


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 24.07.2023 11:11:33  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe82776b011710b617a9070c31fa1b0a6c3a710c6e5199

Приложение 3 к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) программы «Менеджмент организации»



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

УТВЕРЖДЕНО  
протоколом заседания Совета  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г. В. Плеханова  
от 28.05.2019 № 11  
Председатель  Г. Л. Авагян



Кафедра экономики и управления

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ для студентов приема 2020 г.

### **Б1.В.02 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) программы  
Менеджмент организации

Уровень высшего образования Бакалавриат

Программа подготовки прикладной бакалавриат

**Рецензенты:**

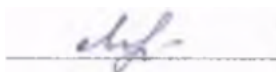
1. Штезель А.Ю., к.э.н., доцент кафедры торговли и общественного питания Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова
2. Скоморощенко А.А., к.э.н., доцент кафедры управления и внешнеэкономической деятельности КубГАУ им. И.Т. Трубилина

**Аннотация рабочей программы учебной дисциплины «Управление человеческими ресурсами».**

Целью освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является формирование высококвалифицированных управленцев, обладающих всесторонними знаниями и компетенциями в области управления человеческими ресурсами для эффективного осуществления профессиональной деятельности.

Задачи дисциплины: изучение теоретических основ, методов и форм управления человеческими ресурсами организации; обучение эффективным технологиям в области управления человеческими ресурсами; развитие у студентов практических навыков анализа новых подходов к совершенствованию управления человеческими ресурсами организации.

Рабочая программа составлена на основании Федерального государственного образовательного стандарта.



(подпись)

И.Ю. Лопатина, к.э.н., доцент кафедры экономики и управления

Рабочая программа рекомендована к утверждению кафедрой экономики и управления  
Протокол № 9 от « 28 » марта 2019 г.

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент



И.В. Балашова

(подпись)

Протокол заседания Учебно-методического совета от « 18 » апреля 2019 г. № 6

СОГЛАСОВАНО



Н.С. Безуглая, директор ООО «Помещик»

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>I.ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</b> .....	4
<b>II.СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ</b> .....	8
<b>III.ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ</b> .....	13
<b>IV.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b> .....	13
<b>V. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b> .....	33
<b>VI. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ</b> .....	39
<b>VII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ</b> .....	52
<b>VIII. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ</b> .....	53
Лист регистрации изменений .....	59
<b>Приложения:</b>	
<b>1. Карта обеспеченности дисциплины учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами</b> .....	60
<b>2. Образец экзаменационного билета</b> .....	63

# 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## 1.1 Цель дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является формирование высококвалифицированных управленцев, обладающих всесторонними знаниями и компетенциями в области управления человеческими ресурсами для эффективного осуществления профессиональной деятельности.

## 1.2 Учебные задачи дисциплины

Задачами дисциплины являются:

1. Изучение теоретических основ, методов и форм управления человеческими ресурсами организации.
2. Обучение эффективным технологиям в области управления человеческими ресурсами организации.
3. Развитие у студентов практических навыков анализа новых подходов к совершенствованию управления человеческими ресурсами организации.

## 1.3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО (основной профессиональной образовательной программы высшего образования)

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

Дисциплина основывается на знании следующих дисциплин: «Деловые коммуникации», «История управленческой мысли», «Теория менеджмента», «Теория организации», «Организационное поведение», «Психология менеджмента».

Для успешного освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами», студент должен:

1. **Знать:** основные этапы и закономерности исторического развития общества; основы экономических знаний.
2. **Уметь:** анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции; использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности.
3. **Владеть:** навыками применения экономических знаний в различных сферах деятельности.

Изучение дисциплины «Управление человеческими ресурсами» необходимо для дальнейшего изучения таких дисциплин, как: «Стратегический менеджмент», «Управление конкурентоспособностью организации».

