

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 27.08.2023 19:19:18  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ и ФИНАНСОВ  
(наименование структурного подразделения (института))

Кафедра менеджмента  
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО

Директор Хлутков А.Д.

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА  
«Стратегический менеджмент»  
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

**Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Форма обучения: Очная/очно-заочная

Год набора - 2023

Санкт-Петербург, 2023 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

Коргова М.А., доктор социологических наук, профессор

Директор образовательной программы «Менеджмент», к. э. н., доцент, доцент Кудряшов  
Вадим Сергеевич;

Заведующий кафедрой менеджмента, д. э. н., профессор Сергеев Игорь Борисович

РПД Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами одобрена на заседании кафедры  
менеджмента Протокол №13 от 29.03.2023.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3. Содержание и структура дисциплины .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся .....	10
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	15
6. Методические материалы по освоению дисциплины.....	20
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" .....	21
7.1. Основная литература .....	21
7.2. Дополнительная литература.....	21
7.3. Нормативные правовые документы. ....	21
7.4. Интернет-ресурсы. ....	21
7.5. Иные источники. ....	21
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	21

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина **Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКо ОС-3	Способен применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами	ПКо ОС-3.2	Способен использовать определенные приемы познания и способы деятельности, направленные на достижение целей управления

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
строить конструктивные взаимоотношения во внутренней и внешней среде организации	ПКо ОС - 3.2	<p><u>На уровне знаний:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- овладение знаниями основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач в организации;</li> <li>- овладение знаниями организации групповой работы на основе процессов групповой динамики и технологий формирования команды;</li> <li>- овладение знаниями технологий проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.</li> </ul> <p><u>На уровне умений:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- овладение умениями применять на практике управления человеческими ресурсами для решения стратегических и оперативных управленческих задач в организации теории мотивации, лидерства и власти;</li> <li>- овладение умениями организовать групповую работу с использованием процессов групповой динамики, принципов, методов и технологий формирования команды;</li> <li>- овладение умениями проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.</li> </ul> <p><u>На уровне навыков:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- овладение навыками использования основных теорий управления человеческими ресурсами в организации для решения управленческих задач в организации;</li> <li>- овладение навыками организации групповой работы;</li> <li>- приобретение навыков аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.</li> </ul>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Вид работы	Трудоемкость (в академ. часах / в астрономич. часах)
<b>Очная форма</b>	
<b>Общая трудоемкость</b>	108/81
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	50/37,5
Лекции	24/18
Практические занятия	24/18
Лабораторные занятия	-
<b>Практическая подготовка</b>	-
<b>Самостоятельная работа</b>	22/16,5
<b>Консультации</b>	2
Контроль	36/27
Формы текущего контроля	Опрос, разбор кейса, практическое задание, представление докладов
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Экзамен
<b>Очно-заочная форма</b>	
<b>Общая трудоемкость</b>	108/81
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	34/25,5
Лекции	16/12
Практические занятия	16/12
Лабораторные занятия	-
<b>Практическая подготовка</b>	-
<b>Самостоятельная работа</b>	38/28,5
<b>Консультации</b>	2
Контроль	36/27
Формы текущего контроля	Опрос, разбор кейса, практическое задание, представление докладов
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Экзамен

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами** предназначена для студентов очной формы обучения 2-го курса, изучается в 4 семестре, для очно-заочной формы обучения – 3 курс, 5 семестр .

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

- Общий менеджмент.
- Психология.
- Социология.
- Введение в деловую культуру.
- Организационное поведение.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Сущность и содержание управления персоналом в организациях.	8	2	-	4		2	О, РК,
Тема 2	Развитие теории управления персоналом в мире и в России	6	2	-	2	-	2	О, ПД
Тема 3	Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях	6	2	-	2	-	2	О, ПЗ
Тема 4	Планирование персонала в организации	6	2	-	2	-	2	О, РК
Тема 5	Набор персонала в организацию	6	2	-	2	-	2	О, РК
Тема 6	Отбор персонала в организациях	6	2	-	2	-	2	О, РК
Тема 7	Мотивация и стимулирование персонала организаций	6	2	-	2	-	2	О, РК
Тема 8	Адаптация персонала в организациях	6	2	-	2	-	2	О, РК
Тема 9	Обучение персонала в организациях	6	2	-	2	-	2	ПД, РК
Тема 10	Оценка трудовой деятельности персонала	6	2	-	2	-	2	РК, ПД
Тема 11	Национальные модели	8	4		2		2	ПД

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	управления персоналом и проблемы выбора эффективной модели в современных российских условиях							
	Промежуточная аттестация	36					Экзамен	
	<b>Всего:</b>	<b>108</b>	<b>24</b>		<b>24</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	

Используемые сокращения:

*Л* – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

*ЛР* – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

*ПЗ* – практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ);

*КСР* – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

*ДОТ* – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

*СР* – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Примечание:

\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), представление доклада (ПД), разбор кейса (РК), практическое задание (ПЗ).

