

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)**

**Департамент психологии и развития человеческого капитала**

**Иванова И.А., Пуляева В.Н.**

**Управление человеческими ресурсами**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 Менеджмент,

ОП «Логистика», ОП «Маркетинг», ОП «Управление бизнесом», ОП  
«Управление бизнесом» ВВА, ОП «Финансовый менеджмент»

**Москва – 2021**

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

**Департамент психологии и развития человеческого капитала  
Факультета социальных наук и массовых коммуникаций**

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной и  
методической работе

\_\_\_\_\_ Е.А. Каменева

**24.11.2021 г.**

**Иванова И.А., Пуляева В.Н.**

**Управление человеческими ресурсами**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 Менеджмент,

ОП «Логистика», ОП «Маркетинг», ОП «Управление бизнесом», ОП  
«Управление бизнесом» ВВА, ОП «Финансовый менеджмент»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета социальных наук и массовых коммуникаций  
протокол № 14 от 17 ноября 2021 г.*

*Одобрено Советом учебно-научного Департамента психологии и развития человеческого  
капитала  
протокол № 3 от 27 октября 2021 г.*

**Москва – 2021**

**УДК 33С2(073)**

**ББК 65.050.1**

**И-21**

**Рецензенты:** д.э.н., профессор департамента психологии и развития человеческого капитала Чуб А.А., к.э.н., доцент департамента психологии и развития человеческого капитала Смирнова М.Е.

**Иванова И.А., Пуляева В.Н.**

**Управление человеческими ресурсами.** Рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, ОП «Логистика», ОП «Маркетинг», ОП «Управление бизнесом», ОП «Управление бизнесом» ВВА, ОП «Финансовый менеджмент». – М.: Финансовый университет, Департамент психологии и развития человеческого капитала, 2021. – 32 с.

В рабочей программе дисциплины определены требования к результатам освоения дисциплины, содержание программы, тематика практических занятий, формы самостоятельной работы, учебно-методическое и информационное обеспечение.

*Учебное издание*

**Иванова Ирина Анатольевна, Пуляева Валентина Николаевна**

**Управление человеческими ресурсами**

Компьютерный набор: Иванова И.А., Пуляева В.Н.].

Формат 60х90/16. Гарнитура *Times New Roman*

Усл.п.л.      Изд.Тираж экз.

Отпечатано в Финансовом университете

© Иванова И.А., Пуляева В.Н., 2021

© Финансовый университет, 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины .....	5
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 .....	7
4. Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы.....	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	8
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	14
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	21
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	29
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «интернет», необходимых для освоения дисциплины .....	30
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	32
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем .....	32
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	32

## 1. Наименование дисциплины

Управление человеческими ресурсами

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

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

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

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

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» является дисциплиной общепрофессионального цикла обязательной части дисциплин образовательных программ: «Логистика», «Маркетинг», «Управление бизнесом», «Управление бизнесом» ВВА, «Финансовый менеджмент» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

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

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	ОП «Логистика», ОП «Маркетинг», ОП «Управление бизнесом», ОП «Управление бизнесом» ВВА, ОП «Финансовый менеджмент» <i>Очная форма обучения</i>	ОП «Управление бизнесом» <i>Очно-заочная форма обучения</i>	ОП «Маркетинг», ОП «Финансовый менеджмент» <i>Очно-заочная форма обучения</i>
		Семестр 2 (в часах)	Семестр 3 (в часах)	Семестр 4 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>3 з.е. 108 часов</b>	<b>108</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>50/34</b>	<b>50</b>	<b>34</b>	<b>34</b>
<i>Лекции</i>	16/16	16	16	16
<i>Практические и семинарские занятия,</i>	34/18	34	18	18
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>58/74</b>	<b>58</b>	<b>74</b>	<b>74</b>
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задание	Домашнее творческое задание	Домашнее творческое задание	Домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет	Зачет	Зачет

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

### **5.1. Содержание дисциплины**

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

### ***Тема 4. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ***Тема 7. Организационная культура в управлении человеческими ресурсами***

