

**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Мордовский государственный педагогический  
университет имени М.Е. Евсевьева»**

Физико-математический факультет

Кафедра менеджмента и экономики образования

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Наименование дисциплины (модуля): Управление человеческими ресурсами

Уровень ОПОП: Бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки: Менеджмент организации

Форма обучения: Очная

Разработчики:

Малкин С. В., кандидат экономических наук, преподаватель

Куркина Н. Р., доктор экономических наук, профессор

Кадакин В. В., кандидат педагогических наук, профессор

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры, протокол № 11  
от 17.04.2017 года

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  Куркина Н. Р.

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры, протокол № 13  
от 14.06.2018 года

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  Куркина Н. Р.

Программа с обновлениями рассмотрена и утверждена на заседании кафедры,  
протокол № 1 от 31.08.2020 года

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  Куркина Н. Р.

## **1. Цель и задачи изучения дисциплины**

Цель изучения дисциплины - формирование у студента системы знаний и основ управления человеческими ресурсами в организации, развитие творческой активности и социальной ответственности будущего специалиста

Задачи дисциплины:

- дать знания об основных теоретических положениях управления человеческими ресурсами в организации;
- помочь будущим специалистам ориентироваться в многообразных социально-психологических явлениях;
- находить правильные способы работы с людьми и коллективами в организации;
- формировать у студентов управленческое мышление, как важнейший компонент управленческой деятельности.

## **2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина Б1.В.08 «Управление человеческими ресурсами» относится к вариативной части учебного плана.

Дисциплина изучается на 2 курсе, в 3, 4 семестрах.

Для изучения дисциплины требуется: Дисциплина Б1.В.ОД.8 «Управление человеческими ресурсами» относится к вариативной части учебного плана.

Освоение дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является необходимой основой для формирования знаний об управлении людьми. Освоение данной дисциплины также необходимо для прохождения учебной и производственной практик, подготовки студентов к государственной итоговой аттестации.

Изучению дисциплины Б1.В.08 «Управление человеческими ресурсами» предшествует освоение дисциплин (практик):

Теория менеджмента.

Освоение дисциплины Б1.В.08 «Управление человеческими ресурсами» является необходимой основой для последующего изучения дисциплин (практик):

Организационное проектирование.

Область профессиональной деятельности, на которую ориентирует дисциплина «Управление человеческими ресурсами», включает: организации различной организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие) и органы государственного и муниципального управления, в которых выпускники работают в качестве исполнителей и координаторов по проведению организационно-технических мероприятий и администрированию реализации оперативных управленческих решений, а также структуры, в которых выпускники являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело..

Освоение дисциплины готовит к работе со следующими объектами профессиональной деятельности:

- процессы реализации управленческих решений в организациях различных организационно-правовых форм;
- процессы реализации управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к видам профессиональной деятельности и решению профессиональных задач, предусмотренных ФГОС ВО и учебным планом.

### 3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование компетенций.

Выпускник должен обладать следующими общепрофессиональными компетенциями (ОПК):

**ОПК-3 Способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-3 Способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. | знать:<br>- типы организационной культуры и методы ее формирования;<br>уметь:<br>- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;<br>- разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;<br>- разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;<br>владеть:<br>- навыками работы с программами Microsoft Office для работы с деловой информацией и основами web-технологий.. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Выпускник должен обладать следующими профессиональными компетенциями (ПК) в соответствии с видами деятельности:

**ПК-1 Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры**

#### **организационно-управленческая деятельность**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-1 Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры | знать:<br>- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;<br>уметь:<br>- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;<br>- диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию;<br>владеть:<br>- методами эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**ПК-2 Владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при**

**проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде**

#### **организационно-управленческая деятельность**

ПК-2 Владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

знать:

- причины конфликтов при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций в управлении персоналом;

уметь:

- разрешать конфликтные ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде;

владеть:

- различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

#### **4. Объем дисциплины и виды учебной работы**

| Вид учебной работы                         | Всего часов | Третий семестр | Четвертый семестр |
|--------------------------------------------|-------------|----------------|-------------------|
| <b>Контактная работа (всего)</b>           | <b>80</b>   | <b>36</b>      | <b>44</b>         |
| Лекции                                     | 32          | 18             | 14                |
| Практические                               | 48          | 18             | 30                |
| <b>Самостоятельная работа (всего)</b>      | <b>100</b>  | <b>36</b>      | <b>64</b>         |
| <b>Виды промежуточной аттестации</b>       |             |                |                   |
| Зачет                                      |             | +              | +                 |
| Курсовая работа                            |             |                | +                 |
| <b>Общая трудоемкость часы</b>             | <b>180</b>  | <b>72</b>      | <b>108</b>        |
| <b>Общая трудоемкость зачетные единицы</b> | <b>5</b>    | <b>2</b>       | <b>3</b>          |

#### **5. Содержание дисциплины**

##### **5.1. Содержание модулей дисциплины**

##### **Модуль 1. Формирование и развитие концепции управления человеческими ресурсами:**

Управление персоналом как отрасль научного знания. История кадрового менеджмента. Теоретические подходы к управлению персоналом. Современные службы управления персоналом. Модели кадрового менеджмента.

##### **Модуль 2. Методы управления человеческими ресурсами:**

Кадровая политика организации: понятие, типы, этапы построения. Планирование человеческих ресурсов организации. Документы организации по управлению персоналом. Профессиональная ориентация и социальная адаптация работников.

##### **Модуль 3. Организация управления человеческими ресурсами:**

Кадровая психодиагностика. Оценка деятельности работников. Аттестация персонала. Обучение персонала.

##### **Модуль 4. Планирование управления человеческими ресурсами:**

Планирование карьеры. Конфликтологические основы кадрового менеджмента.

## **52. Содержание дисциплины: Лекции (32 ч.)**

### **Модуль 1. Формирование и развитие концепции управления человеческими ресурсами (10 ч.)**Тема 1. Управление персоналом как отрасль научного знания (2 ч.)

Управление персоналом особая профессия, вид деятельности, механизм и система научно-практических мероприятий, методов и принципов руководства людьми на предприятии. «Управление персоналом», «кадровый менеджмент» и «менеджмент кадров». Управление кадрами и управление человеческими ресурсами. Основные изменения в деятельности кадровых служб в историческом движении менеджмента от концепции «управления кадрами» к стратегии «управления человеческими ресурсами».

#### Тема 2. История кадрового менеджмента (2 ч.)

Донаучный этап становления кадрового менеджмента: ранняя фаза (Античность и Средневековье) и поздняя фаза (Новое время и деятельность Н. Макиавелли). Классический этап становления кадрового менеджмента: Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер и другие представители «научной» школы управления. Первые службы управления персоналом.

Управление кадрами в России. Формирование отделов управления кадрами в советское время. Структура управлений кадров в 30-е годы включала следующие подразделения (секции): планирования кадров; городского рынка труда; сезонного рынка труда; подготовки рабочей силы; профотбора, профконсультации и проверки квалификации.

Современный этап развития кадрового менеджмента. «Теория личностных качеств» как первая попытка решения проблемы индивидуального различия людей в целях их отбора для управленческой работы. Появление заводской (прикладной) социологии в СССР в 60-е годы.

#### Тема 3. Теоретические подходы к управлению персоналом (2 ч.)

Два основных подхода в работе с персоналом: доктрина научного управления, или научной организации труда; доктрина человеческих.

Сравнительная оценка трех парадигм управления персоналом: экономическая - отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда; органическая - изучение специфики потребностей, разработка различных программ, ориентированных на разные уровни потребностей; гуманистическая - обучение персонала, углубление специализации и универсализации, создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников.