## 1.4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Показатели объема дисциплины	Всего часов по формам обучения		
	Очная	Заочная	Очно-заочная
Объем дисциплины в зачетных единицах	4 ЗЕТ		
Объем дисциплины в часах	144		
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего</b>	<b>44,35</b>	<b>12,35</b>	<b>42,35</b>
I. Аудиторная работа (Ауд), всего:	42	10	40
в том числе:			
лекции, в том числе интерактивные ()	14 (4)	4(2)	14(4)
лабораторные занятия, в том числе интерактивные ()	-	-	

практические (семинарские) занятия, в том числе интерактивные ( )	28 (8)	6 (2)	26 (6)
2.Электронное обучение (Элек.)	-	-	-
3.Индивидуальные консультации (ИК)	-	-	-
4.Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	-	-	-
5.Консультация перед экзаменом (КЭ)	2	2	2
6.Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии, сессии заочн. формы обучения (Каттэкз)	0,35	0,35	0,35
<b>Самостоятельная работа (СР). всего:</b>	<b>99,65</b>	<b>131,65</b>	<b>101,65</b>
в том числе:			
самостоятельная работа в семестре (СРС)	66	125	68
самостоятельная работа на курсовую работу	-	-	-
самостоятельная работа в период экз.сессии (Контроль)	33,65	6,65	33,65

Контактная работа при проведении учебных занятий по дисциплине осуществляется в соответствии с приказом Минобрнауки России от 05.04.2017 № 301 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

### 1.5 Требования к результатам освоения содержания дисциплины

В результате освоения дисциплины в соответствии с видами профессиональной деятельности, на которые ориентирована программа бакалавриата, должны быть решены следующие профессиональные задачи и обучающиеся должны обладать следующими общепрофессиональными (ОПК), профессиональными (ПК) компетенциями:

**ОПК-2** - способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

В результате освоения компетенции ОПК-2 студент должен:

- 1. Знать:** современные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами; цели и задачи УЧР; основные принципы и методы управления человеческими ресурсами компании; основные функции HR–менеджмента.
- 2. Уметь:** применять основные принципы и методы управления человеческими ресурсами в процессе принятия управленческих решений, осуществлять основные функции УЧР.
- 3. Владеть:** навыками принятия управленческих решений в сфере 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.

В результате освоения компетенции ПК-1 студент должен:

- 1. Знать:** основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования, лидерства, мотивации для реше-

ния стратегических и оперативных управленческих задач; основы аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.

- 2. Уметь:** эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, использовать современные подходы к мотивации персонала, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.
- 3. Владеть:** современными мотивационными инструментами, эффективными методами власти и лидерства, технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации, современным инструментарием управления человеческими ресурсами, навыками проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры

**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

В результате освоения компетенции ПК-2 студент должен:

- 1. Знать:** объективные и субъективные источники и причины конфликтных ситуаций; основные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций, в том числе в межкультурной среде..
- 2. Уметь:** выявлять источники и причины возникновения конфликтов; применять различные способы управления конфликтами (межличностные и структурные) в целях их оптимального разрешения, в том числе в межкультурной среде.
- 3. Владеть:** навыками применения межличностных и структурных способов управления конфликтами; базовыми навыками предупреждения конфликтных ситуаций при взаимодействии с коллегами и реализации функций управления.

## 1.6 Формы контроля

Текущий контроль (контроль самостоятельной работы студента-КСР) осуществляется в процессе освоения дисциплины лектором и преподавателем, ведущим практические занятия в соответствии с календарно-тематическим планом, в объеме часов, запланированных в расчете педагогической нагрузки по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» в виде следующих работ: собеседование, обсуждение подготовленных к практическому занятию рефератов и эссе, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода, собеседование по материалам мультимедиа-лекции, проведение тренинга, проверка тестовых заданий.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с учебным планом в форме **ЭК-замена**.

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося по программе бакалавриата. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». Распределение баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» осуществляется в соответствии с разделом VIII.

## 1.7 Требования к адаптации учебно-методического обеспечения дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Требования к адаптации учебно-методического обеспечения дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов определены в «Положении об организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» (<http://www.rea.ru>).

Набор адаптационных методов обучения, процедур текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации осуществляется исходя из специфических особенностей восприятия, переработки материала обучающимися с ограниченными возможностями здоровья с учетом рекомендаций медико-социальной экспертизы, программы реабилитации инвалида с учетом индивидуальных психофизических особенностей.

