

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**
(Финансовый университет)
Уфимский филиал
Кафедра «Экономика, менеджмент и маркетинг»

СОГЛАСОВАНО

ООО «ХТЦ-УАИ»

Зам. генерального директора


 Р.Ф. Вагапов

« 01 »  2021 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор Уфимского филиала

 Р.М. Сафуанов

« 02 »  2021 г.

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ**
Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент,
направленность программы магистратуры: Проектный менеджмент

Рекомендовано Ученым советом филиала
(протокол № 31 от 31.08 2021 г.)

Одобрено кафедрой
«Экономика, менеджмент и маркетинг»
(протокол № 1 от 27.08 2021 г.)

Уфа 2021

автор составитель канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика, менеджмент и маркетинг» Шеина А. Ю.

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 (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	7
5.1 Содержание дисциплины	7
5.2. Учебно-тематический план	9
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	10
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	10
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	12
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)	12
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	13
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	22
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	22
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	24
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	24
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	24

1. Наименование дисциплины

Современные технологии управления человеческими ресурсами организации.

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции ¹	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПК-2	Способность управлять работой проектной организации (планирование, организация работ и жизнедеятельности, управление командой проекта)	1. Организует работу команды проекта. 2. Осуществляет планирование, организацию работ и жизнедеятельности проектно-ориентированной организации.	Знать теоретические основы организации командной работы при реализации проекта Уметь контролировать качество выполняемых работ и осуществлять приемку всех работ в рамках проекта. Контролировать и перераспределять нагрузку участников проекта. Знать основные методы планирования и организации трудовых показателей при коллективных формах организации труда. Уметь ставить задачи перед участниками проекта, инициировать обсуждение и выработку наилучших решений по ходу проекта, принимать решения с использованием коллективного обсуждения
ПКН-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию.	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений. 2. Анализирует качество управления организацией. 3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия. 4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и	Знать концепции реализации Change management в компании перед внедрением изменений Уметь оценить готовность к изменениям, организовать обучение, трансформировать организационную культуру в соответствии с планируемыми изменениями Знать современные методы аудита кадрового менеджмента в организации Уметь на практике провести аудит кадрового менеджмента, используя современные методы анализа трудовых показателей Знать теоретические основы принятия решений в кадровом менеджменте с учетом качественных характеристик персонала организации

¹ Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

		реализации управленческих решений.	<p>Уметь разрабатывать и принимать решения с учетом кросс-культурных различий работников, а также просчитывать социальные последствия решений</p> <p>Знать основные методы обоснования и принятия решений в кадровом менеджменте</p> <p>Уметь разработать, обосновать на основе применения современных методов принятия решения в кадровом менеджменте и применить их в практической деятельности</p>
ПКН-8	Способность анализировать, определять и эффективно использовать человеческий и социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания, применяя при этом необходимые лидерские и коммуникативные навыки	<p>1. Демонстрирует знания о роли и месте человеческого капитала в управлении организацией и его связи со стратегическими задачами организации.</p> <p>2. Владеет навыками анализа организационной культуры и инструментами ее совершенствования.</p> <p>3. Опиерирует инструментами управления знаниями для повышения эффективности деятельности организации.</p> <p>4. Применяет коммуникативные и лидерские навыки.</p>	<p>Знать теоретические основы формирования и развития человеческого капитала, его роли в стратегическом менеджменте</p> <p>Уметь создавать условия для формирования, развития и эффективного использования человеческого капитала в целях достижения стратегических целей организации</p> <p>Знать основные методы аудита организационной культуры и основные инструменты ее развития</p> <p>Уметь провести диагностику основных элементов организационной культуры, выявить сильные и слабые стороны, а также разработать направления и инструменты по ее совершенствованию</p> <p>Знать современные технологии развития человеческих ресурсов, использует инструменты управления знаниями в целях повышения эффективности деятельности организации</p> <p>Уметь применять в практической деятельности современные методы обучения персонала, используя цифровые технологии, ИКТ и мобильные приложения</p> <p>Знать основные теории лидерства и научные основы коммуникаций</p> <p>Уметь выявлять и развивать лидерские качества и формировать каналы коммуникаций и правила их использования и развития</p>
УК-4	Способность к организации межличностных отношений и межкультур-	1. Демонстрирует понимание разнообразия культур в	Знать психологические и социальные аспекты межкультурного взаимодействия на основе пони-