Концептуальная матрица управления персоналом как система взаимосвязанных понятий и терминов, при помощи которых специалисты описывают цели, задачи, структуру, динамику и практику осуществления управления персоналом в современной организации.

Концепция управления персоналом как система теоретико-методологических взглядов на сущность, содержание, цели, задачи, критерии, принципы и методы управления персоналом.

Методология управления персоналом. Система управления персоналом. Технология управления персоналом. Управление персоналом в организации — целенаправленная деятельность руководящего состава организации.

Структура управления персоналом. Цель системы управления персоналом. Задачи современной системы управления персоналом.

#### Тема 4. Современные службы управления персоналом (2 ч.)

Главная задача системы управления персоналом - обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Основные задачи службы управления персоналом.

Структуры управления персоналом организации: линейные структуры — менеджеры-практики, реализующих конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций; штабные структуры - входят специалисты отделов по управлению персоналом, занимающиеся разработкой принципов работы с персоналом организации, конкретных программ и подготовкой кадровых мероприятий.

#### Тема 5. Модели кадрового менеджмента (2 ч.)

Профессиональные обязанности управляющего. Характеристики компетентности менеджеров по персоналу: личная порядочность (этичность, добросовестность,

рассудительность); целеустремленность и продуктивность (результативность, настойчивость).

Основные модели кадрового менеджмента.

Основные направления деятельности отечественных служб персонала: тактическое и стратегическое.

Ключевые роли профессионально подготовленных менеджеров по персоналу.

Механизмы эффективности управления человеческими ресурсами в организации.

## **Модуль 2. Методы управления человеческими ресурсами (8 ч.)**

### **Тема 6. Кадровая политика организации: понятие, типы, этапы построения (2 ч.)**

О понятии «кадровая политика». Широкое и узкое толкование термина «кадровая политика». Типы кадровой политики.

Этапы проектирования кадровой политики: нормирование, программирование, мониторинг персонала, оценка эффективности кадровых программ.

Факторы влияющие на кадровую политику: внешние по отношению к организации и внутренние. Деятельность по управлению персоналом современной организации. Элементы стратегии управления персоналом.

### **Тема 7. Планирование человеческих ресурсов организации (2 ч.)**

Основы планирования человеческих ресурсов организации. Качественное и количественное планирование.

Этапы стратегического планирования человеческих ресурсов организации.

Принципы планирования человеческих ресурсов организации. Кадровые программы.

Организационно-кадровый аудит как оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. Основные показатели оценивания: кадровые процессы; строение; качественные и количественные характеристики персонала. Этапы и принципы кадрового аудита.

### **Тема 8. Документы организации по управлению персоналом (2 ч.)**

Штатное расписание как нормативный документ фиксирующий разделение труда и способствующий контролю за расходованием выделенных фондов. Правила внутреннего трудового распорядка. Положение о персонале как документ отражающий вопросы профессионального и социального развития трудового коллектива. Положение о структурном подразделении, его основные задачи. Должностные инструкции, их основные положения. Основные задачи должностных инструкций.

### **Тема 9. Профессиональная ориентация и социальная адаптация работников (2 ч.)**

Профессиональная ориентация как комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

Основные формы профориентационной работы.

Социальная адаптация — как взаимное приспособление работника и организации

Два направления адаптации: первичная (приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности) и вторичная (приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности). Основные аспекты адаптации.

## **Модуль 3. Организация управления человеческими ресурсами (8 ч.)**

### **Тема 10. Кадровая психодиагностика (2 ч.)**

Кадровая психодиагностика – область психологии, в рамках которой разрабатываются и реализуются методы выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности – субъекта профессиональной деятельности и трудовых отношений.

Кадровая психодиагностика направлена на изучение таких качеств работника, которые имеют значение с точки зрения его профессиональной успешности, развития и эффективного межличностного взаимодействия в процессе труда.

Элементы системы профессиональной психологической диагностики.

Под профессиональной пригодностью личности управленца понимается совокупность

психологических особенностей человека, необходимых и достаточных для достижения эффективности в деятельности менеджера. Оценка профессиональной пригодности в любой сфере осуществляется в трех формах.

Принятие решения об использовании в консультационной работе при оценке персонала психологических тестов означает необходимость включения технологической цепочки, состоящей из ряда последовательно реализуемых этапов: профессиографический, критериальный, технологический.

#### Тема 11. Оценка деятельности работников (2 ч.)

Цели оценки деятельности работников: административная, информационная, мотивационная. Задачи оценки деятельности работников.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте. Требования к процедуре оценки труда. Методы индивидуальной оценки труда. Методы групповой оценки труда.

#### Тема 12. Аттестация персонала (2 ч.)

Аттестация как совокупность кадровых мероприятий. Этапы аттестации: подготовка, собственно аттестация и подведение итогов.

Принципы оценки труда.

#### Тема 13. Обучение персонала (2 ч.)

Значимость непрерывного образования сотрудников. Цели непрерывного обучения.

Основные подходы к организации консультационной работы в организации. Методы обучения персонала.

### **Модуль 4. Планирование управления человеческими ресурсами (6 ч.)**

#### Тема 14. Планирование карьеры (2 ч.)

О понятии «карьера». Виды карьеры. Этапы карьеры.

Планирование карьеры как процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Социальная среда организации. Основные направления социального развития. Программы и методы повышения качества трудовой жизни.

#### Тема 15. Конфликтологические основы кадрового менеджмента (2 ч.)

Понятие конфликта. Причины возникновения конфликтов. Типологии конфликтов. Технология управления конфликтом. Методы предотвращения конфликтов. Анализ конфликтной ситуации. Основные элементы конфликтной ситуации. Модели управленческого поведения в конфликтной ситуации. Этапы разрешения конфликта.

#### Тема 16. Корпоративный PR (2 ч.)

Понятие конфликта. Причины возникновения конфликтов. Типологии конфликтов. Технология управления конфликтом. Методы предотвращения конфликтов. Анализ конфликтной ситуации. Основные элементы конфликтной ситуации. Модели управленческого поведения в конфликтной ситуации. Этапы разрешения конфликта.

### **53. Содержание дисциплины: Практические (48 ч.)**

#### **Модуль 1. Формирование и развитие концепции управления человеческими ресурсами (8 ч.)**

##### Тема 1. Управление персоналом как отрасль научного знания (2 ч.)

Вопросы для обсуждения:

1. Содержание понятия «управление персоналом»
2. Управление кадрами и управление человеческими ресурсами
3. Основные изменения в деятельности кадровых служб в историческом движении менеджмента от концепции «управления кадрами» к стратегии «управления человеческими ресурсами»

##### Тема 2. История кадрового менеджмента (2 ч.)

Вопросы для обсуждения:

1. Донаучный этап становления кадрового менеджмента

2. Классический этап становления кадрового менеджмента
3. Первые службы управления персоналом
4. Управление кадрами в России
5. Современный этап развития кадрового менеджмента

#### Тема 3. Теоретические подходы к управлению персоналом (2 ч.)

Вопросы для обсуждения:

1. Два основных подхода в работе с персоналом
2. Сравнительная оценка трех парадигм управления персоналом
3. Концептуальная матрица управления персоналом
4. Структура системы управления персоналом

#### Тема 4. Современные службы управления персоналом (2 ч.)

Вопросы для обсуждения:

1. Основные задачи службы управления персоналом
2. Линейные структуры управления персоналом организации
3. Штабные структуры управления персоналом организации

### **Модуль 2. Методы управления человеческими ресурсами (10 ч.)**

#### Тема 5. Модели кадрового менеджмента (2 ч.)

Вопросы для обсуждения:

1. Профессиональные обязанности управляющего
2. Основные модели кадрового менеджмента
3. Основные направления деятельности отечественных служб персонала
4. Ключевые роли профессионально подготовленных менеджеров по персоналу
5. Механизмы эффективности управления человеческими ресурсами в организации

#### Тема 6. Кадровая политика организации: понятие, типы, этапы построения (2 ч.)

Вопросы для обсуждения:

1. О понятии «кадровая политика»
2. Типы кадровой политики
3. Этапы проектирования кадровой политики
4. Факторы влияющие на кадровую политику
5. Деятельность по управлению персоналом современной организации
6. Элементы стратегии управления персоналом

#### Тема 7. Планирование человеческих ресурсов организации (2 ч.)

Вопросы для обсуждения:

1. Основы планирования человеческих ресурсов организации
2. Этапы планирования человеческих ресурсов организации
3. Принципы планирования человеческих ресурсов организации
4. Организационно-кадровый аудит

#### Тема 8. Документы организации по управлению персоналом (2 ч.)

Вопросы для обсуждения:

1. Штатное расписание
2. Правила внутреннего трудового распорядка
3. Положение о персонале
4. Положение о структурном подразделении, его основные задачи
5. Должностные инструкции

#### Тема 9. Профессиональная ориентация и социальная адаптация работников (2 ч.)

Вопросы для обсуждения:

1. Профессиональная ориентация
2. Основные формы профориентационной работы
3. Социальная адаптация — как взаимное приспособление работника и организации
4. Два направления адаптации: первичная и вторичная
5. Основные аспекты адаптации

### **Модуль 3. Организация управления человеческими ресурсами (14 ч.)**

#### **Тема 10. Кадровая психодиагностика (2 ч.)**

Вопросы для обсуждения:

1. Кадровая психодиагностика как система профессиональной психологической диагностики
2. Элементы системы профессиональной психологической диагностики
3. Методики кадровой психодиагностики.
4. Этапы использования в консультационной работе при оценке персонала психологических тестов.
5. Экспертное заключение.

#### **Тема 11. Оценка деятельности работников (2 ч.)**

Вопросы для обсуждения:

1. Цели и задачи оценки деятельности работников
2. Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте
3. Требования к процедуре оценки труда
4. Методы индивидуальной оценки труда
5. Методы групповой оценки труда

#### **Тема 12. Аттестация персонала (2 ч.)**

Вопросы для обсуждения:

1. Аттестация как совокупность кадровых мероприятий
2. Этапы аттестации
3. Принципы оценки труда

#### **Тема 13. Обучение персонала (2 ч.)**

Вопросы для обсуждения:

1. Значимость непрерывного образования сотрудников
2. Цели непрерывного обучения
3. Основные подходы к организации консультационной работы в организации
4. Методы обучения персонала

#### **Тема 14. Планирование карьеры (2 ч.)**

Вопросы для обсуждения:

1. О понятии «карьера»
2. Виды карьеры
3. Этапы карьеры
4. Планирование карьеры
5. Социальная среда организации

#### **Тема 15. Конфликтологические основы кадрового менеджмента (2 ч.)**

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие конфликта
2. Причины возникновения конфликтов
3. Типологии конфликтов
4. Технология управления конфликтом
5. Методы предотвращения конфликтов
6. Основные элементы конфликтной ситуации
7. Этапы разрешения конфликта

#### **Тема 16. Управление кадровыми рисками. (2 ч.)**

Как нейтрализовать пагубное влияние сотрудников группы риска на организацию. Как безболезненно избавиться от сотрудников, составляющих группу риска. Меры снижения риска, связанного с психологическими особенностями поведения работников.

### **Модуль 4. Планирование управления человеческими ресурсами (16 ч.)**

#### **Тема 17. Хеджирование рисков (2 ч.)**

1. Основные покупатели и продавцы производных инструментов: хеджеры; спекулянты; арбитражеры.
2. Причины, которые могут потребовать хеджирования.
3. Основные принципы хеджирования. Преимущества хеджирования.

#### Тема 18. Хеджирование рисков (2 ч.)

1. Цели хеджирования. Вывод формул полного и частичного хеджирования.
2. Вывод формул кросс-хеджирования.
3. Основные виды стратегий хеджирования.

#### Тема 19. Мотивация и оплата труда персонала организации (2 ч.)

Вопросы для обсуждения:

1. Материальные и не материальные способы мотивации персонала
2. Организация оплаты труда
3. Нормирование оплаты труда
4. Системы оплаты труда

#### Тема 20. Управление кадровым резервом организации (2 ч.)

Вопросы для обсуждения:

1. Определение потребности в замещении вакантных должностей на планируемый период времени
2. Подбор руководителей и специалистов из числа специалистов, имеющих высшее профессиональное образование по специальности и обладающих способностями к управленческой деятельности.
3. Планирование карьеры
4. Проведение программ подготовки

#### Тема 21. Эффективность управления человеческими ресурсами (2 ч.)

Вопросы для обсуждения:

1. Факторы, определяющие эффективность системы управления персоналом на предприятии
2. Экономическая эффективность труда
3. Оценка по конечным результатам производства
4. Управление производительностью труда

#### Тема 22. Государственное управление человеческими ресурсами (2 ч.)

Вопросы для обсуждения:

1. Проблемы управления человеческими ресурсами в государственном секторе
2. Инструменты повышения эффективности управления персоналом в государственном секторе
3. Проблемы оценки деятельности государственных гражданских служащих

#### Тема 23. Расчет потребности в кадрах (2 ч.)

Вопросы для обсуждения:

1. Факторы, влияющие на уровень потребности в персонале.
2. Методы расчета потребности в персонале.
3. Последовательность расчета потребности в рабочей силе.

#### Тема 24. Виды затрат на персонал и методы их определения (2 ч.)

Вопросы для обсуждения:

1. Классификация затрат на персонал.
2. Этапы планирования затрат на персонал.
3. Оценка затрат на персонал.

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

#### **6.1 Вопросы и задания для самостоятельной работы**

#### **Третий семестр (54 ч.)**

##### **Модуль 1. Формирование и развитие концепции управления человеческими ресурсами (18 ч.)**

Вид СРС: \*Подготовка письменных работ (эссе, рефератов, докладов)

Управление персоналом как отрасль научного знания. История кадрового менеджмента. Теоретические подходы к управлению персоналом.

Современные службы управления персоналом.

## **Модуль 2. Методы управления человеческими ресурсами (36 ч.)**

Вид СРС: \*Подготовка письменных работ (эссе, рефератов, докладов)

Модели кадрового менеджмента

Кадровая политика организации: понятие, типы, этапы построения

Планирование человеческих ресурсов организации

Документы организации по управлению персоналом

Вид СРС: \*Выполнение индивидуальных заданий

Кейс «Социальная защита персонала Группы компаний «Норильский никель». Человеческий капитал группы компаний «Норильский никель» является основной ценностью и одним из главных факторов успешного развития Компании. В основе деятельности ГМК «Норильский никель» лежит уважение к каждому работнику. Компания предоставляет работникам равные возможности для реализации своих трудовых прав.

Среднесписочная численность персонала предприятий Группы в 2014 г. составила 79897 человек по российским предприятиям, 1958 человек — по зарубежным.

Рассмотрим на примере основные аспекты защиты персонала Группы компаний «Норильский никель».

- Привлечение новых сотрудников. Основной акцент во взаимодействии с потенциальными кандидатами в онлайн-среде делается на корпоративный сайт «Работа и карьера» ([www.hr.nornik.ru](http://www.hr.nornik.ru)).