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

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

## 5.2 Учебно-тематический план

*Очная форма обучения/очно-заочная форма обучения*

№ п/ п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости и
		Всего	Аудиторная работа			Самост оатель ная работа	
			Общая	Лекции	Практиче ские и семинарс кие занятия		
1	Человеческие ресурсы как социально-экономическая категория: сущность, эволюция, концепция управления	14/14	6/4	2/2	4/2	8/10	Дискуссия, опрос, дебаты
2	Формирование человеческих ресурсов: демография, рынок труда, численность и структура	14/14	6/4	2/2	4/2	8/10	Дискуссия, опрос дебаты, решение задач
3	Нормативно-правовое и методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Методы и принципы УЧР	14/14	6/4	2/2	4/2	8/10	Опрос, дискуссия, решение практическ их задач
4	Стратегия и политика управления человеческими ресурсами	14/14	6/4	2/2	4/2	8/10	Опрос, дискуссия, кейсы, поисковый проект

№ п/ п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости и
		Всего	Аудиторная работа			Самост оатель ная работа	
			Общая	Лекции	Практиче ские и семинарс кие занятия		
5	Обеспечение организации человеческими ресурсами: набор, отбор, адаптация	16/14	8/4	2/2	6/2	8/10	Дискуссия, опрос, деловая игра
6	Использование и развитие человеческих ресурсов: оценка, мотивация и стимулирование	20/20	10/8	4/4	6/4	10/12	Опрос. Разбор практически х ситуаций и кейсов. Работа в малых группах
7	Организационная культура в управлении человеческими ресурсами	16/18	8/6	2/2	6/4	8/12	Опрос. Разбор практически х ситуаций и кейсов. Работа в малых группах
	В целом по дисциплине	108	50/34	16/16	34/18	58/74	Домашнее творческое задание
	ИТОГО %:		46/31 %	32/47 %	68/53%	54/69 %	

### 5.3. Содержание практических и семинарских занятий

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Домашнее творческое задание**

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

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

Структура домашнего творческого задания включает в себя следующие элементы:

- титульный лист – 1 стр.;
- содержание – 1 стр.;
- введение – 2 стр.;

- основную часть 10-15 стр.;
- заключение – 2 стр.;
- список используемых источников, включая интернет-ресурсы – 1-2 стр. (не менее 5 ссылок на источники);
- приложения (по необходимости).

Введение отражает основные характеристики работы: актуальность темы; объект и предмет исследования; цель и задачи исследования.

Основная часть домашнего творческого задания содержит описание системы управления человеческими ресурсами в организации мечты (организации, в которой обучающийся мечтает работать), затрагивающее такие аспекты, как подбор и найм, обучение и развитие, мотивация и стимулирование персонала и др. Это может быть вымышленная или реально существующая организация.

Заключение должно содержать общую оценку результатов проделанной работы и выводы.

#### Примеры тестов для текущего контроля

1. Выберите факторы, определяющие стратегию управления человеческими ресурсами:

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

2. Различают следующие методы управления персоналом:

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

3. Основной современный документ, представляющий кандидата на должность:

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



г) данные медицинского осмотра

4. Основными требованиями к проведению деловой оценки работников являются:

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

5. К формам оплаты труда относятся:

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

### Примеры практических заданий

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

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

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

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

**Задание:**

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

**Ситуационное задание 2. «Стратегия УЧР в банке»**

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

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

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

**Задание:**

1. Какие виды функциональных стратегий УЧР необходимо рассмотреть и реализовать в соответствии с выбранной бизнес – стратегией развития Банка?

2. Какие меры следует предпринять, чтобы повысить уровень управления человеческими ресурсами с целью улучшения качества предоставляемых Банком услуг?

3. Предложите алгоритм разработки стратегии УЧР в соответствии с целью развития Банка?