(очно-заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Сущность и содержание управления персоналом в организациях.	7	2	-	2		3	О, РК,
Тема 2	Развитие теории управления персоналом в мире и в России	7	2	-	2	-	3	О, ПД
Тема 3	Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях	7	2	-	2	-	3	О, ПЗ
Тема 4	Планирование персонала в организации	7	2	-	2	-	3	О, РК

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 5	Набор персонала в организацию	7	2	-	2	-	3	О, РК
Тема 6	Отбор персонала в организациях	5	1	-	1	-	3	О, РК
Тема 7	Мотивация и стимулирование персонала организаций	6	1	-	1	-	4	О, РК
Тема 8	Адаптация персонала в организациях	6	1	-	1	-	4	О, РК
Тема 9	Обучение персонала в организациях	6	1	-	1	-	4	ПД, РК
Тема 10	Оценка трудовой деятельности персонала	6	1	-	1	-	4	РК, ПД
Тема 11	Национальные модели управления персоналом и проблемы выбора эффективной модели в современных российских условиях	6	1		1		4	ПД
Промежуточная аттестация		36						Экзамен
<b>Всего:</b>		<b>108</b>	<b>16</b>		<b>16</b>	<b>2</b>	<b>38</b>	

*Используемые сокращения:*

*Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся) ;*

*ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа) ;*

*ПЗ – практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ) ;*

*КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) ;*

*ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.*

*СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.*

*Примечание:*

*\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), представление доклада (ПД), разбор кейса (РК), практическое задание (ПЗ).*

### 3.2 Содержание дисциплины



### **Тема 1. Сущность и содержание управления персоналом в организациях.**

Управление персоналом как составная часть менеджмента организации. Цели и задачи управления персоналом. Понятийно-категориальный аппарат управления персоналом. Проблематика управления персоналом. Стратегия управления персоналом в организациях. Кадровая политика организации: алгоритм разработки и реализации. Система управления персоналом: ее содержание и характеристика основных элементов. Субъекты и объекты управления персоналом. Руководитель организации, его команда, кадровая служба, линейный менеджмент как первичные субъекты управления персоналом. Люди в организациях и отношения между ними как объекты управления персоналом. Типичные проблемы в управлении персоналом современных организаций. Конфликты в управлении персоналом и способы их разрешения.

Управление персоналом как учебный курс: его цели, задачи и структура.

### **Тема 2. Развитие теории и практики управления персоналом в организациях в мире и в России**

Возникновение идей об управлении персоналом в первобытном обществе, в Древнем мире, в средние века, в период индустриального развития человечества. Взгляд на управление персоналом в общей теории управления. Возникновение управления персоналом как науки. Периодизация истории управления персоналом. Вклад классических школ и подходов в развитии теории управления персоналом. Появление неоклассического менеджмента эпохи постиндустриального развития человечества и его влияние на управление персоналом. Тенденции развития современного кадрового менеджмента.

Развитие теории управления персоналом в России в дореволюционный, советский и постсоветский периоды: основные достижения и проблемы.

Практика управления персоналом в мире в эпоху классического и неоклассического менеджмента: полезные уроки и отрицательный опыт.

Перспективы развития науки и практики управления персоналом в мире и в современной России.

### **Тема 3. Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях**

Сущность, классификации и содержание принципов управления персоналом в организациях. Административные, экономические и социально – психологические методы управления персоналом. Кадроведческий управленческий цикл. Сущность и содержание основных функций кадрового менеджмента: планирования персонала, набора персонала, отбора персонала, мотивации и стимулирования персонала, адаптации и обучения персонала, оценки деятельности персонала и управления карьерными процессами персонала в организации. Динамика взглядов на перечень кадровых функций и их содержание. Принятие и реализация управленческих решений как интегральная функция кадроведческого цикла. Взаимосвязь универсальных управленческих функций и функций по управлению персоналом. Управление персоналом как социальная технология. Особенности использования принципов, применения методов и реализации функций управления персоналом в практике мировых компаний и современных российских организаций.

### **Тема 4. Планирование персонала в организациях**

Сущность кадрового планирования. Место и роль планирования в системе управления персоналом современной организации. Вторичность кадрового планирования по отношению к организационному планированию. Классификация планов по персоналу. Принципы и методы кадрового планирования. Алгоритм кадрового планирования. Причины неудач в планировании и пути их устранения. Высвобождение персонала: принципы, методы и технологии. Особенности планирования персонала в зарубежных и в отечественных компаниях.