В частности, в рамках программы «Профессиональный старт» осуществляется сотрудничество с 25 высшими учебными заведениями из шести федеральных округов Российской Федерации.

Группа оказывает содействие вновь принятым работникам в обустройстве на новом месте жительства. Для приглашенных специалистов из других регионов РФ и сопредельных государств, имеющих дефицитные для местного рынка труда профессии и специальности, Компания создает бытовые условия проживания и компенсирует расходы, связанные с переездом и обустройством. В 2014 г. участниками программы стали 1254 человека.

Развитие персонала.

В 2014 г. Советом директоров ОАО ГМК «Норильский никель» была одобрена долгосрочная «Программа развития человеческого капитала». В Программе определены приоритетные направления развития человеческого капитала. Основные направления Программы развития человеческого капитала:

- внедрение сегментации персонала и адресное управление персоналом различных сегментов;
- внедрение оптимальных моделей использования трудовых ресурсов;
- усиление ориентации на проактивный подход и личную инициативу;
- укрепление кадрового резерва;
- развитие персонала;
- изменение фокуса работы службы управления персоналом в сторону поддержки стратегии Компании и выполнения роли бизнес-партнера.

С 2014 г. в Компании реализуется проект по внедрению системы Управления эффективностью деятельности работников, включающей в себя оценку результативности деятельности по ключевым показателям эффективности и оценку по компетенциям методом «360 градусов».

В рамках Программы в 2014 г. началась работа по обновлению системы работы с кадровым резервом. Формирование кадрового резерва для ключевых позиций линейных руководителей подразделений Компании, разработка прозрачных и реалистичных моделей карьерного роста и развитие работников рассматриваются как долгосрочные инвестиции, способствующие реализации стратегических планов Компании.

- Обучение персонала.

Обучение — одно из важных направлений деятельности в области развития персонала.

Обучение персонала имеет непрерывный характер и осуществляется на протяжении всей

трудовой деятельности работника в целях последовательного расширения и углубления знаний и компетенций, повышения профессионального мастерства в соответствии с потребностями развития Компании.

Применяются следующие виды профессионального обучения руководителей, специалистов, служащих, а также рабочих: подготовка; переподготовка; повышение квалификации; стажировки. Обучение персонала осуществляется за счет бюджета предприятий Группы компаний. Обучение проходит как на базе независимых от «Норильского никеля» учебных заведений, так и на базе корпоративных учебных центров. Главные образовательные центры Группы — НОУ «Корпоративный университет «Норильский никель» (г. Норильск) и НОУ «Кольский центр развития персонала», на базе которых ежегодно обучаются более 20 тыс. работников.

- Основные проекты по развитию персонала.

Проект «Академия наставников

». Наставник — высококвалифицированный рабочий, передающий молодым работникам свои профессиональные знания. В Компании выстроена система организационного и методического содействия работе наставников. Ежегодно среди наставников проводятся конкурсы профессионального мастерства, организовано их обучение. Число участников мероприятий проекта «Академия наставников» в 2014 г. составило 3 тыс. человек.

Проект «Движение молодых специалистов «Лидер».

Движение объединяет молодых работников в возрасте от 18 до 35 лет. Мероприятия, организуемые участниками движения при поддержке руководства Компании, направлены на решение производственных, инновационных, интеллектуальных, творческих и социально значимых задач. В 2014 г. мероприятия проходили по пяти основным проектам: «Норма N (спорт), «ННКоNN» (интеллектуальные игры), «Творчество» (конкурсы, фестивали и KBN «Адаптация и профориентация» (шефство над молодыми работниками), «Инициативы» (разработка проектов по решению социально значимых задач), число их участников составило более 14 тыс. человек.

Проект «Университет мастера».

Проект ориентирован на линейных руководителей, в его рамках проводятся конкурс «Мастер года», интеллектуальные турниры, реализуется программа обучения линейных руководителей (мастеров) и интеллектуальных турниров линейных руководителей (мастеров). Общее число участников мероприятий проекта «Университет мастера» в 2014 г. составило порядка 3400 человек.

- Система мотивации.

Основными принципами мотивации и оплаты труда в Группе компаний «Норильский никель» являются:

- единый подход к оплате труда работников;
- мотивация работников на достижение поставленных задач и целей путем повышения эффективности индивидуальной работы, деятельности подразделений и Группы в целом;
- конкурентоспособность заработной платы на рынке труда;
- укрепление имиджа Компании как ответственного и надежного работодателя.

Компенсационный пакет всех работников включает в себя:

- вознаграждение за труд (зарботная плата);
- социальный пакет.

Фиксированная часть заработной платы состоит из тарифной части, включающей доплаты и надбавки компенсирующего и стимулирующего характера, и выплачивается в соответствии с отработанным временем, выполнением объемов, независимо от результатов работы предприятия и Группы в целом.

Переменная (премиальная) часть заработной платы зависит от достижения установленных работодателем показателей деятельности работника и в целом предприятия (выполнение производственных планов и программ с учетом соблюдения требований технологических норм и нормативов, обеспечение требуемого качества выполняемой работы, рост производительности труда, обоснованная экономия затрат, соблюдение норм корпоративной культуры).

•Социальная политика.

Социальный пакет — это льготы и компенсации, предусмотренные российским законодательством и коллективными договорами предприятий, а также дополнительные выплаты стимулирующего характера, предоставляемые работникам в рамках реализации социальной политики Группы «Норильский никель».

В социальный пакет входят следующие льготы и компенсации:

— оплата работникам предприятий, находящихся в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, и членам их семей проезда и провоза багажа к месту отдыха и обратно;

предоставление на льготной основе путевок для санаторно-курортного лечения и отдыха работникам и членам их семей;

- дополнительное пенсионное обеспечение работников и прочие виды социальных гарантий в рамках действующих коллективных договоров и локальных нормативных актов.

Социальная политика совершенствуется в соответствии со Стратегией Компании.

Проводится тщательный и всесторонний анализ проблем, оцениваются наиболее приемлемые варианты их решения как с социальной точки зрения, так и с учетом экономических интересов Компании и интересов работников; проводится постоянный мониторинг процессов их реализации.

Программа «Накопительная долевая пенсия».

В 2014 г. на предприятиях Группы, расположенных на территории Норильского промышленного района, продолжена реализация корпоративной программы негосударственного пенсионного обеспечения «Накопительная долевая пенсия» (НДП). Программа действует с 2007 г., на конец 2014 г. ее участниками являются свыше 20 тыс. работников Группы.

Условия реализации Программы предусматривают два пенсионных плана — Паритетный и Корпоративный.

Паритетный план — базовый план, при котором финансирование пенсионных накоплений осуществляется работником и Компанией совместно, на паритетных (равных) началах. Размер пенсионного взноса Компании равен размеру пенсионного взноса работника, но не может превышать 7% от его заработной платы.

Корпоративный план ориентирован на работников высококвалифицированных и (или) остродефицитных для Компании специальностей; в его рамках Компания за счет собственных средств организует негосударственное пенсионное обеспечение таких работников.

Программы оздоровления. На протяжении многих лет в Группе компаний «Норильский никель» реализуется программа оздоровления и санаторно-курортного лечения работников и членов их семей. Программы по оздоровлению персонала являются одним из приоритетных направлений социальной политики Компании. В группе Компании реализуются: программа зарубежного корпоративного отдыха (Болгария, Греция), отдых во вневедомственных санаториях, отдых в санаториях «Заполярье», «Кольский», детский отдых, оплата проезда в санатории.

Программы обеспечения жильем. В Группе компаний действуют программы «Наш дом» и «Мой дом». Обе программы направлены на решение проблемы дефицита стратегически значимого ключевого персонала и создание стабильного кадрового ядра на предприятиях Группы «Норильский никель», расположенных на территориях Крайнего Севера.