	турного взаимодействия, учитывая разнообразие культур	<p>процессе межкультурного взаимодействия.</p> <p>2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения.</p> <p>3. Использует методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию.</p>	<p>мания разнообразия культур в современном мире</p> <p>Уметь организовывать процесс межкультурного взаимодействия</p> <p>Знать общепринятые нормы межличностных взаимодействий в мультинациональной среде</p> <p>Уметь выстраивать межличностные взаимодействия с учетом норм и правил поведения и общения в различных культурах</p> <p>Знать особенности коммуникаций в различных культурах</p> <p>Уметь применять в практической деятельности модели и методы конструктивного диалога в мультинациональных компаниях</p>
--	---	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современные технологии управления человеческими ресурсами организации» относится к модулю дисциплин по выбору, углубляющих освоение программы магистратуры 38.04.02 Менеджмент, направленность программы магистратуры «Проектный менеджмент».

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

Таблица 1

Вид учебной работы	Всего (в зачетных единицах и часах)	Модуль 8 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е. и 108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	16	16
Лекции	4	4
Семинары, практические занятия	12	12
Самостоятельная работа	92	92
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

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

5.1 Содержание дисциплины

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

Управление человеческими ресурсами: сущность и содержание, уровни. Национальная система квалификаций и ее влияние на УЧР в РФ. Объект и субъект кадрового менеджмента. Понятие и сущность организационной культуры. Основные элементы организационной культуры и их взаимодействие. Ценности и нормы организационной культуры как критериальная основа поведения персонала. Управление персоналом как процесс и как система. Цели, задачи и функции управления человеческими ресурсами. Основные методы кадрового менеджмента. Современные тенденции развития кадрового менеджмента: российский и зарубежный опыт. Кадровые технологии в условиях цифровизации управления персоналом. Основные подсистемы кадрового менеджмента и их характеристика. Современные подходы к проектированию организационных систем управления персоналом.

Тема 2. Кадровая стратегия и кадровая политика

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

Тема 3. Командный менеджмент

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

командах.

Тема 4. Современные технологии формирования команд как фактор эффективной работы

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

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

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

Тема 6. Механизмы эффективного функционирования команд

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

Тема 7. Мотивация и стимулирование командной работы

Методы стимулирования коллективного труда: системы оплаты труда, стимулирующие и компенсационные выплаты. Влияние субкультуры команды на мотивацию работников. Компенсационный пакет и его структура. Коллективное вознаграждение. Распределение коллективных премий. Социальная мотивация. Социальный пакет и его проектирование. Формирование социального пакета по принципу социального кафетерия».

Тема 8. Особенности управления проектными командами

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

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 2

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоёмкость в часах				Самосто- ятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа				
			Общая	Лекции	Семинары, практические занятия		
1	Теоретические основы управ- ления челове- ческими ресур- сами	15	3	1	2	12	Семинары в диалоговом режиме, груп- повые дис- куссии, под- готовка до- кладов
2	Кадровая стра- тегия и кадро- вая политика	15	3	1	2	12	Сплошной и выборочный опрос, груп- повые дис- куссии. Реше- ние практико- ориентиро- ванных зада- ний
3	Командный менеджмент	15	3	1	2	12	Групповые дискуссии, презентация докладов, ре- шение тестов
4	Современные технологии формирования команд как фактор эффек- тивной работы	15	3	1	2	12	Семинар в диалоговой форме, пре- зентация до- кладов. Решение практико- ориентиро- ванных зада- ний.
5	Особенности управленче- ской деятель- ности мене- джеров в ко- мандах: совре- менные методы	13	1	-	1	12	Семинар в диалоговой форме, пре- зентация до- кладов. Решение практико- ориентиро- ванных зада-