### **Тема 5. Набор персонала в организациях**

Сущность набора персонала. Место и роль набора в системе управления персоналом современной организации. Принципы набора персонала в организации. Инструменты набора: должностная инструкция, квалификационная карта и карта компетенций. Внешние и внутренние источники набора персонала: их преимущества и недостатки. Методы внешнего и внутреннего набора. Альтернативы набора персонала в организацию. Особенности набора персонала в зарубежных и в российских организациях.

### **Тема 6. Отбор персонала в организациях**

Сущность отбора персонала в организациях. Место и роль отбора в системе управления персоналом современной организации. Критерии и принципы отбора. «Отбор» и «подбор» персонала: общее и особенное. Традиционные методы отбора персонала в организацию. Нетрадиционные методы оценки кадров при отборе. Достоинства и недостатки традиционных и нетрадиционных методов, технологии их применения. Процесс отбора: этапы и их характеристика. Типичные ошибки при отборе персонала в организациях и пути их устранения. Особенности отбора персонала в зарубежных и в российских организациях.

### **Тема 7. Мотивация и стимулирование персонала в организациях**

Сущность мотивации и стимулирования персонала в организации. Место и роль мотивации и стимулирования в системе управления персоналом современной организации.

Содержание понятий «мотивация» и «стимулирование» персонала. Механизм мотивации и стимулирования персонала. Основные классические содержательные и процессуальные теории мотивации и их практическое применение в современных системах мотивации и стимулирования персонала. Современные теории мотивации персонала в организациях: возможности применения в практике управления персоналом. Методы мотивации и стимулирования персонала: экономический метод, метод постановки целей, метод проектирования и перепроектирования труда и обогащения работ, метод соучастия персонала в управлении и др. Формы и инструменты мотивации и стимулирования персонала. Принципы и основные элементы традиционной и нетрадиционной систем компенсации труда персонала. Самомотивация персонала и самоменеджмент. Технология выбора личных целей. Управление стрессовыми ситуациями. Тайм - менеджмент. Организация рабочего места сотрудников организации. Особенности мотивации и стимулирования персонала в зарубежных и в российских организациях.

### **Тема 8. Адаптация персонала в организациях**

Сущность адаптации персонала в организациях. Место и роль адаптации в системе управления персоналом современной организации. Виды адаптации. Цели и задачи адаптации персонала в организации. Уровни адаптации персонала. Процесс адаптации. Программы адаптации. Условия успешности адаптации персонала в современных организациях. Особенности адаптации персонала в зарубежных и в российских организациях.

### **Тема 9. Обучение персонала в организациях**

Необходимость развития персонала организаций. Сущность обучения персонала в современных организациях. Роль обучения в профессиональном и личностном развитии персонала. Цели и задачи обучения персонала. Требования, предъявляемые к эффективному обучению персонала. Процесс обучения персонала: характеристика основных этапов. Основные формы и методы обучения. Непрерывное обучение персонала как важнейший фактор эффективной деятельности организаций. Характеристика «обучающихся организаций». Особенности обучения персонала в зарубежных организациях. Проблемы обучения персонала в организациях России и возможные пути их разрешения.

## **Тема 10. Оценка деятельности персонала в организациях**

Сущность оценки деятельности персонала в современных организациях. Место и роль оценки в системе управления персоналом современной организации. Цели и функции оценки персонала организации. Объект и предмет оценки. Критерии и принципы оценки деятельности персонала. Факторы, влияющие на эффективность оценки. Методы оценки: аттестация, метод стандартных оценок, метод сравнительных оценок, метод управления по результатам, 360 градусная аттестация, метод самооценки и др. Достоинства и недостатки методов и возможности их использования в современных организациях. Система оценки персонала в организации. Субъективные ошибки при оценке деятельности сотрудников организации и возможные пути их устранения. Особенности оценки персонала в зарубежных и в российских организациях.

## **Тема 11. Национальные модели управления персоналом и проблемы выбора эффективной модели в современных российских условиях**

Обусловленность моделей управления персоналом историей и традициями, социально – экономическими условиями стран, менталитетом народов. Сущностные черты американской, японской и европейской моделей управления персоналом. Возможности и ограничения моделей. Симбиозные модели управления персоналом.

Проблемы выбора эффективной модели управления персоналом в современных российских организациях и возможные пути их разрешения.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

#### **Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся**

<b>Тема</b>	<b>Содержание темы</b>	<b>Формы и методы текущего контроля успеваемости</b>
Тема 1	Сущность и содержание управления персоналом в организациях.	Устный опрос. Разбор кейса.
Тема 2	Развитие теории управления персоналом в мире и в России	Устный опрос. Представление докладов.
Тема 3	Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях	Устный опрос. Практическое задание
Тема 4	Планирование персонала в организации	Устный опрос. Разбор кейса .
Тема 5	Набор персонала в организацию	Устный опрос. Разбор кейса .
Тема 6	Отбор персонала в организациях	Устный опрос. Разбор кейса.
Тема 7	Мотивация и стимулирование персонала организаций	Устный опрос. Разбор кейса.
Тема 8	Адаптация персонала в организациях	Устный опрос. Разбор кейса.
Тема 9	Обучение персонала в организациях	Представление докладов, Разбор кейса
Тема 10	Оценка трудовой деятельности персонала	Представление докладов, Разбор кейса
Тема 11	Национальные модели управления персоналом и проблемы выбора эффективной модели в современных российских условиях	Представление докладов