Компания приобретает в благоприятных для проживания регионах России готовые к проживанию квартиры и предоставляет их участникам программ на условиях софинансирования: до половины стоимости квартиры оплачивает Компания, остальную часть — работник в течение определенного срока работы на предприятии (от 5 до 10 лет). Жилье оформляется в собственность работника по завершении его участия в программе, однако пользоваться квартирой работник может с момента ее получения. Стоимость жилого помещения в течение всего срока участия работника в программе не меняется. Квартиры в рамках реализации программ приобретаются в Московской, Тверской областях и Краснодарском крае. Всего с начала реализации программы Компанией было приобретено

2300 квартир (передана в пользование участникам программы 1861 квартира), в том числе 560 — в 2014 г.

Программа спортивно-массовых мероприятий. Массовые мероприятия проводятся с целью укрепления корпоративной солидарности, развития корпоративной культуры, пропаганды здорового образа жизни. Проводятся общекорпоративные соревнования (турниры по мини-футболу, соревнования по горным лыжам, выездные турниры «Папа, мама, я — спортивная семья!», корпоративные соревнования по плаванию, баскетболу, волейболу). В корпоративных спортивно-массовых мероприятиях принимают участие как работники Компании, так и представители местного населения.

Нематериальное стимулирование. В 2014 г. за высокие производственные достижения, многолетний и добросовестный труд было награждено 4836 работников предприятий Группы, в том числе: 28 человек — государственными наградами; 354 человека — наградами различных министерств и ведомств; 929 человек — наградами региональных и муниципальных органов власти; 296 человек — корпоративными наградами Компании.

Промышленная безопасность и охрана труда. В соответствии с утвержденной в 2014 г. Стратегией в области промышленной безопасности и охраны труда целью Компании является ежегодное снижение числа несчастных случаев на производстве на 20%. Достижение нулевого количества производственных несчастных случаев со смертельным исходом является ключевой стратегической задачей.

Основной целью деятельности Комитета является снижение уровня производственного травматизма на предприятиях Группы компаний путем повышения эффективности организационно-профилактической работы по предупреждению производственного травматизма, ответственности работников за обеспечение безопасных условий труда, а также внедрения прогрессивных механизмов, направленных на повышение уровня культуры безопасного производства.

В рамках совершенствования системы управления промышленной безопасностью и охраной труда ОАО ГМК «Норильский никель» в 2014 г. были разработаны и приняты корпоративные стандарты: «Поведенческий аудит безопасности», «Изоляция источников энергии», «Работа на высоте», «Идентификация опасностей, оценка рисков и управление рисками в области промышленной безопасности и охраны труда», «Обеспечение работников средствами индивидуальной защиты», «Требования безопасности при посадке и высадке людей при их перевозке на автотранспорте предприятий Компании».

На предприятиях Группы функционируют системы мониторинга состояния промышленной безопасности и охраны труда, включающие в себя следующие элементы контрольно-профилактических функций: поведенческие аудиты безопасности, многоступенчатый контроль за состоянием промышленной безопасности и охраны труда, оперативные, целевые и комплексные проверки. Проводится специальная оценка условий труда на рабочих местах.

Работники обеспечиваются средствами индивидуальной защиты в соответствии с типовыми нормами и условиями труда, для них на постоянной основе реализуются мероприятия по профилактике заболеваний, организуются обязательные предварительные (при поступлении на работу) и периодические медицинские осмотры (обследования) состояния здоровья.

На большинстве предприятий Группы «Норильский никель» созданы и функционируют Совместные комитеты по охране труда и безопасности, в состав которых входят представители руководства, работников и профсоюзов.

- Диалог с сотрудниками. На всех предприятиях Компании действует Кодекс деловой этики, который содержит правила корпоративного поведения, нравственные нормы, приемлемые при осуществлении взаимодействий как внутри Компании, так и с внешними сторонами.

В 2014 г. регулирование социально-трудовых отношений на предприятиях Группы «Норильский никель» осуществлялось на основе социального партнерства с представителями работников — профсоюзными организациями и социально-трудовыми советами.

На всех крупных предприятиях действуют социально-трудовые советы. В рамках действующей системы социального партнерства представители работников имеют возможность открыто рассматривать производственные и социальные программы.

Проводится ежемесячный мониторинг социальной ситуации в трудовых коллективах, что

позволяет принимать необходимые меры по решению возникающих проблем, поднимаемых в обращениях, недопущению фактов невнимания к нуждам и обоснованным просьбам работников.

1. Какие плюсы и минусы для персонала Группы компаний вы видите в системе социальной защиты персонала Группы компаний «Норильский никель»?
2. Предложите принципы формирования социальной защиты персонала Группы компаний «Норильский никель».
3. Разработайте структуру пакета бенефитов для персонала компании по модели «Шведский стол».

#### **Четвертый семестр (96 ч.)**

##### **Модуль 3. Организация управления человеческими ресурсами (64 ч.)**

Вид СРС: \*Подготовка письменных работ (эссе, рефератов, докладов)

Профессиональная ориентация и социальная адаптация работников

Кадровая психодиагностика

Оценка деятельности работников

Аттестация персонала

Обучение персонала

Вид СРС: \*Выполнение индивидуальных заданий

Кейс «Инновационные методы управления персоналом». Все больше внимания уделяется нетрадиционным методам управления организацией. Одним из нетрадиционных подходов, уже нашедшим применение на практике, является метод «меньше работы — больше отдыха». Метод основан на предположении о том, что сотрудники максимально эффективно применяют свои профессиональные знания и навыки, получая при этом высокие результаты при достижении целей организации, в том случае, если они имеют возможность хорошо отдыхать.

Организации, применяющие данный метод на практике, сокращают рабочий день сотрудников, делают во время рабочего дня несколько перерывов на отдых, их сотрудники имеют более длительные отпуска, гибкие рабочие графики. Но перед сотрудниками данных организаций ставятся достаточно сложные задачи, с которыми необходимо справиться.

Следующий нетрадиционный метод — «работа на пределе возможностей». Считается, что работа на пределе временных и человеческих ресурсов может дать положительные результаты. Перед сотрудниками ставятся сложно достижимые задачи, что в результате дает возможность индивиду раскрыться и показать весь свой потенциал, а это увеличивает потенциал организации. Как правило, в таких организациях сотрудники более мотивированны и проявляют большую лояльность к организации.

К этим методам можно добавить метод «сверхквалифицированного сотрудника». Основной идеей этого метода является то, что необходимо как можно больше инвестировать в повышение квалификации и обучение сотрудников, основной принцип: «Знания никогда не являются лишними». Организации, применяющие этот метод, внедряют в практику деятельности опережающее обучение, ориентированное на изменение и использование современных практик.

Мы рассмотрели несколько нетрадиционных методов управления человеческими ресурсами организации, которые несколько противоречат общепринятой практике, но при использовании в деятельности организаций уже показали свою эффективность.

1. Предложите принципы использования нетрадиционных методов управления персоналом в деятельности организации.
2. Какие плюсы и минусы для персонала организации вы видите в рассмотренных выше нетрадиционных методах?
3. При планировании внедрения нетрадиционных методов, какие факторы необходимо учитывать?
4. Какие шаги вы будете предпринимать, если будучи руководителем кадровой службы, решите применить на практике нетрадиционные методы управления персоналом?
5. Приведите примеры использования нетрадиционных методов управления персоналом из практики деятельности российских и зарубежных фирм.