							ний.
6	Механизмы и технологии эффективного функционирования команд	13	1	-	1	12	Семинар в диалоговой форме, презентация докладов. Решение практико-ориентированных заданий.
7	Мотивация и стимулирование командной работы	13	1	-	1	12	Семинар в диалоговой форме, презентация докладов. Решение практико-ориентированных заданий.
8	Особенности управления проектными командами	9	1	-	1	8	Семинар в диалоговой форме, презентация докладов. Решение практико-ориентированных заданий.
В целом по дисциплине		108	16	4	12	92	Согласно учебному плану: Контрольная работа

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование темы (раздела дисциплины)	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Теоретические основы управления человеческими ресурсами	Управление человеческими ресурсами: основные дефиниции. Функции и методы. Системный подход к управлению человеческими ресурсами. Организационная культура . Влияние организационной культуры на функции и технологии кадрового менеджмента. Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-12. из раздела 9: 1-5.	Беседа. Структурированная дискуссия(дебаты). Работа с кейсами.
Кадровая стратегия и кадровая	Кадровая стратегия : особенности формирования и реализации. Анализ внутренней и внешней среды	Регламентированная дискус-

политика	<p>организации. Связь со стратегией развития организации. Классификация кадровой политики. Технологии разработки и реализации кадровой политики.</p> <p>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-12. из раздела 9: 1-5.</p>	<p>сия (дебаты). Работа в малых группах. Работа с кейсами.</p>
Командный менеджмент	<p>Роль команд в стратегическом менеджменте. Сотрудник и команда: взаимосвязь и взаимовлияние. Типы команд, востребованные в современных организациях. Существующая классификация основных этапов возникновения и развития команд. Особенности управления командами на различных этапах их развития. Командная организация труда.</p> <p>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-12. из раздела 9: 1-5.</p>	<p>Регламентированная дискуссия (дебаты). Работа в малых группах. Работа с кейсами.</p>
Современные технологии формирования команд как фактор эффективной работы	<p>Основные принципы и методы формирования команд. Компетентностный подход в формировании команды. Ролевой подход в создании команды. Рекрутинговые технологии, применяемые при подборе руководителя и членов команды</p> <p>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-12. из раздела 9: 1-5.</p>	<p>Просмотр учебного видео. Выполнение практических заданий Работа в малых группах. Работа с кейсами.</p>
Особенности управленческой деятельности менеджеров в командах: современные методы	<p>Права и обязанности руководителя команды на различных этапах её развития. Основные компетенции менеджера команды. Инструменты влияния менеджера команды на её членов</p> <p>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-12. из раздела 9: 1-5.</p>	<p>Регламентированная дискуссия (дебаты). Работа в малых группах. Работа с кейсами</p>
Механизмы и технологии эффективного функционирования команд	<p>Факторы и условия эффективной деятельности команды. Формирование и развитие ключевых компетенций команды. Коллективное принятие и реализация управленческих решений. Управление коммуникациями и взаимодействием в командах.</p> <p>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-12. из раздела 9: 1-5.</p>	<p>Структурированная дискуссия(дебаты).</p> <p>Ролевая игра «Ассесмент-центр»</p>
Мотивация и стимулирование командной работы	<p>Коллективные стимулы к труду. Особенности организации оплаты труда в командах. Нематериальные стимулы к труду в командах</p> <p>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-12. из раздела 9: 1-5.</p>	<p>Регламентированная дискуссия (дебаты). Работа с кейсами электронного учебника.</p>
Особенности управления проектными командами	<p>Проектные команды: основные характеристики и содержание деятельности. Компетенции, роли и особенности мотивационных установок членов проектной команды. Особенности формирования и работы проектной группы.</p> <p>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-12. из раздела 9: 1-5.</p>	<p>Регламентированная дискуссия (дебаты). Работа в малых группах. Работа с кейсами.</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

Таблица 4

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

ты	оплаты и стимулирования ее членов. Развитие коллективных форм стимулирования.	докладов и презентаций. Подготовка к решению кейс-стади.
8. Особенности управления проектными командами	Функции кадрового менеджмента в проектной организации.	Подбор материала для групповой дискуссии, подготовка докладов и презентаций. Подготовка к практическому занятию.