#### **4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

Номер и название темы	Содержание занятий
<p><b>Тема 1. Сущность и содержание управления персоналом. Место управления персоналом в системе управления современной организацией.</b></p>	<p><b>1. «Круглый стол» на тему: «Управление персоналом в современной организации»</b>            Вопросы для опроса:            1. Какова сущность и содержание управления персоналом и каково его место в системе управления организацией?            2. Каково содержание системы современного управления персоналом в организации?            3. В чем особенности управления персоналом как профессии?</p> <p><b>2. Разбор практической ситуации «Система управления персоналом в Комбанке».</b></p>
<p><b>Тема 2. Развитие теории управления персоналом в мире и в России</b></p>	<p><b>1. Семинарское занятие на тему: «Эволюция идей в области управления персоналом»</b>            Вопросы для опроса:            1. Развитие управления персоналом как практики (донаучный период).            2. Основные школы и подходы научного менеджмента, их вклад в сокровищницу идей об управлении персоналом.            3. Развитие отечественной теории управления персоналом.            4. Современная система научных взглядов на управление персоналом.</p> <p><b>2. Представление докладов на темы:</b>            1. Управление персоналом в истории человечества (в Древнем мире, в Средние века, в индустриальном, постиндустриальном обществе).            2. Развитие теории и практики управления персоналом в классическом менеджменте.            3. Развитие теории и практики управления персоналом в неоклассическом менеджменте.            4. Особенности развития теории и практики управления персоналом в СССР.</p>

<p><b>Тема 3. Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях</b></p>	<p><b>Семинарское занятие на тему: «Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях»</b></p> <p><b>1. Вопросы для опроса:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие принципы управления персоналом используются в «образцовых» компаниях мира?</li> <li>2. В чем особенность применения экономических, административных и социально-политических методов управления персоналом в системах государственной службы и муниципального управления, в управленческой деятельности коммерческих структур современной России?</li> <li>3. Что такое «кадровая технология»? В чем заключаются возможности и ограничения кадровых технологий?</li> <li>4. Каковы особенности реализации кадроведческих технологий в современных российских организациях?</li> </ol> <p><b>2. Практическое задание.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Составьте таблицу с перечислением: <ul style="list-style-type: none"> <li>- основных принципов управления персоналом и их краткой характеристикой;</li> <li>- методов управления персоналом и их краткой характеристикой;</li> <li>- функций управления персоналом с их краткой характеристикой.</li> </ul> </li> <li>3. Сделайте презентацию указанных таблиц.</li> </ol>
<p><b>Тема 4. Кадровое планирование и набор персонала в организациях</b></p>	<p><b>Семинарское занятие на тему: «Кадровое планирование и набор персонала в организациях»</b></p> <p><b>1. Вопросы для опроса:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и содержание кадрового планирования.</li> <li>2. Методы кадрового планирования в организации.</li> <li>3. Высвобождение персонала.</li> <li>4. Источники и инструменты набора персонала в организацию</li> </ol> <p><b>2. Разбор кейсов: «Продавай или увольняйся», «Сокращение штата»</b></p>
<p><b>Тема 5. Отбор персонала в организацию</b></p>	<p><b>Семинарское занятие на тему: «Отбор персонала в организацию»</b></p> <p><b>1. Вопросы для опроса:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Традиционные методы отбора персонала в организацию.</li> <li>2. Нетрадиционные методы отбора персонала в организацию.</li> <li>3. Отбор персонала в лучших компаниях мира.</li> </ol> <p><b>2. Разбор кейса «Выборы заместителя».</b></p>
<p><b>Тема 6. Мотивация и стимулирование персонала</b></p>	<p><b>Семинарское занятие на тему: «Мотивация и стимулирование персонала в современных организациях».</b></p> <p><b>1. Вопросы для опроса:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие классические теории мотивации Вам известны? Дайте им характеристику.</li> <li>2. Какие современные теории мотивации Вам известны? Дайте им характеристику.</li> <li>3. В чем особенности мотивации и стимулирования труда в «образцовых» компаниях мира?</li> </ol>