## **Модуль 4. Планирование управления человеческими ресурсами (32 ч.)**

Вид СРС: \*Выполнение индивидуальных заданий

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Приведите определения понятия «инновации в кадровой системе» и на примерах раскройте его сущность.
2. На фоне каких причин возникает необходимость в кадровых инновациях в организации?
3. Определите основные отличительные особенности кадровых инноваций.
4. Раскройте современные нетрадиционные подходы к управлению персоналом организации.
5. Приведите примеры инновации, нововведения и новшества в кадровой системе.
6. Проведите сравнительный анализ внутренних и внешних угроз организационного характера в отношении обеспечения безопасности человеческих ресурсов.
7. Охарактеризуйте базовые технологии, определяющие безопасность человеческих ресурсов на организационном уровне.
8. Что такое социально-психологическая безопасность человеческих ресурсов?
9. С какой целью проводится аудит безопасности человеческих ресурсов?
10. Обозначьте подходы к определению понятия человеческой безопасности?
11. Что означает понятие «социальная защита персонала» и в чем состоит ее миссия?
12. Охарактеризуйте теоретические модели, рассматривающие проблемы влияния социальной защиты на проживание и переживание человеком стрессовых ситуаций.
13. Какие факторы необходимо учитывать при разработке модели социальной поддержки сотрудников организации?
14. Для чего необходима организация социальной защиты персонала? Связана ли она с такой составляющей, как лояльность персонала?
15. Какие существуют подходы к формированию системы льгот и их распределению? От каких факторов зависит выбор того или иного подхода?
16. Расскажите о современных программах, реализуемых в рамках социальной защиты персонала на примере российских и зарубежных организаций.
17. Какие направления разрабатываются в рамках социальной стратегии развития организации?

### **7. Тематика курсовых работ (проектов)**

- 1 Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления
- 2 Стратегическое управление человеческими ресурсами
- 3 Мотивация и ответственность как составляющие управления персоналом
- 4 Планирование человеческих ресурсов на предприятии
- 5 Развитие персонала на предприятии
- 6 Набор и отбор персонала
- 7 Занятость персонала
- 8 Оценка персонала и аттестация как инструмент развития персонала
- 9 Профессиональная подготовка персонала. Обучение и коучинг
- 10 Управление карьерой в государственных/муниципальных учреждениях
- 11 Мотивация и вознаграждающее управление и их влияние на отношения в организации
- 12 Участие персонала в управлении
- 13 Коммуникации в организации
- 14 Конфликты в управленческой деятельности
- 15 Управление конфликтами
- 16 Роль конфликтов в социально-экономическом развитии организации
- 17 Управление персоналом в агрессивной среде
- 18 Развитие корпоративной культуры на предприятии
- 19 Структура организации и персонал

- 20 Методы эффективного управления персоналом
- 21 Современные подходы к управлению персоналом
- 22 Кадровая политика предприятия
- 23 Контроль в управлении персоналом
- 24 Кадровое делопроизводство
- 25 Кадровый контроллинг и кадровый аудит
- 26 Методы формирования эффективных управленческих команд в условиях кризиса
- 27 Роль охраны и безопасность труда персонала
- 28 Управление персоналом в ситуации неопределенности и риска
- 29 Повышение квалификации персонала как инструмент развития организации
- 30 Организационное поведение и организационная культура
- 31 Международное управление человеческими ресурсами
- 32 Управление персоналом на предприятиях европейских стран
- 33 Управление персоналом на предприятиях Японии
- 34 Автоматизированные информационные системы управления персоналом
- 35 Автоматизированные информационные системы управления персоналом в зарубежных странах

## **8. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

### **8.1. Компетенции и этапы формирования**

| Коды компетенций | Этапы формирования        |                 |                                                                                 |
|------------------|---------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                  | Курс, семестр             | Форма контроля  | Модули (разделы) дисциплины                                                     |
| ПК-1             | 2 курс, Третий семестр    | Зачет           | Модуль 1: Формирование и развитие концепции управления человеческими ресурсами. |
| ОПК-3            | 2 курс, Третий семестр    | Зачет           | Модуль 2: Методы управления человеческими ресурсами.                            |
| ПК-2             | 2 курс, Четвертый семестр | Курсовая работа | Модуль 3: Организация управления человеческими ресурсами.                       |
| ПК-1             | 2 курс, Четвертый семестр | Курсовая работа | Модуль 4: Планирование управления человеческими ресурсами.                      |

Сведения об иных дисциплинах, участвующих в формировании данных компетенций:

Компетенция ОПК-3 формируется в процессе изучения дисциплин:

Организационное проектирование, Теория организации, Управление человеческими ресурсами.

Компетенция ПК-1 формируется в процессе изучения дисциплин:

Теория менеджмента, Теория организации, Управление человеческими ресурсами.

Компетенция ПК-2 формируется в процессе изучения дисциплин:

Бренд-менеджмент, Управление конфликтами в организации, Управление человеческими ресурсами.

### **8.2. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкалы оценивания**

В рамках изучаемой дисциплины студент демонстрирует уровни овладения компетенциями:

Повышенный уровень:

знает и понимает теоретическое содержание дисциплины; творчески использует ресурсы (технологии, средства) для решения профессиональных задач; владеет навыками решения практических задач.

**Базовый уровень:**

знает и понимает теоретическое содержание; в достаточной степени сформированы умения применять на практике и переносить из одной научной области в другую теоретические знания; умения и навыки демонстрируются в учебной и практической деятельности; имеет навыки оценивания собственных достижений; умеет определять проблемы и потребности в конкретной области профессиональной деятельности.

**Пороговый уровень:**

понимает теоретическое содержание; имеет представление о проблемах, процессах, явлениях; знаком с терминологией, сущностью, характеристиками изучаемых явлений; демонстрирует практические умения применения знаний в конкретных ситуациях профессиональной деятельности.

**Уровень ниже порогового:**

имеются пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, студент допускает принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий, не способен продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

| Уровень сформированности компетенции | Шкала оценивания для промежуточной аттестации |           | Шкала оценивания по БРС |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------|-------------------------|
|                                      | Экзамен<br>(дифференцированный зачет)         | Зачет     |                         |
| Повышенный                           | 5 (отлично)                                   | зачтено   | 90 – 100%               |
| Базовый                              | 4 (хорошо)                                    | зачтено   | 76 – 89%                |
| Пороговый                            | 3 (удовлетворительно)                         | зачтено   | 60 – 75%                |
| Ниже порогового                      | 2 (неудовлетворительно)                       | незачтено | Ниже 60%                |

**Критерии оценки знаний студентов по дисциплине**

| Оценка    | Показатели                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зачтено   | Студент понимает теоретическое содержание; имеет представление о проблемах, процессах, явлениях; знаком с терминологией, сущностью, характеристиками изучаемых явлений; демонстрирует практические умения применения знаний в конкретных ситуациях профессиональной деятельности.                                     |
| Незачтено | У студента имеются пробелы в знаниях основного программного материала, он допускает принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий, не способен продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. |

### **83. Вопросы, задания текущего контроля**

Модуль 1: Формирование и развитие концепции управления человеческими ресурсами

ПК-1 Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

1. Раскройте содержание понятия «управление человеческими ресурсами»
2. Опишите основные модели кадрового менеджмента
3. Назовите профессиональные обязанности управляющего
4. Охарактеризуйте структуры управления персоналом организации
5. Перечислите основные задачи службы управления персоналом
6. Объясните структуру системы управления персоналом
7. Охарактеризуйте современный этап развития управления человеческих ресурсов
8. Обозначьте опыт управления персоналом в России
9. Раскройте этапы становления кадрового менеджмента
10. Охарактеризуйте взаимосвязь управление кадрами, персоналом и управление человеческими ресурсами