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

Примерный перечень тем контрольных работ:

1. Управление человеческими ресурсами: современные технологии реализации функций
2. Кадровая политика: формирование и реализация
3. Система УЧР в проектных организациях.
4. Влияние организационной культуры на реализацию функций кадрового менеджмента.
5. Современные подходы к классификации команд.
6. Командообразование: основные этапы.
7. Управление командами на различных этапах их развития.
8. Особенности формирования команд в условиях динамично меняющейся среды.
9. Рекрутинговые технологии и инструменты формирования команд в организации.
10. Компетентностный и ролевой подход при формировании команд.
11. Особенности командной организации труда.
12. Распределение прав, обязанностей, полномочий в командах.
13. Принципы и правила командной деятельности.
14. Процессы коммуникаций и принятия решений в командах.
15. Достоинства и недостатки работы команд.
16. Мотивация и стимулирование труда в командах.
17. Коллективные решения: достоинства и недостатки.
18. Коллективные стимулы к труду.
19. Проектные команды: особенности формирования и функционирования.
20. Деятельность проектных команд.
21. Особенности деятельности команд в виртуальных организациях

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

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины с указанием индикаторов дисциплины, содержится в разделе 2. «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указани-

ем индикаторов их достижения, соответственных с планируемыми результатами обучения по дисциплине».

Таблица 5

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПК-2	Способность управлять работой проектной организации (планирование, организация работ и жизнедеятельности, управление командой проекта)	<p>1. Организует работу команды проекта.</p> <p>2. Осуществляет планирование, организацию работ и жизнедеятельности проектно-ориентированной организации.</p>	<p>Тест</p> <p>Анализ деятельности и развитие команды проекта включает ...</p> <p>Варианты ответа: а) формирование отчетов об исполнении работ проекта б) расформирование команды в) разработку концепции управления персоналом г) реорганизацию команды в соответствии с прогрессом проекта д) регулирование оплаты, льгот и поощрений е) создание финального отчета</p> <p>Кейс.</p> <p>Компания Higt-line является одним из лидеров на рынке продаж бытовой техники, компьютеров и комплектующих к ним. В результате 10-летней деятельности компания построила крупную розничную сеть супермаркетов в Москве и регионах России, состоящую на сегодняшний день из 30 магазинов средней площадью 1000 кв.м. Количество персонала в сети достигло 3000 человек. Обслуживание покупателей магазинов построено по принципу индивидуального консультирования, поэтому к персоналу, работающему с клиентами, предъявляются достаточно высокие требования, как по знанию товара, так и по технике активных продаж. Являясь лидером на рынке в своем сегменте, компания не может обеспечить сеть готовым персоналом, обладающим всем набором необходимых навыков и знаний для работы в магазинах. В связи с этим при подборе торгового персонала преобладает политика найма «на вырост».</p> <p>16 На работу принимаются молодые люди, способные пройти необходимое обучение и после подтверждения квалификации на аттестации приступить к работе. Система</p>

		<p>мотивации продавцов основана на разрядах. Соответственно, чем выше разряд, тем выше постоянная часть заработной платы. Например, разница в зарплате между нулевым разрядом (в период профподготовки) и первым разрядом составляет 20%. М. Аршинов, директор отдела персонала, отвечавший за разработку системы, полностью поддерживал инициативу своего руководства, полагая, что мотивация роста в качестве нового слова в управлении персоналом, поможет достигнуть ощутимых результатов. Однако практика показала, что система работает далеко не так, как хотелось бы. М. Аршинов отметил ощутимое уменьшение числа сотрудников, достигающих более высокого разряда. Когда попытались выяснить причину изменения ситуации, выявили, что продавцы не хотели проходить аттестацию на первый разряд, ссылаясь не на нехватку времени, а также откровенно заявляя о том, что им неинтересно получать первый разряд, в то время как по задумке руководства сети принятая система разрядов должна стимулировать персонал расти и тем самым обеспечивать необходимый кадровый резерв. Директора магазинов также должны быть заинтересованы в повышении квалификации своего персонала, но особого рвения в разрешении сложившейся ситуации они не проявили. Со своей стороны они объясняли это тем, что персонал должен торговать, а не учиться чтобы сдать экзамены. Контрольные вопросы 1. Почему мотивация роста «не работает» в данной ситуации? 2. Какие мероприятия для выявления мотивации может осуществить служба персонала? 3. Будут ли в этой ситуации востребованы нематериальные способы, стимулирующие персонал профессионально расти? Почему? 4. Может ли руководство компании скорректировать цели компании и</p>
--	--	--