	<p>4. В чем особенности мотивации и стимулирования труда в организациях современной России (коммерческих, общественных, государственной службы и муниципального управления).</p> <p><b>2. Разбор кейсов: «Премия», «От бездельника до ударника»</b></p>
<p><b>Тема 7. Адаптация и обучение персонала в современных организациях</b></p>	<p><b>1. Семинарское занятие на тему: «Адаптация и обучение персонала в современных организациях»</b>          Вопросы для опроса:          1. Современные подходы к аттестации в эффективных компаниях мира.          2. Современные системы обучения персонала в организациях.          3. Проблемы обучения персонала в российских организациях.</p> <p><b>2. Разбор кейса: «Успешная адаптация»</b></p>
<p><b>Тема 8. Оценка трудовой деятельности персонала и управление деловой карьерой персонала в организации</b></p>	<p><b>1. Семинарское занятие на тему: «Оценка трудовой деятельности персонала и управление деловой карьерой персонала с организации»</b>          Вопросы для опроса:          1. Современные инструменты оценки персонала в эффективных компаниях мира.          2. Проблемы оценки персонала в российских организациях.          3. Управление деловой карьерой персонала в современных организациях.</p> <p><b>2. Разбор кейсов «Барон и баронесса», «Двойная карьера».</b></p>
<p><b>Тема 9. Развитие практики управления персоналом в мире и в России</b></p>	<p><b>1. Представление докладов на тему:</b>          1. Система управления персоналом в передовых компаниях мира (по выбору).          2. Особенности управления персоналом в современных организациях России.          3. Лучшие практики управления персоналом в мире.</p> <p><b>2. Разбор кейсов: «Американская культура в России», «Особенности российского менеджмента»</b></p>
<p><b>Тема 10. Национальные модели управления персоналом и проблемы выбора эффективной модели в современных российских условиях</b></p>	<p><b>1. Представление докладов на тему:</b>          1. Специфика реализации функций управления персоналом в японской модели менеджмента.          2. Специфика реализации функций управления персоналом в американской модели менеджмента.          3. Специфика реализации функций управления персоналом в российской модели менеджмента.</p> <p><b>2. Разбор кейса: «Бутики Христодара»</b></p>
<p><b>Тема 11. Национальные модели управления персоналом и проблемы выбора эффективной модели в</b></p>	<p><b>1. Представление докладов на тему:</b>          1. Обусловленность моделей управления персоналом историей и традициями, социально – экономическими условиями стран, менталитетом народов.          2. Сущностные черты американской, японской и европейской моделей управления персоналом. Возможности и ограничения моделей.</p>

<b>современных российских условиях</b>	<b>3. Симбиозные модели управления персоналом.</b>
--	--

### **Вопросы для устного опроса на учебных занятиях семинарского типа**

1. Какова сущность и содержание управления персоналом и его место в системе управления организацией?
2. Чем кадровый менеджмент отличается от управления персоналом?
3. Каково содержание системы современного кадрового менеджмента?
4. В чем особенности управления персоналом как профессии?
5. Развитие управления персоналом как практики (донаучный период).
6. Основные школы и подходы научного менеджмента, их вклад в сокровищницу идей об управлении персоналом.
7. Развитие отечественной теории управления персоналом.
8. Современная система научных взглядов на управление персоналом.
9. Какие принципы управления персоналом используются в «образцовых» компаниях мира?
10. В чем особенность применения экономических, административных и социально-политических методов управления персоналом в системах государственной службы и муниципального управления, в управленческой деятельности коммерческих структур современной России?
11. Что такое «кадровая технология»? В чем заключаются возможности и ограничения кадровых технологий?
12. Каковы особенности реализации функций управления персоналом и кадроведческих технологий в современных российских организациях?
13. Какие классические теории мотивации Вам известны? Дайте им характеристику.
14. Какие современные теории мотивации Вам известны? Дайте им характеристику.
15. В чем особенности мотивации и стимулирования труда в «образцовых» компаниях мира?
16. В чем особенности мотивации и стимулирования труда в организациях современной России (коммерческих, общественных, государственной службы и муниципального управления).
17. Современные инструменты оценки персонала в эффективных компаниях мира.
18. Сравнительный анализ оценки персонала в передовых компаниях мира.
19. Управление деловой карьерой персонала в современных организациях.
20. Система управления персоналом в передовых компаниях мира.
21. Особенности управления персоналом в современных организациях России

### **Примерные темы докладов**

1. Управление персоналом в истории человечества (в Древнем мире, в Средние века, в индустриальном, постиндустриальном обществе).
2. Развитие теории и практики управления персоналом в классическом менеджменте.
3. Развитие теории и практики управления персоналом в неоклассическом менеджменте.
4. Особенности развития теории и практики управления персоналом в СССР.
5. Система управления персоналом в передовых компаниях мира (по выбору).
6. Особенности управления персоналом в современных организациях России.
7. Лучшие практики управления персоналом в мире.
8. Специфика реализации функций управления персоналом в японской модели менеджмента.
9. Специфика реализации функций управления персоналом в американской модели менеджмента.
10. Специфика реализации функций управления персоналом в российской модели

менеджмента.