#### Модуль 2: Методы управления человеческими ресурсами

ОПК-3 Способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

1. Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте
2. Требования к процедуре оценки труда
3. Методы индивидуальной оценки труда
4. Методы групповой оценки труда
5. Аттестация как совокупность кадровых мероприятий
6. Принципы оценки труда

#### Модуль 3: Организация управления человеческими ресурсами

ПК-2 Владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

1. Ключевые роли профессионально подготовленных менеджеров по персоналу
2. Механизмы эффективности управления человеческими ресурсами в организации
3. Кадровая политика, типы кадровой политики
4. Этапы проектирования кадровой политики
5. Факторы влияющие на кадровую политику
6. Деятельность по управлению персоналом современной организации
7. Элементы стратегии управления персоналом
8. Раскройте сущность конфликта, причины возникновения конфликтов в организации
9. Обозначьте технологии управления конфликтом

#### Модуль 4: Планирование управления человеческими ресурсами

ПК-1 Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

1. Дайте характеристику этапам планирования человеческих ресурсов организации
2. Обозначьте принципы планирования человеческих ресурсов организации.
3. Назовите принципы оценки труда
4. Охарактеризуйте значимость непрерывного образования сотрудников
5. Назовите цели непрерывного обучения
6. Опишите методы обучения персонала
7. Раскройте содержание карьеры, видов карьеры

### 84. Вопросы промежуточной аттестации Третий семестр (Зачет, ОПК-3, ПК-1)

1. Раскройте содержание понятия «управление человеческими ресурсами».

2. Охарактеризуйте взаимосвязь управление кадрами, персоналом и управление человеческими ресурсами.
3. Раскройте этапы становления кадрового менеджмента.
4. Обозначьте опыт управление персоналом в России.
5. Охарактеризуйте современный этап развития управления человеческих ресурсов.
6. Объясните структуру системы управления персоналом.
7. Перечислите основные задачи службы управления персоналом.
8. Охарактеризуйте структуры управления персоналом организации.
9. Назовите профессиональные обязанности управляющего.
10. Опишите основные модели кадрового менеджмента.
11. Обозначьте направления деятельности отечественных служб персонала.
12. Раскройте роли профессионально подготовленных менеджеров по персоналу.
13. Охарактеризуйте механизмы эффективности управления человеческими ресурсами в организации.
14. Раскройте кадровую политику, типы кадровой политики.
15. Перечислите этапы проектирования кадровой политики.
16. Назовите факторы, влияющие на кадровую политику.
17. Охарактеризуйте деятельность по управлению персоналом современной организации.
18. Опишите элементы стратегии управления персоналом.
19. Раскройте основы планирования человеческих ресурсов организации.
20. Назовите методы привлечения новых сотрудников.
21. Дайте характеристику этапам планирования человеческих ресурсов организации.
22. Обозначьте принципы планирования человеческих ресурсов организации.
23. Раскройте сущность организационно-кадрового аудита.
24. Опишите содержание штатного расписания.
25. Охарактеризуйте правила внутреннего трудового распорядка.
26. Раскройте содержание положения о персонале.

#### **Четвертый семестр (Зачет, ПК-1, ПК-2)**

1. Раскройте сущность положения о структурном подразделении, его основные задачи.
2. Раскройте содержание должностных инструкций.
3. Опишите профессиональную ориентацию, основные формы профориентационной работы.
4. Раскройте содержание понятия социальная адаптация — как взаимное приспособление работника и организации.
5. Назовите элементы системы профессиональной психологической диагностики.
6. Опишите методики кадровой психодиагностики.
7. Обозначьте цели и задачи оценки деятельности работников.
8. Перечислите этапы оценки труда на конкретном рабочем месте.
9. Назовите требования к процедуре оценки труда.
10. Охарактеризуйте методы индивидуальной оценки труда.
11. Опишите методы групповой оценки труда.
12. Раскройте содержание аттестация как совокупность кадровых мероприятий.
13. Перечислите этапы аттестации персонала.
14. Назовите принципы оценки труда.
15. Охарактеризуйте значимость непрерывного образования сотрудников.
16. Назовите цели непрерывного обучения.
17. Опишите методы обучения персонала.
18. Раскройте содержание карьеры, видов карьеры.
19. Назовите этапы реализации карьеры.
20. Охарактеризуйте процесс планирования карьеры.
21. Раскройте сущность конфликта, причины возникновения конфликтов в организации.

22. Перечислите типологии конфликтов.
23. Обозначьте технологии управления конфликтом.
24. Методы предотвращения конфликтов.
25. Назовите основные элементы конфликтной ситуации.
26. Перечислите этапы разрешения конфликта.

•

**85. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Зачет служит формой проверки усвоения учебного материала практических и семинарских занятий, готовности к практической деятельности, успешного выполнения студентами лабораторных и курсовых работ, производственной и учебной практик и выполнения в процессе этих практик всех учебных поручений в соответствии с утвержденной программой.

При балльно-рейтинговом контроле знаний итоговая оценка выставляется с учетом набранной суммы баллов.

Собеседование (устный ответ) на зачете

Для оценки сформированности компетенции посредством собеседования (устного ответа) студенту предварительно предлагается перечень вопросов или комплексных заданий, предполагающих умение ориентироваться в проблеме, знание теоретического материала, умения применять его в практической профессиональной деятельности, владение навыками и приемами выполнения практических заданий.

При оценке достижений студентов необходимо обращать особое внимание на:

- усвоение программного материала;
- умение излагать программный материал научным языком;
- умение связывать теорию с практикой;
- умение отвечать на видоизмененное задание;
- владение навыками поиска, систематизации необходимых источников литературы по изучаемой проблеме;
- умение обосновывать принятые решения;
- владение навыками и приемами выполнения практических заданий;
- умение подкреплять ответ иллюстративным материалом.

Тесты

При определении уровня достижений студентов с помощью тестового контроля необходимо обращать особое внимание на следующее:

- оценивается полностью правильный ответ;
- преподавателем должна быть определена максимальная оценка за тест, включающий определенное количество вопросов;
- преподавателем может быть определена максимальная оценка за один вопрос теста;
- по вопросам, предусматривающим множественный выбор правильных ответов, оценка определяется исходя из максимальной оценки за один вопрос теста.

Письменная контрольная работа

Виды контрольных работ: аудиторные, домашние, текущие, экзаменационные, письменные, графические, практические, фронтальные, индивидуальные.

Система заданий письменных контрольных работ должна:

- выявлять знания студентов по определенной дисциплине (разделу дисциплины);
- выявлять понимание сущности изучаемых предметов и явлений, их закономерностей;
- выявлять умение самостоятельно делать выводы и обобщения;
- творчески использовать знания и навыки.

Требования к контрольной работе по тематическому содержанию соответствуют устному ответу.

Также контрольные работы могут включать перечень практических заданий.

Контекстная учебная задача, проблемная ситуация, ситуационная задача, кейсовое

задание

При определении уровня достижений студентов при решении учебных практических задач необходимо обращать особое внимание на следующее:

- способность определять и принимать цели учебной задачи, самостоятельно и творчески планировать ее решение как в типичной, так и в нестандартной ситуации;
- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;
- точное использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы и задания;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении учебных задач;
- грамотное использование основной и дополнительной литературы;
- умение использовать современные информационные технологии для решения учебных задач, использовать научные достижения других дисциплин;
- творческая самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

Курсовая работа, курсовой проект, портфолио

При определении уровня достижений студентов по проекту необходимо обращать особое внимание на следующие моменты:

- наличие авторской позиции, самостоятельность суждений;
- соответствие структуры предъявляемым требованиям;
- соответствие содержания теме и структуре работы (проекта);
- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;
- использование основной литературы по проблеме;
- теоретическое обоснование актуальности темы и анализ передового опыта работы;
- применение научных методик и передового опыта в своей работе, обобщение собственного опыта, иллюстрируемого различными наглядными материалами, наличие выводов и практических рекомендаций;
- оформление работы (орфография, стиль, цитаты, ссылки и т.д.);
- выполнение работы в срок.

