования производства. 3. Спланировать потребность в персонале. 4. Спланировать использование персонала. 5. Спланировать расходы на персонал организации.
  - б) 1. Спланировать потребность в персонале. 2. Спланировать использование персонала. 3. Определить цели планирования производства. 4. Собрать информацию о персонале. 5. Спланировать расходы на персонал организации.

в) 1. Спланировать расходы на персонал организации. 2. Спланировать использование персонала. 3. Определить цели планирования производства. 4. Собрать информацию о персонале. 5. Спланировать потребность в персонале.

г) 1. Спланировать использование персонала. 2. Определить цели планирования производства. 3. Собрать информацию о персонале. 4. Спланировать расходы на персонал организации. 5. Спланировать потребность в персонале.

4. Современные концепции управления персоналом базируются ...

а) в основном на принципах и методах административного управления;

б) только на возрастающей роли личности работника;

в) с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности;

г) в большей мере на необходимости директивного управления персоналом.

5. Планирование человеческих ресурсов - это...

а) процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия;

б) процесс выбора методов планирования;

в) совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала;

г) совокупность различных планов.

6. Должностная инструкция:

а) перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника;

б) перечень функций работника;

в) описание рабочего места и требований к работнику,

г) только описание рабочего места.

7. К внешнему движению персонала относят...

а) текучесть кадров;

б) квалификационное;

в) межцеховое;

г) все выше перечисленное.

8. Набор персонала – это...

а) совокупность методов работы с персоналом;

б) создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей;

в) отбор из некоторого числа претендентов;

г) определение источников покрытия потребности в персонале.

9. Компетенция персонала:

- а) знания, навыки, способность к общению;
- б) уровень общих знаний;
- в) способности к работе;
- г) уровень интеллекта

10. Суть делегирования состоит:

- а) передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;
- в) в установлении приоритетов;
- г) в доверии к своим подчиненным.

11. Профессиограмма...

- а) раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку;
- б) это «портрет» идеального сотрудника;
- в) тоже, что и должностная инструкция;
- г) все выше перечисленное.

12. Маркетинг персонала включает:

- а) выбор путей покрытия потребности в персонале;
- б) уточнение данных, представленных претендентом на вакансию;
- в) проведение тестирования;
- г) проведение кадрового интервью.

13. Методы построения системы управления персоналом:

- а) системный анализ, метод сравнений, декомпозиции и т. д.;
- б) поисков и решений;
- в) «разделяй и властвуй»;
- г) ничего из вышеперечисленного.

14. Стадии организационного проектирования системы управления персоналом:

- а) проектная подготовка, организационный общий проект, организационный рабочий проект;
- б) миссия, цели, задачи, проект;
- в) проектная подготовка, проектирование, внедрение;
- г) все вышеперечисленные.

15. Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?

- а) ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий;
- б) ротация, ролевые игры, учебные ситуации;
- в) копирование, деловые игры, моделирование, ротация;
- г) деловые и ролевые игры.

16. В результате собеседования руководителя кадровой службы и претендента на занятие вакантной должности руководителя отдела рекламы, фирмы по торговле устройствами малой полиграфии, определены такие характеристики претендента:

- 1) возраст – 35 лет, мужчина;
- 2) высшее образование в области станкостроения;
- 3) опыт практической работы в качестве оператора ПЭВМ - 7 лет;
- 4) опыт работы на руководящих должностях отсутствует;
- 5) высокое умение работать на компьютере (на системном уровне);
- 6) уровень коммуникабельности выше среднего;
- 7) логическое мышление.

Определить возможные действия руководителя кадровой службы совместно с линейным менеджером в отношении претендента.

- а) необходимо взять на работу с испытательным сроком;
- б) необходимо пригласить на работу, выполнив большинство встречных требований претендента;
- в) необходимо взять на работу без испытательного срока;
- г) отказать в приеме, но занести данные в базу данных для дальнейшего сотрудничества.

17. Трудовые ресурсы как экономическая категория это...

- а) физические и интеллектуальные способности в соответствии с условиями воспроизводства;
- б) отражают отношения по поводу населения в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы;
- в) цена труда;
- г) стоимость рабочей силы

18. Рациональный режим труда – это:

- а) научно обоснованное чередование труда и отдыха;
- б) жесткий распорядок дня;
- в) гибкий график работы;
- г) минимальная загруженность работника в рабочее время.