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

### 5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств)

Промежуточная аттестация может быть реализована с элементами ЭО / ДОТ.

### 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКо ОС-3.2	Студент использует определенные приемы познания и способы деятельности, направленные на достижение целей управления	Студент: <ul style="list-style-type: none"><li>- способен сформулировать сущность и содержание стратегии управления человеческими ресурсами в организации;</li><li>- знает разновидности и способен определить различия стратегий управления человеческими ресурсами в организациях;</li><li>- знает и может дать характеристику компонентам стратегии управления человеческими ресурсами в организации;</li><li>- может участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций;</li><li>- способен реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами совместно с другими субъектами в организации и внешней среде.</li></ul>

### Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с приказом от 06 сентября 2019 г. №306 «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся».

В институте принята следующая шкала перевода оценки из многобалльной системы в пятибалльную:

Количество баллов	Оценка	
	прописью	буквой
96-100	отлично	А
86-95	отлично	В
71-85	хорошо	С



61-70	хорошо	D
51-60	удовлетворительно	E
0-50	неудовлетворительно	EX

**Критерии оценивания:**

- 1) полнота и правильность ответа, степень осознанности, понимания изученного;
- 2) умение обосновать свои собственные суждения по вопросу;
- 3) умение применить теоретические знания на практике;
- 4) иллюстрация материала примерами;
- 5) способность ответить на дополнительные вопросы и решить микро-ситуацию.

**Описание системы оценивания**

86-100 баллов	<p>1) студент отлично знает основные теории управления человеческими ресурсами в организации.</p> <p>2) уверенно, без ошибок умеет применять знание теорий на практике для решения стратегических и оперативных управленческих задач в конкретной организации.</p> <p>3) на основе теории групповой динамики умеет организовать групповую работу и сформировать команду.</p> <p>4) отлично владеет навыками проведения аудита человеческих ресурсов с помощью современных инструментов.</p> <p>5) без затруднений владеет навыками диагностики организационной культуры для решения управленческих задач в организации.</p> <p>6) уверенно отвечает на дополнительные вопросы по темам и решает микро-ситуации по тематике вопроса.</p>
85-61 баллов	<p>1) студент хорошо знает основные теории управления человеческими ресурсами в организации.</p> <p>2) достаточно уверенно умеет применять знание теорий на практике для решения стратегических и оперативных управленческих задач в конкретной организации.</p> <p>3) на основе теории групповой динамики практически без проблем умеет организовать групповую работу и сформировать команду.</p> <p>4) хорошо владеет навыками проведения аудита человеческих ресурсов с помощью современных инструментов.</p> <p>5) без затруднений владеет навыками диагностики организационной культуры для решения управленческих задач в организации.</p> <p>6) достаточно уверенно отвечает на дополнительные вопросы и решает микро-ситуацию по тематике вопроса.</p>
60-51 баллов	<p>1) студент плохо ориентируется в основных теориях управления человеческими ресурсами в организации;</p> <p>2) с затруднениями применяет знание теорий на практике для решения стратегических и оперативных управленческих задач в конкретной организации;</p> <p>3) на основе теории групповой динамики с большими проблемами умеет организовать групповую работу и сформировать команду;</p>

	<p>4) удовлетворительно владеет навыками проведения аудита человеческих ресурсов с помощью современных инструментов,</p> <p>5) с затруднениями может провести диагностику организационной культуры для решения управленческих задач в организации;</p> <p>6) плохо отвечает на дополнительные вопросы и практически не решает микро-ситуацию по тематике вопроса.</p>
менее 51 баллов	Несоответствие ответа критериям №1-5

## Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

### *Перечень вопросов для подготовки к зачету/экзамену*

1. Сущность управления персоналом как науки. Предмет, объект и содержание управления персоналом. Взаимосвязь управления персоналом с менеджментом организации, с социологией и психологией управления и другими науками.
2. Цели и основные направления деятельности по управлению персоналом.
3. Принципы управления персоналом в организациях.
4. Методы управления персоналом в организациях.
5. Эволюция подходов к управлению персоналом.
6. Особенности современного этапа в управлении персоналом. Современная концепция управления персоналом.
7. Эволюция идей об управлении персоналом: школа научной организации труда.
8. Эволюция идей об управлении персоналом: школа административного управления.
9. Эволюция идей об управлении персоналом: школа человеческих отношений и науки о поведении.
10. Эволюция идей об управлении персоналом: количественный, процессный, системный и ситуационный подходы к управлению персоналом.
11. Национальные модели управления персоналом: американская модель.
12. Национальные модели управления персоналом: японская модель.
13. Национальные модели управления персоналом: европейская модель.
14. Симбиозные модели управления персоналом.
15. Проблемы становления российской модели управления персоналом.
16. Особенности кадрового менеджмента в государственной службе.
17. Особенности менеджмента в современных российских коммерческих организациях.
18. Управление персоналом как система, структура и процесс.
19. Кадровая политика организации.
20. Сущность и содержание кадрового планирования.
21. Набор персонала в организацию.
22. Отбор персонала в организацию: сущность, критерии, принципы.
23. Методы отбора персонала в организацию.
24. Содержательные теории мотивации и их практическое применение в управлении персоналом в современных организациях.
25. Процессуальные теории мотивации и их практическое применение в управлении персоналом в современных организациях.
26. Методы и формы стимулирования труда персонала в организации.