## **9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

### **Основная литература**

1. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом: Технологии [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 192 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558>
2. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - М. : Дашков и Ко, 2014. - 392 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135040>
3. Управление персоналом: учебник для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др. ; ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 561 с. – Режим доступа: по подписке. – URL <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> . – ISBN 5-238-00290-4. – Текст : электронный.

### **Дополнительная литература**

1. Красина, Ф.А. Управление человеческими ресурсами / Ф.А. Красина ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск : Эль Контент, 2013. – 158 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480534>
2. Левушкина, С.В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / С.В. Левушкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. – 88 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484972>. –

Библиогр. в кн. – ISBN 5-7567-0164-7. – Текст : электронный.

3. Бабковская, В.Н. Розничный персонал от А до Я / В.Н. Бабковская. - 2-е изд. - Москва-Вологда : Инфра-Инженерия, 2016. - 352 с. : ил., табл., схем. - ISB 978-5-9729-0129-6; То же [Электронный ресурс]. -URL//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=444426

#### **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <http://economy.gov.ru/mines/main> - Министерство экономического развития Российской Федерации
2. <http://irdclub.ru/category/main> - Клуб директоров по науке и инновациям ( iR&Dclub Профессиональное сообщество менеджеров топ уровня крупных компаний, отвечающих за научно-исследовательскую деятельность, разработки и развитие инноваций в целях повышения конкурентоспособности бизнеса в различных отраслях российской экономики.
3. <http://www.aup.ru/books/i023.htm> - Административно-управленческий портал.

#### **11. Методические указания обучающимся по освоению дисциплины (модуля)**

При освоении материала дисциплины необходимо:

- спланировать и распределить время, необходимое для изучения дисциплины;
- конкретизировать для себя план изучения материала;
- ознакомиться с объемом и характером внеаудиторной самостоятельной работы для полноценного освоения каждой из тем дисциплины.

Сценарий изучения курса:

- проработайте каждую тему по предлагаемому ниже алгоритму действий;
- регулярно выполняйте задания для самостоятельной работы, своевременно отчитывайтесь преподавателю об их выполнении;
- изучив весь материал, проверьте свой уровень усвоения содержания дисциплины и готовность к сдаче зачета/экзамена, выполнив задания и ответив самостоятельно на примерные вопросы для промежуточной аттестации.

Алгоритм работы над каждой темой:

- изучите содержание темы вначале по лекционному материалу, а затем по другим источникам;
- прочитайте дополнительную литературу из списка, предложенного преподавателем;
- выпишите в тетрадь основные понятия и категории по теме, используя лекционный материал или словари, что поможет быстро повторить материал при подготовке к промежуточной аттестации;
- составьте краткий план ответа по каждому вопросу, выносимому на обсуждение на аудиторном занятии;
- повторите определения терминов, относящихся к теме;
- продумайте примеры и иллюстрации к обсуждению вопросов по изучаемой теме;
- подберите цитаты ученых, общественных деятелей, публицистов, уместные с точки зрения обсуждаемой проблемы;
- продумывайте высказывания по темам, предложенным к аудиторным занятиям.

Рекомендации по работе с литературой:

- ознакомьтесь с аннотациями к рекомендованной литературе и определите основной метод изложения материала того или иного источника;
- составьте собственные аннотации к другим источникам, что поможет при подготовке рефератов, текстов речей, при подготовке к промежуточной аттестации;
- выберите те источники, которые наиболее подходят для изучения конкретной темы;
- проработайте содержание источника, сформулируйте собственную точку зрения на проблему с опорой на полученную информацию.

#### **12. Перечень информационных технологий**

Реализация учебной программы обеспечивается доступом каждого студента к информационным ресурсам – электронной библиотеке и сетевым ресурсам Интернет. Для

использования ИКТ в учебном процессе используется программное обеспечение, позволяющее осуществлять поиск, хранение, систематизацию, анализ и презентацию информации, экспорт информации на цифровые носители, организацию взаимодействия в реальной и виртуальной образовательной среде.

Индивидуальные результаты освоения дисциплины студентами фиксируются в информационной системе 1С:Университет.

#### **121 Перечень программного обеспечения (обновление производится по мере появления новых версий программы)**

1. Microsoft Windows 7 Pro
2. Microsoft Office Professional Plus 2010
3. 1С: Университет ПРОФ

#### **122 Перечень информационных справочных систем (обновление выполняется еженедельно)**

1. Информационно-правовая система "ГАРАНТ" ( <http://www.garant.ru>)
2. Справочная правовая система «КонсультантПлюс» ( <http://www.consultant.ru>)

#### **123 Перечень современных профессиональных баз данных**

1. Профессиональная база данных «Открытые данные Министерства образования и науки РФ» (<http://xn----8sblcdzzacvuc0jbg.xn--80abucjiibhv9a.xn--p1ai/opendata/>)
2. Электронная библиотечная система Znanium.com( <http://znanium.com/>)
3. Единое окно доступа к образовательным ресурсам (<http://window.edu.ru>)

### **13. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)**

Для проведения аудиторных занятий необходим стандартный набор специализированной учебной мебели и учебного оборудования, а также мультимедийное оборудование для демонстрации презентаций на лекциях. Для проведения практических занятий, а также организации самостоятельной работы студентов необходим компьютерный класс с рабочими местами, обеспечивающими выход в Интернет.

Индивидуальные результаты освоения дисциплины фиксируются в электронной информационно-образовательной среде университета.

Реализация учебной программы обеспечивается доступом каждого студента к информационным ресурсам – электронной библиотеке и сетевым ресурсам Интернет. Для использования ИКТ в учебном процессе необходимо наличие программного обеспечения, позволяющего осуществлять поиск информации в сети Интернет, систематизацию, анализ и презентацию информации, экспорт информации на цифровые носители.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, курсового проектирования (выполнения курсовых работ).

Помещение укомплектовано специализированной мебелью и техническими средствами обучения (№112).

Основное оборудование:

Наборы демонстрационного оборудования: автоматизированное рабочее место в составе (системный блок, монитор, клавиатура, мышь, гарнитура, проектор, интерактивная доска), магнитно-маркерная доска.

Учебно-наглядные пособия:

Презентации.

Помещение для самостоятельной работы (№101).

Читальный зал.

Основное оборудование:

Компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета (компьютер 10 шт., проектор с экраном 1 шт., многофункциональное устройство 1 шт., принтер 1 шт.).

Учебно-наглядные пособия:

Учебники и учебно-методические пособия, периодические издания, справочная литература

Стенды с тематическими выставками.

Помещение для самостоятельной работы (№101б).

Читальный зал электронных ресурсов.

Помещение укомплектовано специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Основное оборудование:

Компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета (компьютер 12 шт. мультимедийный проектор 1 шт., многофункциональное устройство 1 шт., принтер 1 шт.)

Учебно-наглядные пособия:

Презентации.

Электронные диски с учебными и учебно-методическими пособиями.

Помещение для самостоятельной работы.

Помещение укомплектовано специализированной мебелью и техническими средствами обучения (№226).

Основное оборудование:

Компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета (компьютер 10 шт., принтер - 1 шт., МФУ – 1 шт.).

Учебно-наглядные пособия:

Презентации.