			отказаться от политики «найма на вырост»? Что может сделать 17 руководство организации для того, чтобы мотивация персонала и цели организации эффективно дополняли друг друга? 5. Возможно ли изменение системы материального стимулирования? Предложите направления, по которым можно скорректировать вознаграждения
ПКН-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию.	<p>1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.</p> <p>2. Анализирует качество управления организацией.</p> <p>3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.</p> <p>4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.</p>	<p>Тест К характерным чертам команды относят: общая коллективная цель, присущая лишь командам формальная организация, единство, ..., взаимодополняющие навыки и способности членов команды и т.д.</p> <ul style="list-style-type: none"> - сплоченность; - равноправие членов коллектива; - жесткая организационная структура; - синергетический эффект; - трудовая дисциплина <p>Кейс.Руководитель проекта жалуется, что некоторые члены команды не выполняют вовремя свои задачи или делают работу с низким уровнем качества. Система мотивации в проекте содержит коэффициент исполнительской дисциплины, но начальник предпочитает не использовать этот инструмент, чтобы не приходилось наказывать подчиненных уменьшением суммы вознаграждения. Это и привело к тому, что сотрудники, чувствуя свою безнаказанность, пренебрегали своими обязанностями при наличии достаточного профессионализма и времени для решения задач. Разработайте комплекс мер по решению данной ситуации.</p> <p>Тест. К задачам планирования численности персонала относят:</p> <ul style="list-style-type: none"> - увеличение объемов производства - соответствие численности персонала производственному плану - улучшение качества продукции - обоснованность и точность расчетов количественного и каче-

		<p>ственного состава персонала</p> <p>Кейс. Борис – новый руководитель ИТ-отдела в крупной компании. Он –высококласный специалист в своей сфере, но молодой руководитель. Его подчиненные – сотрудники разной квалификации. С двумя возникают постоянные проблемы: им часто не удается достичь поставленных целей. Они мотивированы, профессиональны и старательны в работе, но они не до конца понимали специфику поставленной задачи (как удалось выяснить). Назовите причины и основные подходы к преодолению сложившейся ситуации.</p> <p>Тест. К контактными методами кадрового менеджмента относят:</p> <ul style="list-style-type: none"> -метод группировок - балансовый метод -интервьюирование -бенчмаркинг - контент-анализ <p>Задача. Среднесписочная численность работников составила в отчетном году по плану 990 чел , по факту 990 чел., отработано одним работником по плану 215 раб.дн., по факту – 208 раб. дней, средняя продолжительность рабочего дня по плану -7,6 час., по факту 7,4 час. Определите потери рабочего времени.</p> <p>Тест. Принятие кадрового решения базируется на результатах:</p> <ul style="list-style-type: none"> -анализа трудовых показателей -оценки персонала - самооценки -мнения клиентов -опроса сотрудников <p>Кейс. В крупной международной компании имеется филиал в одной из кавказских республик. Начальником его назначен молодой и перспективный руководитель. Какие особенности кавказского менталитета необходимо учитывать для успешного взаимодействия с сотрудниками.</p> <p>Тест. Принятие решений регулируется общим видением и выработанной самой командой в процессе взаимодействия ее членов</p>
--	--	---