27. Традиционные и нетрадиционные системы компенсаций.
28. Адаптация персонала в организации: сущность, цели, виды, процесс.
29. Обучение персонала: сущность, цели, принципы, процесс.
30. Формы обучения персонала в организации.
31. Оценка трудовой деятельности персонала: сущность, цели, критерии.
32. Методы оценки трудовой деятельности персонала.
33. Сущность понятия «карьера». Виды карьеры, мотивы карьеры.
34. Карьерная стратегия и тактика. Факторы, препятствующие карьерному росту.
35. Этапы карьеры.
36. Подготовка резерва руководителей.
37. Сущность организационных отношений в организации и возможности их оптимизации.
38. Основы управления конфликтами в организациях.
39. Деятельность кадровых служб в организациях.
40. Кадровый аудит: сущность, цели, задачи, алгоритм.
41. Методы принятия кадровых решений в организациях.
42. Менеджер как субъект управления персоналом в организации: функции; роли; требования, предъявляемые к современным кадровым менеджерам.
43. Управленческая команда как субъект и объект управления персоналом в организации.
44. Формирование и развитие команды руководителя.
45. Сущность, цели и содержание самоменеджмента руководителя и персонала организации.
46. Управление стрессовыми ситуациями в современных организациях.
47. Организация рабочего места сотрудника в организации.
48. Управление временным ресурсом сотрудников организации.

### **Пример теста для проведения промежуточной аттестации**

#### **1. Что из перечисленного является объектом менеджмента?**

А. Финансы, маркетинг, структура.

В. Персонал.

С. Люди и управленческие отношения, возникающие между ними по поводу осуществления труда.

#### **2. Целью управления персоналом является:**

А. Максимальное сближение и гармонизация интересов и целей работников с общими целями и интересами компании.

В. Максимальное сближение и гармонизация целей компании и отдела кадров

С. Максимальное сближение и гармонизация интересов работников с интересами собственника компании.

#### **3. Персонал организации это:**

А. Весь личный состав работающих на предприятии.

В. Квалифицированный, штатный, постоянный состав работающих.

С. Профессиональные служащие предприятия.

#### **4. Кому принадлежит заслуга в обосновании принципа соответствия?**

А. Ф. Тейлору.

В. А. Маслоу.

С. Д. Карнеги.

#### **5. Кто из перечисленных теоретиков менеджмента впервые обосновал необходимость научной организации труда?**

А. Э. Мейо.

В. Ф. Тейлор.

С. Г. Форд.

**6. Системное управление персоналом предполагает:**

А. Оптимальное соотношение численности работников системы управления персоналом и производственной системы.

В. Соответствие системы управления персоналом требованиям производства.

С. Учет всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами, а также производственной системой и внешней средой.

**7. Основной характеристикой стабильности персонала организации является ... кадров**

А. Показатель приема.

В. *Текучесть*.

С. Сменяемость.

**8. К внешним факторам среды организации, учитываемым при проведении набора персонала, относятся:**

А. Финансовые ресурсы организации.

В. Организационные ресурсы организации.

С. *Кадровая политика организаций – конкурентов*.

**9. Основная ошибка интервью при отборе кандидатов на вакантную должность:**

А. Очень высокая разговорная активность интервьюера.

В. Детальное выяснение специфики прошлой деятельности кандидата.

С. *Поспешность суждений о кандидате*.

**10. При проведении беседы по найму следует руководствоваться следующими рекомендациями:**

А. *Помнить о требованиях, предъявляемых характером работы*.

В. Внимательно слушать, что и как говорит заявитель.

С. Оказывать давление на заявителя.

**11. Открытые вопросы на собеседовании предполагают:**

А. *Развернутые, содержательные ответы, неограниченные никакими рамками*.

В. Демонстрацию того, что кандидата внимательно слушают.

С. Ответы «да» или «нет».

**12. Выберите самый точный и полный перечень критериев отбора кандидатов на работу в организацию, признаваемый в лучших компаниях мира.**

А. Уровень профессиональных навыков; опыт работы; образование; личностные качества.