19. Ключевые факторы, оказывающие воздействие на людей в процессе производства:

- а) заработная плата, отношения с начальством;
- б) имидж организации, должность;
- в) взаимоотношения с коллегами и подчиненными.
- г) иерархическая структура, культура, рынок.

20. Составляющие стратегии управления персоналом:

- а) отбор, оценка, стимулирование, развитие персонала;
- б) идеи, мысли, правила, процедуры;
- в) миссия, цели, задачи;

г) генеральная стратегия управления организацией.

21. Расходы на персонал:

- а) интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора;
- б) один из показателей по труду;
- в) заработная плата;
- г) государственные дотации.

22. Источники покрытия потребности в персонале:

- а) незаконная коммерческая деятельность;
- б) «свои» люди и зарубежные партнеры;
- в) биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации;
- г) обязательное государственное распределение молодых специалистов.

23. Содержательные теории мотивации основываются на:

- а) концепции потребностей работника;
- б) оценке соотношения усилий и получаемого результата;
- в) анализе процесса выполнения работы;
- г) представлении о справедливости вознаграждения.

24. Процессуальные теории мотивации основываются на:

- а) представлении, что человек по природе своей ленив;
- б) иерархии потребностей;
- в) концепции значимости для человека процесса и выполнения работы;
- г) концепции «гигиенических факторов».

25. Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...

- а) мотивированием;
- б) поощрением;
- в) манипулированием;
- г) стимулированием.

26. Согласно теории «Х», менеджер должен:

- а) принуждать подчиненных к работе;
- б) быть внимательным к подчиненным;
- в) понять их и стимулировать их работу;
- г) уважать подчиненных.

27. Согласно теории «У»:

- а) работа не противна природе человека;

- б) работа не дает людям удовлетворение;
- в) работники пытаются получить от компании все, что можно;
- г) работники не могут влиться в организацию.

28. Ваш сотрудник отличается большой работоспособностью, активностью, может работать «запоем». Обычно, вслед за подъемом активности наступает период депрессии, упадка сил. Особенно, когда его усилия не подкрепляются успехом. Во взаимоотношениях с коллегами может быть вспыльчивы, прямолинеен, однако умеет влиять на окружающих. Скорее всего, Вы будете поручать ему работы:

- а) работы с ярко выраженной цикличностью;
- б) спокойные, монотонные работы;
- в) всегда активные, требующие постоянной работы с людьми;
- г) однообразные, не требующие частой перестройки с одних заданий на другие.

29. Методами управления персоналом выступают...

- а) организационно-распорядительные, демократические, либеральные;
- б) административно-командные, демократические;
- в) организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;
- г) все вышеперечисленные.

30. Корпоративная культура основана на:

- а) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
- б) особенностях производства;
- в) принятых в обществе формах поведения;
- г) правилах, определяемых только руководством организации.

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

- обсуждение вынесенных в планах семинарских (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.

О подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем



семинарском (практическом) 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. Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

Промежуточный контроль по учебной дисциплине «Управление человеческими ресурсами» направления подготовки «Менеджмент», профиль «Управление проектами» проводится в форме экзамена в письменной форме для очно-заочной формы обучения. 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.

### *Вопросы для подготовки к зачету*

1. Предмет и основные понятия управления человеческими ресурсами
2. Теория человеческого капитала.
3. Рынок труда и механизмы его функционирования.
4. Основные функции управления человеческими ресурсами.
5. Система управления персоналом.
6. Роль и место службы персонала в организации.
7. Методы управления персоналом.
8. Стратегическое управление человеческими ресурсами.
9. Этапы разработки стратегии управления человеческими ресурсами.
10. Этапы реализации стратегии управления человеческими ресурсами.
11. Кадровая политика организации.
12. Планирование потребности в персонале.
13. Основные этапы отбора персонала.
14. Маркетинг персонала.
15. Методы оценки и отбора персонала.
16. Внутренний и внешний набор персонала.
17. Виды интервью: по компетенциям, биографическое, ситуационное, проективное.

18. Виды и назначение профориентации персонала.
19. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.
20. Система управления карьерой в современной организации.
21. Самообучающиеся организации.
22. Основные теории мотивации и условия применимости их на практике.
23. Возможности нематериальной мотивации.
24. Основные формы стимулирования.
25. Аутплейсмент.
26. Виды трудовой адаптации персонала.
27. Основные этапы процесса адаптации персонала.
28. Виды организационных конфликтов.
29. Стратегии управления организационными конфликтами.
30. Эффективность системы управления персоналом на предприятии.