## II. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Содержание дисциплины «Управление человеческими ресурсами», описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе освоения ОПОП ВО представлено в таблице 1.

Таблица 1

Наименование раздела дисциплины (темы)	Содержание	Формируемые компетенции	Образовательные технологии
<b>Семестр 5. Раздел 1. Формирование человеческих ресурсов организации</b>			
Тема 1 Человеческие ресурсы организации как объект HR– менеджмента	Понятие и содержание HR–менеджмента. Содержание понятий «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы». Подходы к управлению человеческими ресурсами. Основные принципы современной концепции HR–менеджмента. Современные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами. Цели и задачи HR–менеджмента. Методы управления человеческими ресурсами компании. Основные функции HR–менеджмента. Количественная, качественная и структурная характеристика персонала компании.	ОПК-2	Лекция, самостоятельная работа, практическое занятие (входной контроль, собеседование, реферат)
Тема 2 Организация процесса набора и процедура отбора персонала	Планирование потребности в человеческих ресурсах. Внешний и внутренний источники набора персонала, преимущества и недостатки. Этапы отбора работников; структура резюме и контент-анализ (предварительная оценка резюме). Диагностика профессиональной пригодности. Виды собеседований (интервью) с претендентами на вакантную должность. Современные подходы к формированию человеческих ресурсов компании (аутсорсинг, аутплейсмент): преимущества и недостатки.	ОПК-2	Лекция, самостоятельная работа, практическое занятие (собеседование, эссе, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода)
Тема 3 Деловая оценка и аттестация персонала	Деловая оценка как важнейшая составляющая отбора и развития персонала. Основные показатели деловой оценки. Текущая периодическая оценка (аттестация) персонала. Цели и виды аттестации. Организация аттестации персонала: порядок и этапы проведения. Основные компоненты аттестации персонала.	ОПК-2	Лекция, самостоятельная работа, практическое занятие (собеседование, реферат)
Тема 4 Командообразование в организации	Работа сотрудника в команде. Основные характеристики команд. Ступени (этапы) развития команд. Эффект синергии. Основные принципы и методоло-	ОПК-2 ПК-1	Лекция, самостоятельная работа, практическое занятие (собеседование, эссе, тренинг, тест по разделу 1)



	гия командообразования. Стратегии для поддержания эффективного состояния команды. Основные приемы и способы эффективного командообразования. Самоуправляемые (самонаправляемые) команды; виртуальные (дистанционные) команды. Проблемы командообразования и их устранение.		
<b>Семестр 5. Раздел 2. Развитие человеческих ресурсов организации</b>			
Тема 5 Управление профессиональной адаптацией работников	Цели и направления профессиональной адаптации. Аспекты адаптации. Общая и специализированная программы адаптации. Формирование системы профессиональной адаптации персонала на рабочем месте. Информационное обеспечение процесса профессиональной адаптации персонала. Этапы процесса адаптации.	ОПК-2	Лекция, самостоятельная работа, практическое занятие (собеседование, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода, реферат)
Тема 6 Управление индивидуальной деятельностью сотрудника	Персональное развитие и деловая карьера. Типы и этапы деловой карьеры. Индивидуальный карьерный план (карьерограмма). Структура системы управления деловой карьерой персонала в организации. Технологии управления индивидуальной деятельностью сотрудника и развитием карьеры (прогнозирование продвижения, технология самооценки карьерных возможностей, самоорганизация карьерного роста, преодоление карьерного кризиса)	ОПК-2	Лекция, самостоятельная работа, практическое занятие (собеседование по материалам мультимедиа-лекции, эссе, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода)
Тема 7 Стратегические аспекты развития человеческих ресурсов организации	Цели и задачи стратегического развития человеческих ресурсов. Основные этапы в организации обучения персонала. Виды обучения персонала (начальная и специализированная подготовка, повышение квалификации, профессиональная переподготовка). Формы и методы обучения персонала. Оценка эффективности обучения персонала. Уровни достижения учебных целей программы обучения («таксономия Блума»). Оценка бизнес-целей обучения персонала (модель Киркпатрика).	ОПК-2	Лекция, самостоятельная работа, практическое занятие (собеседование, эссе, реферат)
Тема 8 Управление конфликтами в организации	Понятие и классификация конфликтов. Подходы к оценке конфликтов. Причины возникновения конфликтов в организации. Динамика конфликта. Ха-	ОПК-2 ПК-2	Лекция, самостоятельная работа, практическое занятие (собеседование, эссе, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода)