**Ситуационное задание 3 «Стратегический вектор для «Вектора»**

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

В их числе:

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

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

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

**Задание:**

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

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

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

4. Выделите устойчивые взаимосвязи стратегии развития организации и стратегии УЧР

**Перечень вопросов для текущего контроля**

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

2. Каковы основные аспекты в изучении человеческих ресурсов?

3. Что понимают под управлением человеческими ресурсами?

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

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

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

7. Какие виды концепций раскрывают роль кадров в производстве?

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

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

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

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Департамента психологии и развития человеческого капитала.

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

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

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

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
<b>УК-9</b> Способность к индивидуальной и командной работе, социальному взаимодействию, соблюдению этических норм в межличностном профессиональном общении	1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, эффективно взаимодействует с другими членами команды, участвуя в обмене информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов работы. 2. Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении. 3. Понимает и учитывает особенности поведения участников команды для достижения целей и задач в профессиональной деятельности.	1. Знать: основы эффективного взаимодействия с членами команды и передачи информации. Уметь: использовать стратегию сотрудничества для достижения поставленной цели, взаимодействовать с другими членами команды и передавать информацию.  2. Знать: этические нормы межличностного общения. Уметь: соблюдать этические нормы в межличностном профессиональном общении.	1. <b>Мини-кейс.</b> Менеджер по персоналу крупной компании разработал предложения по совершенствованию сферы планирования и развития карьеры. Ему поручено проинформировать о новых требованиях представителей 12 филиалов с целью внедрения новых программ планирования карьеры. Задание: 1. Какие коммуникационно-информационные ресурсы необходимо задействовать для наиболее эффективного взаимодействия со структурами компании? 2. В чем преимущества информационных источников, которые Вы предлагаете? 3. Каким образом построить совместную работу для достижения оптимального и быстрого результата по внедрению новой практики?  2. <b>Ситуационная задача.</b> Прочитайте ситуацию, в которой следовало бы уточнить уместность применения местоимений Ты? или Вы? Данный выбор касается применения норм делового

		<p>служебного этикета. Выскажите свое отношение к поднятой проблеме.</p> <p>1. Руководитель запрещает персоналу обращаться друг к другу на «вы». Даже к нему самому требует такого же обращения. Это вызывает смущение у работников, так как в организации работают люди разных поколений. А к клиентам очень важно обращаться на «Вы», такое же обращение необходимо применять ко всем внешним представителям. Что можно наблюдать в данной организации?</p> <p>1. Особенности корпоративной этики?</p> <p>2. Специфику стиля управления руководителя?</p> <p>3. Попытку искусственно поддерживать дружественность в отношениях?</p> <p>4. Следование стереотипам в поведении?</p> <p>5. Что-то ещё....?</p> <p>Обоснуйте свою позицию и выскажите свое отношение к данной ситуации. Считаете ли Вы допустимой такую ситуацию?</p> <p><b>3. Знать: основы понимания и выявления особенностей поведения участников команды.</b>  <b>Уметь: понимать и учитывать особенности поведения участников команды для достижения целей и задач в</b></p>	<p><b>3. Ситуационная задача.</b> Обоснуйте, в каких условиях действия руководителей по отношению к своим работникам/ участникам команды могут считаться как целесообразные?</p>
--	--	---	--

		профессиональной деятельности	а) регулярно контролировать деятельность работников, но не вмешиваться в их работу; б) контролировать работу подчиненных от случая к случаю; в) осуществлять контроль постоянно и жестко Задание: 1. Какие методы позволяют выявлять особенности поведения работников 2. Укажите показатели, которые характеризуют эффективность совместной работы 3. Какие действия в сфере управления людьми считаются наиболее целесообразными с точки зрения достижения совместных целей и задач?
<b>ПKN-4</b> Владение основными теориями управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения управленческих задач	1. Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах. 2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации. 3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных	1. Знать: актуальные способы и методы поиска и подбора человеческих ресурсов с учётом состояния и развития рынка труда, позволяющих удовлетворить потребности организации Уметь: проводить мониторинг и выявлять изменения на рынке труда, учитывая их в разработке управленческих решений по обеспечению организации человеческими ресурсами	<b>1. Ситуационная задача:</b> В инновационной организации на открытые вакансии требуются маркетологи и руководители проектов. Особенности УЧР данной компании является использование интеллектуального труда и требование высокой творческой отдачи от каждого работника. Задание: 1. Какие источники формирования ЧР необходимо использовать для удовлетворения потребности организации? 2. Каковы современные тенденции развития рынка труда в отношении его возможностей по обеспечению организаций интеллектуальными ресурсами? 3. Какие