В. Уровень профессиональных навыков, образование; личностные качества; опыт работы.

С. *Образование кандидата; уровень профессиональных навыков; опыт работы; личностные качества*.

**13. Какой из стилей руководства является морально мотивирующим фактором в современном менеджменте зарубежных компаний?**

А. Либеральный стиль.

В. Консервативно – аналитический стиль.

С. *Партисипативный стиль*.

**14. К какой системе компенсации относится система платы за знания?**

А. К традиционной системе.

В. *К нетрадиционной системе*.

С. Не относится ни к какой из названных систем.

**15. К какой форме обучения относится «Ученичество и наставничество»?**

А. *Обучение без отрыва от производства*.

В. Обучение с отрывом от производства.

С. не является формой обучения.

**16. К основным методам оценки результатов труда управленческих работников относится:**

- А. Хронометраж.
- В. Сравнение плановых показателей работы с фактическими.
- С. Анкетный метод.

**17. Какой из видов карьеры предполагает, что работник в процессе трудовой деятельности проходит все стадии своего развития в одной организации?**

- А. Центростремительная.
- В. Административная.
- С. Внутриорганизационная.

**18. Принцип непрерывности в развитии карьеры означает:**

- А. Любое карьерное действие должно быть целесообразным, осуществляться сообразно целям индивида и организации.
- В. Скорость продвижения работника должна быть соизмерима с общим движением.
- С. Ни одна из достигнутых целей в карьере не может быть окончательной и служить поводом для остановки.

**19. Чьей прерогативой является разработка кадровой политики в организации?**

- А. Кадрового менеджера.
- В. Руководителя организации.
- С. Линейных менеджеров.

**20. Интерсубъектность управления появляется в связи с**

- А. Ростом профсоюзного движения.
- В. Желанием руководства организации.
- С. Новыми задачами организационного развития.

## **6. Методические материалы по освоению дисциплины**

Экзамен по дисциплине проводится в письменной форме (в форме тестирования). На экзамен отводится 45 минут (1 академический час). Группа сдает экзамен одновременно в одной аудитории.

Тестовое задание содержит 30 вопросов, предполагающих один правильный вариант ответа.

### **Шкала оценивания выполнения тестовых заданий**

Правильный ответ на тестовое задание приравнивается к 1 баллу. Если обучающийся набирает от 90 до 100% от максимально возможной суммы баллов ему выставляется оценка «отлично»; от 80 до 89% – оценка «хорошо», от 60 до 79% – оценка «удовлетворительно», менее 60% – оценка «неудовлетворительно».

## 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

### 7.1. Основная литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; пер. с англ. – 10-е изд. – СПб: Питер, 2012.
2. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2017.
3. Gary Dessler Human Resource Management, Global Edition, 15/E, Florida International University. - Pearson. – 2017.

### 7.2. Дополнительная литература

1. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк: Капитал пляшет под дудку таланта. Пер. с англ. Изд. 3-е. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
2. Ким У.Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других рынков. Пер. с англ. Изд. 4-е. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
3. Кови С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
4. Коргова М.А. Кадровый менеджмент: Учебное пособие. - Ростов н/Д.: Феникс, 2007.
5. R. Wayne Dean Mondy, Joseph J. Martocchio. Human Resource Management (14th Edition) - Pearson. – 2016.

### 7.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Сайт Министерства науки и образования РФ	<a href="http://минобрнауки.рф">http://минобрнауки.рф</a>
2.Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» (сетевая версия).	<a href="http://www.consultant.ru/">www.consultant.ru/</a>
3. Собрание законодательства РФ (печатная версия)	

### 7.4 Интернет-ресурсы

Не используется

### 7.5 Иные источники

Управление персоналом	библиотека
Проблемы теории и практики управления	библиотека
Инновационный менеджмент	библиотека
Менеджмент в России и за рубежом	библиотека
Кадровик	библиотека
Кадровое дело	библиотека

8. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Для дисциплины «Управление человеческими ресурсами» информационные технологии применяются в следующих направлениях:

- оформление учебных материалов (курсовых работ, выступления на практическом занятии и т. д.) с помощью стандартного программного обеспечения MS Office;
- демонстрация дидактических материалов с использованием мультимедийных технологий;
- использование информационно-справочного обеспечения, такого как: правовые справочные системы (Консультант+ и др.), онлайн-словарей, справочников;
- использование специализированных справочных систем (электронных учебников, виртуальных экскурсий и справочников), коллекций иллюстраций и фотоизображений;
- использование на занятиях электронных изданий (чтение лекций с использованием слайд-презентаций, видео- аудио - материалов (через Интернет);
- организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты.

### **Материальная база**

учебный кабинет;

учебная и справочная литература;

ноутбук (пакет офисных приложений MSOffice);

мультимедийный проектор;

флип-чарт.