	<p>рактика типов конфликтного поведения. Структурные и межличностные методы управления конфликтами. Мероприятия по профилактике и мониторингу конфликтных ситуаций.</p>		
<p>Тема 9 Мотивация и стимулирование персонала: экономическое, управленческое и психологическое содержание</p>	<p>Сущность мотивации трудового поведения персонала. Эволюция теорий мотивации. Классические и современные теории мотивации. Современные подходы к мотивации персонала. Перспективы развития мотивации персонала в организации. Вознаграждение за труд: сущность и цели. Элементы эффективной системы стимулирования персонала. Способы определения заработной платы сотрудников. Формы и системы оплаты труда. Эффективность управления человеческими ресурсами</p>	<p>ОПК-2 ПК-1</p>	<p>Лекция, самостоятельная работа, практическое занятие (собеседование, тест по разделу 2, эссе, реферат, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода)</p>

### III. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» используются следующие образовательные технологии в виде контактной и самостоятельной работы:

#### 1. Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия, на которых обсуждаются основные проблемы, раскрываемые в лекциях и сформулированные в домашних заданиях;
- письменные или устные домашние задания;
- реферат;
- консультации преподавателей;
- тестирование;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к практическим занятиям, выполнение указанных выше письменных или устных заданий, работа с литературой.

#### 2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- интерактивные лекции (лекция-дискуссия);
- тренинг;
- анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода с обсуждением результатов и выводов;
- обсуждение подготовленных студентами эссе.

### IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1 Литература

##### Основная литература (О):

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская ; под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003671-7. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=739576>
2. Еремин, В. И. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В; Под ред. В.И. Еремина- Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. (Высшее образование: Бакалавриат) ISBN 978-5-16-009507-3. Режим доступа: <https://znanium.com/read?pid=445081>
3. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 235 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-105234-1. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=648501>

##### Нормативно-правовые документы (НПД):

1. Конституция Российской Федерации. Принята на всенародном голосовании 12.12.93 (в ред. от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. –2014. – № 31. – ст. 4398.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. – М.: КноРус, 2011. - 544 с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой 21.12.01. Одобрен Советом Федерации 26.12.01. – М.: Омега, 2010. – 208 с.

##### Дополнительная литература (Д):

1. Боковня А. Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой си-

- стемы мотивации компании): монография / А.Е. Боковня - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 144 с. - (Научная мысль).  
Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=558382>
2. Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2020. - 388 с. - ISBN 978-5-394-03561-6. Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=358506>  
Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=1028615>
  3. Сотникова С. И. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие/С.И.Сотникова, 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 328 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=501180>
  4. Чуланова О.Л. Компетентностный подход в управлении персоналом: схемы, таблицы, практика применения: учеб. пособие / О.Л. Чуланова. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 73 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=752507>
  5. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: монография / И.Б. Дуракова. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 160 с.  
Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=899756>
  6. Минева О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Минева. - М. : ИНФРА-М, 2017. - 160 с. - (Высшее образование: Бакалавриат).  
Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=780502>

Карта обеспеченности дисциплины учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами представлена в Приложении 1.