### ***Примеры тестовых заданий***

Для самоконтроля своих знаний студентам рекомендуется выполнить тестовые задания. Из приведенных вариантов ответа необходимо выбрать один правильный

#### **Вариант 1.**

Укажите букву выбранного Вами ответа. В каждом вопросе только один правильный ответ.

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) сезонных рабочих;

в) младший обслуживающий персонал;

**г) руководителей, специалистов;**

д) 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 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;
- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.

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;
- г) 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) управляющая;
- г) обеспечивающая;
- д) **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;
- г) школа науки о поведении.

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;
- д) все потребности человека, расположенные в определенной иерархии.

## Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Таблица 7 - Типовые оценочные средства для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной «Управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки «Менеджмент», профиль «Управление проектами»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
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.	<p style="text-align: center;"><b>Задание 1.</b></p> <p>1. Составьте структурную схему, характеризующую соотношение категорий «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал», «персонал», «кадры», «коллектив», «штат сотрудников», «личность» и др.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2.</b></p> <p>2. Правление банка поручило менеджеру кадрового отдела, ответственного за оплату труда, разработать схему премирования высшего руководящего состава банка. Как того и требует алгоритм построения сетевого графика, менеджер составил список ключевых задач: 1) начать разработку проекта; 2) встретиться с каждым членом совета директоров и руководителями управлений и выслушать их соображения по поводу системы премирования; 3) на основании результатов встреч составить полный список требований к системе премирования; 4) приобрести описания систем премирования других банков; 5) составить список отличительных черт систем премирования других банков; 6) проконсультироваться у юриста; 7) выяснить, не возникнет ли проблем морально-этического характера при реализации проекта; 8) обсудить пути решения возможных проблем с членами совета директоров и</p>

			руководителями управлений; 9) разработать систему премирования; 10) провести презентацию. Далее менеджер должен был определить последовательность выполнения каждого шага и составить сетевой график выполнения порученного проекта. Верна ли предложенная последовательность мероприятий? Постройте схему структуры проекта.
		2 Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении.	<p><b>Задание 1.</b></p> <p>Разработайте программу мероприятий по служебно профессиональному продвижению руководителей среднего звена.</p> <p><b>Задание 2.</b></p> <p>Проанализируйте одну из многомерных моделей стилей, выделите в ней основные черты многомерности (ситуационная модель Ф. Фидлера, концепция П. Херсли и К. Бланшара, модели Врума-Йеттона, Ханзейкера-Алессандры, Блейка и Моутона др.).</p> <p><b>Задание 3.</b></p> <p>Сформулировать миссию организации, генеральную цель развития, название, форму собственности слоган, логотип. Записать исходные данные, содержащие общие сведения об организации и сведения о персонале. Оценить принятый в организации стиль управления, элементы корпоративной культуры. Сформировать организационные структуры управления организацией и службы управления персоналом. Разработать штатное расписание</p>
		3 Понимает и учитывает особенности поведения участников команды для достижения целей и задач в профессиональной деятельности.	
ПКН-4	владение основными теориями	1. Анализирует состояние и тенденции развития	<p><b>Задание 1.</b></p> <p>Подберите и проанализируйте материал, характеризующий</p>

	<p>управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения управленческих задач</p>	<p>рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах.</p>	<p>требования российских работодателей на рынке труда. По результатам исследования составьте аналитическую записку.</p> <p><b>Задание 2.</b></p> <p>Сравните способы исследования затрат рабочего времени (хронометраж, фотография рабочего дня). Как выводы этих исследований могут использоваться в планировании потребности в персонале? (таблица, доклад)</p> <p><b>Задание 3.</b></p> <p>Описать кадровую политику (открытая/закрытая, пассивная/активная). Связать кадровую политику со стратегией развития организации. Построить дерево целей управления персоналом на основании миссии и генеральной цели развития организации. На уровне внутренних целей раскрыть теоретически одну актуальную задачу управления персоналом по выбору (мотивация, оценка, карьера, отбор). Разработать сценарий «Корпоративного праздника» в зависимости от контекста ситуации День фирмы, Новый год, День обувщика.</p>
		<p>2 Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации.</p>	<p><b>Задание 1.</b></p> <p>Апробируйте методику исследования рабочего времени (фотография рабочего дня) на примере рабочего дня студента. К каким выводам привели Вас исследования.</p> <p><b>Задание 2.</b></p> <p>Составьте таблицу, систематизирующую инструменты управления мотивацией персонала.</p> <p><b>Задача 3.</b></p> <p>Выявить факторы появления дополнительной потребности в персонале: расширение, реконструкция, создание филиалов, расширение сферы деятельности. Заполнить таблицу функциональных взаимосвязей службы управления персоналом с другими подразделениями организации. Смоделировать организационную структуру и штатное расписание</p>