			<p>В...</p> <ul style="list-style-type: none"> -бригаде -группе -команде -малой группе -самоуправляемой команде <p>Кейс. Открывается инвестиционный проект «Извлечение запланированной прибыли из строительства офисного здания и сдачи его в аренду». Основные функциональные блоки, задействованные в процессе реализации проекта: юридическая часть (оформление земельного участка, оформление разрешений на строительство, оформление собственности, система договоров с арендаторами и т.п.); инженерно-строительная часть (проектно-изыскательские работы, строительство, техническое оснащение здания и т.п.); коммерческая часть (поиск арендаторов и заключение с ними договоров, оперативная замена арендаторов в случае невыполнения условий договоров или смены арендаторов и т.п.). Кто же должен стать руководителем проекта – юрист, строитель или коммерсант?</p>
ПKN-8	Способность анализировать, определять и эффективно использовать человеческий и социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания, применяя при этом необходимые лидерские и коммуникативные навыки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Демонстрирует знания о роли и месте человеческого капитала в управлении организацией и его связи со стратегическими задачами организации. 2. Владеет навыками анализа организационной культуры и инструментами ее совершенствования. 3. Опиерирует инструментами управления знаниями для повышения эффективности деятельности организации. 4. Применяет коммуникативные и 	<p>Тест При условии разделения жизненного цикла человеческого капитала на шесть фаз рост стоимости человеческого капитала ...</p> <ul style="list-style-type: none"> - происходит постоянно и равномерно - происходит скачкообразно - проходит только четыре этапа - происходит неравномерно и непостоянно <p>Кейс Сотрудница бухгалтерии, очень квалифицированная, с хорошими аналитическими навыками, умеющая хорошо анализировать сложные ситуации, быстро находить и принимать правильные решения. При необходимости может действовать и самостоятельно. Кооперативна, часто готова прийти на помощь коллегам. Но при этом не всегда может донести информацию в устной форме и предпочитает письменные</p>

		<p>лидерские навыки.</p> <p>коммуникации. Определите профиль развития данной сотрудницы с учетом имеющихся у нее компетенций.</p> <p>Тест Укажите элементы, характеризующие сильную организационную культуру</p> <ul style="list-style-type: none"> - интересы персонала и клиентов ставятся на первое место - вертикально интегрированная система управления - налажена связь между сотрудниками и руководством - затраты на персонал рассматриваются не как издержки, а как инвестиции - ценности организации разделяют все сотрудники <p>Кейс В крупную российскую фирму пришел на работу новый топ-менеджер из западной компании с устоявшимися традициями(вежливый стиль общения, разнообразный социальный пакет, высокий уровень коммуникации) В российской компании ничего этого не было. Какие действия должен предпринять менеджер по трансформации существующей организационной культуры в компании.</p> <p>Тест. Выделяют следующие методы управления знаниями:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методы совершенствования знаний - методы управления формализованными знаниями - методы управления теоретическими знаниями - методы управления неформализованными знаниями - узкоспециализированные и универсальные методы управления знаниями <p>Кейс .В крупной российской компании тратится много средств на обучение определенных категорий работников, т.к. их приходится приглашать на обучение в головную организацию. Но многие подразделения находятся на территориях с другим часовым поясом, чем головной офис. Предложите подходы с использо-</p>
--	--	---

			<p>ванием современных технологий для сокращения затрат на обучение.</p> <p>Тест. Любое вмешательство в процесс коммуникации, искажающее смысл сообщения называется...</p> <ul style="list-style-type: none"> -искажением -шумом -помехой -недостатком - трансформацией <p>Кейс. В команде имеются 2 сильных неформальных лидера, которые могут как помочь, так и помешать вам при внедрении новой системы отчетности, которая существует в настоящее время. Эти лидеры склонны поддерживать друг друга. Опишите алгоритм внедрения изменений и взаимодействия с группой в этом случае.</p>
УК-4	Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур	<p>1. Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия.</p> <p>2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения.</p> <p>3. Использует методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию.</p>	<p>Тест. К проксемическим характеристикам относится ориентация партнеров в момент общения и дистанция между ними. На них прямое влияние оказывают:</p> <ul style="list-style-type: none"> - требования организационной культуры - факторы комфорта - культурные и национальные факторы - размеры комнаты переговоров - указания руководства <p>Кейс. Новый руководитель российского филиала крупной международной компании, живущий постоянно во Франции, вызвал к себе для консультации через секретаря одной из старейших и опытных сотрудников. Он обратился к подчиненному по фамилии, не предложил сесть. Вскоре руководитель заметил, что многие сотрудники стали избегать личного взаимодействия с ним. Укажите причину.</p> <p>Тест. К общепринятым нормам взаимодействия в мультинациональной среде относят:</p> <ul style="list-style-type: none"> -доброжелательность к людям -уважение к чужим традициям и обычаям -приоритет отдается собственным