#### **4.2 Перечень информационно-справочных систем**

1. Информационная справочно-правовая система Консультант плюс (локальная версия)
2. Справочно-правовая система Гарант (локальная версия)

#### **4.3 Перечень электронно-образовательных ресурсов**

1. ЭБС «ИНФРА–М» <http://znanium.com>
2. ЭБС BOOK.ru <http://www.book.ru>
3. ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/>
4. ЭБС «Grebennikon» <https://grebennikon.ru/>

#### **1.4 Перечень профессиональных баз данных**

1. База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru>
2. Библиографическая и реферативная база данных Scopus <https://www.elsevier.com/solutions/scopus>

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

1. Университетская информационная система РОССИЯ - <http://www.uisrussia.msu.ru/>
2. Научная электронная библиотека - <https://elibrary.ru>
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» - <http://cyberleninka.ru/>
4. Научно-образовательный портал «Экономика и управление на предприятиях». Библиотека экономической и управленческой литературы - <http://www.eup.ru>
5. Образовательно-справочный сайт по экономике - <http://www.economicus.ru>
6. Библиотека управления - <http://www.cfin.ru>
7. Справочный портал Энциклопедиум - <http://enc.biblioclub.ru>
8. Компьютерная поддержка учебной деятельности Краснодарского филиала РЭУ им.

Г.В. Плеханова - <http://vrgteu.ru>

9. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» - [www.dis.ru/manag](http://www.dis.ru/manag)

10. Журнал «Российский журнал менеджмента» - <https://rjm.spbu.ru/>

11. Журнал «Генеральный директор» - <https://www.gd.ru/>

12. Журнал «Управление компанией» - <http://www.zhuk.net/index.php>

#### **4.6 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения**

1. Операционная система Windows 10
2. Пакет прикладных программ Office Professional Plus 2010 Rus,
3. Антивирусная программа Касперского Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Расширенный Rus Edition,
4. PeaZip,
5. Adobe Acrobat Reader DC

#### **4.7 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» представлено в «Методических указаниях по организации самостоятельной работы и проведению практических (семинарских) занятий с использованием инновационных методов обучения» для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (<http://vrgteu.ru>). В указанном пособии конкретные задания для самостоятельной работы представлены по каждой теме дисциплины в соответствии с подготовкой студентов к каждому практическому занятию.

### **Раздел I. Формирование человеческих ресурсов организации**

#### **Тема 1. Человеческие ресурсы организации как объект HR– менеджмента**

**Литература: О-1-3; НПД-1-3; Д-1,3,5.**

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Предметно-целевое содержание управления человеческими ресурсами.
2. Основные этапы в эволюции концепции управления человеческими ресурсами.
3. Методы и принципы управления человеческими ресурсами современной организации.
4. Характеристики персонала организации.
5. Современные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами.

#### **Задания для самостоятельной работы**

1. Разграничьте понятия «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы».
2. В чем состоит, на Ваш взгляд, отличие гуманистического подхода к управлению человеческими ресурсами? Проведите сравнительный анализ подходов к управлению человеческими ресурсами.
3. Покажите взаимосвязь административных, экономических, и социально-психологических методов управления человеческими ресурсами организации.
4. Укажите факторы, оказывающие влияние на повышение роли человеческих ресурсов в современной организации.
5. Назовите основные характеристики персонала организации.
6. В чем заключается специфика управления человеческими ресурсами в России?

#### **Тематика рефератов**

1. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.

2. Управление человеческими ресурсами в системе современного менеджмента организации.
3. Эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами: от технократического подхода к гуманистическому.
4. Основные принципы концепции HR-менеджмента: современный взгляд.
5. Организационное проектирование системы управления персоналом.
6. Проблемы формирования и реализации кадровой политики в организации.

## **Тема 2. Организация процесса набора и процедура отбора персонала**

**Литература: О-1-3; НПД-1-3; Д-1,3,5,6.**

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Планирование потребности в человеческих ресурсах; источники набора персонала.
2. Этапы отбора претендентов на вакантное место.
3. Диагностика профессиональной пригодности.
4. Виды собеседований (интервью) с претендентами на вакантную должность.
5. Современные подходы к формированию человеческих ресурсов компании (аутсорсинг, аутстаффинг, аутплейсмент), их преимущества и недостатки,

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Раскройте содержание понятий «набор» и «отбор» персонала.
2. Перечислите преимущества и недостатки внешних и внутренних источников набора персонала.
3. Какие подходы к организации собеседования Вам известны?
4. Какие проблемы организации позволяет решить аутсорсинг персонала? Какие недостатки, на Ваш взгляд, имеет аутсорсинг для компании-заказчика и для привлекаемых сотрудников?
5. Какие потери организации, по Вашему мнению, позволяет минимизировать аутплейсмент?