	<p>систем для решения задач управления и оценки рисков их применения</p>	<p>2. Знать: сущность и содержание стратегии организации и стратегии управления человеческими ресурсами, их взаимосвязь при осуществлении общеорганизационного управления.</p> <p>Уметь: разрабатывать управленческие решения в отношении формирования и использования человеческих ресурсов, направленных на достижение стратегических целей организации</p> <p>3. Знать: содержание принципов и компенсационных систем, а также основы их формирования и использования</p> <p>Уметь: учитывать и применять принципы и компенсационные системы в организации с целью разработки программ и стратегий,</p>	<p>инструменты мониторинга и изучения тенденций на рынке труда позволят сформировать наиболее объективные прогнозы в новых компетенциях и профессиях для потребностей организаций?</p> <p>2. <b>Ситуационная задача:</b> В небольшой по размерам организации взят стратегический курс на расширение, диверсификацию и разработку новых проектов. Задание: 1. Каковы особенности разработки стратегии управления человеческими ресурсами на различных этапах жизненного цикла организации? 2. Какие направления в стратегии управления ЧР в организации необходимо предусмотреть для того, чтобы учесть влияние изменений во внутренней и внешней среде? 3. Каковы особенности в формировании ЧР в условиях расширения и развития проектной деятельности организации?</p> <p>3. <b>Мини-кейс</b></p> <p>С целью достижения сближения интересов организации и работников применяется практика немонетарной мотивации. Введение такой системы способствовало повышению лояльности и сплоченности</p>
--	--	--	---

		способствующих учёту и минимизации рисков, а также обеспечению эффективного управления организацией	работников. Однако, не все работники в одинаковой степени пользуются предоставляемыми льготами, что может привести к снижению их удовлетворенности качеством и условиями труда. Задание: 1. Какие принципы и методы управления человеческими ресурсами позволяют повысить приверженность ЧР к организации. 2. Назовите виды компенсационных программ с помощью, которых можно обеспечить повышение уровня удовлетворенности и лояльности работников?
--	--	---	--

### **Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету**

1. Сущность и содержание понятия «Человеческие ресурсы» (ЧР): аспекты изучения.
2. Роль ЧР в современных условиях
3. Классификация и концепции управления ЧР
4. Эволюция становления концепции управления ЧР, её содержание и принципиальное отличие
5. Формирование человеческих ресурсов. Динамика численности населения: демографический аспект
6. Типы воспроизводства населения, их характеристика. Особенности современного этапа воспроизводства населения.
7. Трудовая миграция: причины, классификация видов и форм миграции.
8. Рынок труда и занятость.
9. Безработица: формы и характеристики.

10. Особенности регулирования процессов на рынке труда в современных условиях.
11. Стратегическое управление человеческими ресурсами.
12. Цель и функции управления ЧР. Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами
13. Выбор и разработка основных стратегий УЧР: компоненты и примеры
14. Основные факторы, определяющие стратегию управления ЧР.
15. Жизненный цикл организации и управление человеческими ресурсами.
16. Окружающая среда и особенности управления (ЧР). Влияние размера организации на особенности УЧР
17. Кадровая политика и кадровый менеджмент
18. Цели, задачи, основные этапы разработки кадровой политики.
19. Типы кадровой политики и их характеристика
20. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления её человеческими ресурсами.
21. Классификация методов управления ЧР
22. Психологические методы управления человеческими ресурсами
23. Административные и организационно-управленческие методы управления человеческими ресурсами
24. Экономические методы управления человеческими ресурсами
25. Критерии выбора метода управления ЧР
26. Показатели эффективности выбора метода управления ЧР
27. Комплексная оценка эффективности кадровых решений в сфере управления ЧР
28. Отличия системы управления человеческими ресурсами от традиционной системы управления персоналом
29. Системный подход в УЧР
30. Классификация методов анализа и построения системы управления человеческими ресурсами организации
31. Цели и функции системы УЧР. Организационная структура УЧР.