			<p>после расширения. Разработать оперограмму управленческих процедур: планирование потребности в персонале, разработка плана повышения квалификации, анализ текучести кадров, увольнение, проведение аттестации специалиста, проведение адаптации специалиста, формирование резерва кадров на выдвижение.</p>
		<p>4 Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения.</p>	<p><b>Задание 1.</b> Организация приняла на работу троих выпускников вуза. Какие условия развития им необходимо создать в течение двух лет с учетом стадии их профессионального и карьерного развития.</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> Разработать стратегию маркетинга для следующих товаров и услуг новинок: 1) новый вид услуг грузоотправителям на железных дорогах; 2) электродвигатель для автомобиля на солнечной энергии; 3) новое лекарство; 4) новый вид услуг коммерческого банка. Комплекс маркетинга всегда содержит 4 основных элемента. Предусмотрите ответы на вопросы: какие свойства товара нужны покупателям, зачем покупают данный товар, где, кто его покупает, за какую цену; наличие инструкции, гарантии и т.д.</p>

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

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

### *Основная литература*

1. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического бакалавриата / О.А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О.А. Лапшовой. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 406 с. - (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-8761-4. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт].: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/413244>

2. Москвин, С.Н. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / С.Н. Москвин. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 142 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-534-10126-3. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/429407>

3. Управление человеческими ресурсами: учебник для академического бакалавриата / И.А. Максимцев [и др.]; под редакцией И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 526 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-02990-1. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/412774>

### *Дополнительная литература*

1. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.А. Горелов, Д.В. Круглов, О.Н. Мельников; под редакцией Н.А. Горелова. - Москва: Издательство Юрайт, 2017. - 270 с. - (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-00650-6. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт].

2. Горленко, О.А. Управление персоналом: учебник для среднего профессионального образования / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаяева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 249

с. - (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-9457-5. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/415096>

3. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Ю. Базаров. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с. - (Бакалавр. Академический курс). - ISBN 978-5-534-02345-9. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт].

4. Мансуров, Р.Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р.Е. Мансуров. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 384 с. - (Профессиональная практика). - ISBN 978-5-534-08165-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/424345>

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

1. Кадровое дело. Электронный журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kdelo.ru>.
2. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.maguru.ru>.
3. ВВК. Национальный союз кадровиков. Информационный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru>.
4. Федеральная служба по труду и занятости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rostrud.info>.
5. Банк резюме [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.resume-bank.ru>.
6. Психологический тест профориентации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.psyonline.ru/tests>.
7. Система профессиональной оценки специалистов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.testpark.ru>.
8. HR-лаборатория [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ht.ru>.
9. Портал об обучении и развитии персонала в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trainings.ru>.
10. Оплата труда и мотивация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wages.com>.
11. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru>; [www.begin.ru](http://www.begin.ru).
12. Национальный союз кадровиков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru>.
13. Онлайн-журнал «Управление персоналом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hro.ru/hrm>.



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

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

Самостоятельная работа студентов (индивидуальная, групповая, коллективная) является важной частью в рамках данного курса. Самостоятельная работа студентов 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 студентов 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 студентов находит во всех организационных формах учебной внеаудиторной деятельности, в ходе самостоятельного выполнения различных заданий. Функциональное предназначение самостоятельной работы студентов 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 студентов выполняется в удобные для студента часы и представляется преподавателю для проверки. Данный формат предусматривает большую самостоятельность студентов, большую

индивидуализацию заданий, наличие консультационных пунктов и ряд психолого-педагогических новаций, касающихся как содержательной части заданий, так и характера консультаций и контроля.

Студентам предлагаются следующие виды и формы самостоятельной работы:

- самостоятельное выполнение заданий на практических занятиях;
- самостоятельная домашняя 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**

## **12 Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Учебно-лабораторное оборудование:

- персональный компьютер;
- проектор
- программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний студентов, размещенные на портале Финансового университета и доступные для использования в точках удаленного доступа и/или в помещениях Университета (электронная библиотека, программы для компьютерного тестирования, видео-лекции, учебно-методические материалы и др.).