### **Задания для анализа деловых ситуаций на основе кейс-метода**

#### **Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.**

Задание 1. Вы ведете отбор кандидатов на вакантную должность в Вашу фирму. При разговоре с некоторыми из них Вы выясняете, что они не имеют своей целью получение работы в Вашей фирме. Каких кандидатов Вы отберете для работы: тех, кто стремится к работе именно в Вашей фирме, или будете руководствоваться какими-либо другими критериями?

Задание 2. Новый работник Вашего отдела постоянно говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги, с которым совместно работает. Но на деле оказывается, что это не так. Вы приглашаете его на беседу и говорите:....

Задание 3. Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе Вам предлагают заполнить анкету. В графы «Ф.И.О.», «Пол», «Профессия» Вы вписываете свои данные автоматически, а вот над графой «Цель» Ваша авторучка «замерла». Сформулируйте цель так, чтобы Вы прошли отбор и заинтересовали работодателя.

Задание 4. Вы — руководитель крупной компании. Сегодня Ваш день посвящен отбору кандидата на должность начальника отдела рекламы. Вы должны провести собеседование с двумя прошедшими все испытания претендентами. Первый кандидат предварительно прислал свое резюме, а также сопроводительное письмо, характеризующее его как отличного специалиста и человека, который заинтересован в работе именно в Вашей компании. Второй претендент принес свое резюме лично, в тот момент, когда начался отбор кандидатов. К тому же, Вы знаете, что он отлично работает, так как Вам приходилось вместе с ним работать ранее.

Как Вы построите структуру собеседования с каждым кандидатом и кому отдадите предпочтение?

Задание 5. Каково будет Ваше отношение как руководителя к кандидату на вакантное место, если его сопроводительное письмо будет отпечатано на бумаге для заметок, да еще без логической структуры написания? Предпочтете ли Вы его на должность, требующуюся Вашей фирме?

Каково будет Ваше первое впечатление о кандидате, и согласитесь ли Вы пригласить его на личную беседу, так как он соответствует нужным профессиональным качествам специалиста?

Задание 6. Как Вы отнесетесь к тому, что резюме одного из претендентов на должность начальника отдела маркетинга в разделе «Опыт работы» содержит огромную информацию о различных местах работы данного специалиста (причем не более полугода на одном рабочем месте)?

Как Вы построите собеседование с этим кандидатом?

Задание 7. Итальянский предприниматель планирует открыть сеть пиццерий в различных городах Российской Федерации. В 2010 году должны быть открыты два ресторана в Москве. Приглашенная строительная компания должна завершить отделку зданий в феврале 2017 года. Первые посетители должны попробовать итальянскую пиццу в конце апреля. В каждом ресторане предполагается обслужить до 100 посетителей одновременно, что расчетам потребует (для одной пиццерии) 6 поваров, 6 помощников поваров, 15 официантов, 4 барменов, 10 вспомогательных рабочих. В январе 2009 года работало 5 сотрудников: директор по персоналу, коммерческий директор, два директора ресторанов, ассистент.

Определите реальные потребности в персонале на февраль и апрель 2017 года.

Как итальянский предприниматель может решить проблему приема персонала? С какими трудностями он может столкнуться?

Какие методы привлечения кандидатов можно использовать? Какому методу Вы бы отдали предпочтение?

Как организовать первичный отбор кандидатов? На какие методы следует обратить внимание при выборе поваров, официантов, вспомогательного персонала?

Кто должен принимать решение о приеме на работу?

Как организовать интеграцию новых сотрудников в компанию, которая только начинает работать?

Задание 8. Внимательно прочитайте опубликованное в газете объявление недавно созданной в Самаре торговой компании:

«Фирма приглашает на работу менеджера по продажам: высшее образование, до 30 лет, ПК, английский, опыт аналогичной работы».