32. Технология оценки деятельности человеческих ресурсов организации
33. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы УЧР
34. Технология и методы набора и отбора кадров в организацию, основные принципы и правила.
35. Источники формирования персонала современной организации: преимущества и недостатки
36. Развитие персонала. Программы по развитию и эффективному использованию персонала организации
37. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала
38. Мотивация и стимулирование персонала
39. Формы занятости персонала: наемный труд, аутсорсинг, фриланс
40. Влияние глобализации на управление человеческими ресурсами
41. Анализ трудовых показателей
42. Введение в организацию, адаптация новых сотрудников
43. Текучесть кадров: определение, причины и последствия для бизнеса
44. Повышение квалификации работников и профессиональное обучение
45. Теория человеческого капитала и использование человеческих ресурсов.
46. Практическое значение теории интеллектуального капитала и его отдельных компонент
47. Понятие и элементы организационной культуры.
48. Виды и типы организационной культуры.
49. Методики оценки культуры организации.
50. Подходы к изменению и управлению организационной культурой.

**Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений**

Приказ от 23.03.2017 №0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся

по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

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

### **Рекомендуемая литература**

#### **а) основная:**

1. Валишин, Е.Н. Теория и практика управления человеческими ресурсами: учебное пособие / Е.Н. Валишин, И.А. Иванова, В.Н. Пуляева; Финуниверситет - Москва: Русайнс, 2020. - 127 с. - Текст: непосредственный. – То же. – 2021. – ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/941888> (дата обращения: 29.09.2021). — Текст: электронный.

2. Управление человеческими ресурсами: учебник / под ред. Ю.Г. Одегова, В.В. Лукашевича. — Москва: КноРус, 2020. — 222 с. — (Бакалавриат). — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/932839> (дата обращения: 29.09.2021). — Текст: электронный.

3. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / Н.А. Горелов, С.С. Моисеенко, К.А. Бабкин [и др.]; под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. - Москва: Юрайт, 2020. - 468 с. - Высшее образование. - Текст: непосредственный. – То же. – 2021. – ЭБС Юрайт. - URL: <https://urait.ru/bcode/468655> (дата обращения: 29.09.2021). – Текст: электронный.

#### **б) дополнительная:**

4. Валишин, Е.Н. Организационная культура: учебное пособие / Е.Н. Валишин, И.А. Иванова, В.Н. Пуляева. — Москва: Русайнс, 2021. — 148 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/941023> (дата обращения: 29.09.2021). — Текст: электронный.

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

с. - Текст : непосредственный. - То же. - 2021. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/936609> (дата обращения: 24.09.2021). — Текст: электронный.

6.1. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2019. - 432 с. – (Бакалавр. Академический курс). - Текст: непосредственный.

6.2. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 431 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468476> (дата обращения: 29.09.2021). - Текст: электронный.

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

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

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

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

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

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

### **11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус ESET Endpoint Security

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

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

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

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

Материально-технические условия проведения лекционных занятий обеспечиваются аудиториями, оснащенными компьютерами на платформе Intel, проекторами, а также маркерными досками.

Материально-технические условия проведения практических занятий



обеспечиваются компьютерные классы, оснащенные персональными компьютерами (компьютер, проектор, экран) на платформе Intel (AMD или аналогичной), выделенными серверами на платформе Intel (AMD), объединенные в локальную сеть университета и имеющие доступ к глобальной сети Интернет оборудованных проектором. Презентационная техника.