			<p>интересам</p> <ul style="list-style-type: none"> - считаться с чужим мнением - обратная связь <p>Кейс. В филиал компании в Казахстане, где работает много сотрудников коренной национальности, назначили нового директора из России. Разработайте комплекс мероприятий, который позволит ему в максимально возможный срок адаптироваться в новой национальной среде.</p> <p>Тест. Назовите важнейшие факторы, определяющие национальные особенности общения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - язык - ценности - традиции - место проживания - климатические условия <p>Кейс. В российской добывающей компании работает интернациональный коллектив. Предложите мероприятия по развитию конструктивного диалога между представителями различных наций и народностей.</p>
--	--	--	--

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету:

1. Управление человеческими ресурсами: цели, задачи и уровни
2. Функции и методы УЧР
3. Цифровизация функций кадрового менеджмента
4. Разработка и реализация кадровой стратегии
5. Кадровая политика: классификация и инструменты разработки и реализации
6. Команды в современных организациях: классификация и основные направления
7. Особенности адаптации работников в условиях командной организации труда
8. Современные рекрутинговые технологии подбора членов команды.
9. Роль организационной культуры в повышении эффективности командной работы.
10. Оценка результатов труда при командной работе.
11. Работа в проектной команде как метод наставничества
12. Основные методы обучения, применяемые для развития членов команды

13. Особенности управления персоналом в виртуальных командах.
14. Реализация функций УЧР в проектных организациях.
15. Работа в командах как элемент системы управления карьерой работников
16. Особенности управления командой на различных этапах ее развития.
17. Требования проектного менеджмента к работникам.
18. Ассесмент центр как метод формирования команды.
19. Компетентностный подход в формировании команды.
20. Зарубежный опыт УЧР и возможности его применения в российской практике.

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

Нормативные акты

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

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

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

4. Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении Правил проведения центром оценки квалификаций независимой оценки квалификации в форме профессионального экзамена»
<http://government.ru/media/files/5IGdpdRO1Al4Azmu5DtZpLkMpy1HkOwG.pdf>

Основная литература

5. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / под ред. Ю.Г. Одегова, М.В. Полевой, В.С. Половинко. — Москва: КноРус, 2019. — 583 с. -

URL: <https://book.ru/book/931990>

6. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 389 с. — URL: <https://ezpro.fa.ru:3217/bcode/432029>

7. Пугачев, В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. — Москва: КноРус, 2018. — 207 с. - URL: <https://book.ru/book/925867>

8. Технологии обучения и развития персонала в организации : учебник / под ред. М.В. Полевой. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. — 256 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/937514>

9. Кибанов, А.Я., Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва : КноРус, 2019. — 358 с.— URL:<https://old.book.ru/book/931301>

Дополнительная литература:

10. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4 : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 242 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/959865>

11. Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Книга 5 : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 290 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1041597>

12. Управление персоналом в России: вызовы XXI века. Книга 6 : монография / под ред. И. Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 297 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002820>

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

1. Официальный сайт компании «Консультант Плюс» – www.consultant.ru
2. Официальный сайт компании «НПП Гарант-Сервис» – www.garant.ru
3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
4. Официальный сайт Финансового университета при Правительстве Россий-

ской Федерации <http://www.fa.ru>.

5. Электронно-библиотечные системы <https://org.fa.ru/app/ebs/list>.

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на ИОП, информационный стенд кафедры/филиала, др.)
Методические указания к лекциям	2021	http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx
Методические указания к практическим занятиям	2021	http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx
Методические указания самостоятельной работе	2021	http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx
Методические указания по формам текущего контроля успеваемости	2021	http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx

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:

Продукты компании Microsoft, включая ОС Windows и Office.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронное периодическое издание Справочная Правовая Система Консультант Бюджетные организации: версия Проф.

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не используются.

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

Учебная аудитория для проведения всех видов учебных занятий, предусмотренных программой магистратуры, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.