Ознакомьтесь с поступившими в ответ на это объявление резюме трех кандидатов.

Выберете одного из кандидатов, которого Вы пригласили бы на собеседование.

**А.**

Иванов Дмитрий Сергеевич, 1975 г.р., г. Самара, проживает по адресу \_\_\_\_\_, образование н.в. (строительный ВУЗ), дополнительно курсы брокеров и менеджеров по маркетингу и рекламе; водительское удостоверение – категория В, стаж 5 лет, большой опыт работы зав. складом и директором собственного предприятия по продаже продуктов питания, с 2003 г. – менеджер по работе с клиентами фирмы «Сервис»; английский – базовый со словарем, компьютер – хобби (дома). Ищу работу менеджера по продажам.

Телефон \_\_\_\_\_

**Б.**

Ф.И.О.: Журавлев Кирилл Павлович

Дата и место рождения: 25 января 1978 г., г. Самара

Гражданство: Россия

Образование: высшее, Самарская государственная экономическая академия, экономист

Профессиональная деятельность:

03.2003 г. и по настоящее время – группа компаний «XXX», начальник торгового отдела (ООО ТК «Транс-Айс», ООО «Леввер-Айс»);

03.2001 г. по 03.2003 г. – Ассоциация «XXX», начальник отдела снабжения, начальник коммерческого отдела филиала ассоциации;

до 03.2001 г. – работа по специальности.

Владение языками: немецкий – читаю и могу объясняться; английский – базовый уровень.

Владение компьютером: уверенный пользователь – Windows, MS-Office, складские и бухгалтерские программы.

Семейное положение: женат, сын 2003 г. р.

Дополнительные сведения: опыт сотрудничества с крупными российскими производителями и торговыми фирмами продуктов питания, опыт работы с административными органами власти, разработка и внедрение перспективных направлений развития, экономика и управление деятельностью организации.

Контактный телефон: \_\_\_\_\_.

## **В.**

Ф.И.О. – Волков Андрей Дмитриевич

Цель – получение работы менеджера по продажам

Возраст – 23 года

Образование – высшее, технический университет, инженер-механик.

Дополнительно – курсы менеджеров по продажам, учебный центр «Альбион»

Опыт работы:

2002 – по н. в. – менеджер по работе с клиентами, компания «Невод» 2001, лето – оператор ПК, фирма «Стройиндустрия» 2000, лето – гид туристического агентства «Солнце-тур», англоговорящие группы.

Контакты: \_\_\_\_\_

## **Тематика эссе**

1. Современные персонал-технологии в процессе управления человеческими ресурсами:
2. Кадровый контроллинг и кадровое планирование в современных организациях.
3. Отборочное интервью: как правильно оценить будущего сотрудника?
4. Психодиагностика в подборе персонала: подходы и методы.
5. Аутсорсинг персонала: преимущества и недостатки.
6. Стрессовое интервью: за и против.

## **Тема 3. Деловая оценка и аттестация персонала**

**Литература: О-1-3; НПД-1-3; Д-1,3,5.**

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте определение понятий «деловая оценка», «аттестация персонала».
2. Назовите основные показатели деловой оценки.
3. Какие группы методов деловой оценки Вы знаете?
4. Раскройте подробнее содержание методов с предварительным установлением показателей оценки.
5. Какие цели преследует аттестация персонала?

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Перечислите виды аттестации.
2. Охарактеризуйте этапы аттестации персонала.
3. Назовите основные компоненты аттестации.
4. В чем заключается специфика оценки деятельности руководителей и специалистов?
5. Какие мероприятия выполняются в рамках метода управления по целям для оценки эффективности деятельности руководителей и специалистов?

## **Тематика рефератов**



1. Деловая оценка как основа комплексной аттестации персонала.
2. Аттестация персонала организаций основного звена управления.
3. Функциональные взаимосвязи между участниками проведения аттестации персонала.

#### **Тема 4. Командообразование в организации**

**Литература: О-1-3; НПД-1-3; Д-1,3,5.**

##### **Вопросы для самоконтроля**

1. В чем проявляются, по Вашему мнению, различия между рабочей группой и командой по следующим сравнительным параметрам: лидер; продукт труда; процесс работы; ответственность.
2. Назовите основные характеристики и ступени (этапы) развития команд.
3. Проследите зависимость между результатами групповой деятельности и производительностью команд, находящихся на разных ступенях развития.
4. В чем состоят основные принципы командообразования. В чем суть методологии командообразования?
5. Какие стратегии используются для поддержания эффективного состояния команды?

##### **Задания для самостоятельной работы**

1. Назовите основные приемы и способы эффективного командообразования.
2. Охарактеризуйте ведущую форму высокоэффективных команд-самоуправляемых (самонаправляемых) команд.
3. Охарактеризуйте проблемы командообразования и пути их устранения.
4. Дайте рекомендации для устранения негативных эффектов в командообразовании. Аргументируйте свое мнение.
5. Каких преимуществ, на Ваш взгляд, позволяет добиться командообразование на различных уровнях: на личностном; на групповом; на менеджериальном; на организационном. Обоснуйте свое мнение.

##### **Тематика эссе**

1. Работа сотрудника в команде: построение эффективных межличностных коммуникаций.
2. Командообразование в организации: методология и стратегии.
3. Процесс формирования команд: как устранить негативные эффекты?
4. Самоуправляемые команды: специфика и преимущества.

##### **Тренинг**

Сформируйте команду, используя тест по распределению ролей М. Белбин.

По мнению автора, у каждого человека две роли. Первая - функциональная, вторая - командная. Автор более десяти лет посвятил изучению командных ролей и в результате экспериментов с различными рабочими группами, выделил 8 ролей:

- Исполнитель
- Председатель
- Формирователь
- Мыслитель
- Исследователь ресурсов
- Оценивающий
- Коллективист
- Доводящий до конца

Для того, чтобы добиться успеха в работе команды, необходимо подбирать людей, обладающих такими качествами, чтобы были задействованы все роли. Когда в организации бу-

дет полностью налажена ролевая структура, тогда работа коллектива будет эффективной. Если вы видите сбои в работе команды, то необходимо проанализировать ваш коллектив, исходя из этих восьми ролей.

Тест Белбин состоит из семи разделов. В каждом из разделов нужно распределить 10 баллов между возможными ответами согласно вашему представлению об их соответствии вашему собственному поведению. Эти десять баллов могут быть распределены между несколькими утверждениями или, возможно, все приписаны одному ответу.

1. Что, по Вашему мнению, Вы можете внести в работу команды:
  - увидеть новые возможности и извлечь из них пользу;
  - хорошо сработаться с самыми разными людьми;
  - генерирование идей является одним из Ваших природных качеств;
  - у Вас есть способность привлекать людей, которые могут внести ценный вклад в работу группы;
  - Ваша личная эффективность во многом основана на способности доводить начатое до конца;
  - Вы готовы смириться с временной непопулярностью, если это приведет к значительным результатам в дальнейшем;
  - обычно Вы быстро "схватываете", что будет "работать" на практике в известных ситуациях;
  - Вы можете предложить нечто разумное для альтернативного курса действий без проявления пристрастия или предвзятости.
  
2. Ваши возможные недостатки при работе в команде могут проявляться следующим образом:
  - Вы ощущаете беспокойство, если собрания команды недостаточно структурированы, их ход плохо контролируется, и они проводятся в недостаточно организованной манере;
  - в противовес команде Вы склонны поддерживать людей, чья обоснованная точка зрения не получила должной оценки;
  - Вы склонны много говорить в моменты, когда группа переходит к предложению новых идей;
  - Ваш объективизм затрудняет нахождение компромисса с коллегами;
  - когда возникает необходимость дать ход какому-либо делу, окружающие порой воспринимают Вас как человека, склонного к авторитарным методам;
  - Вам трудно принимать руководящие решения, потому что Вы слишком чутки к атмосфере в группе;
  - Вы склонны увлекаться идеями, которые приходят Вам в голову, и таким образом терять "нить" происходящего вокруг;
  - Ваши коллеги нередко считают Вас человеком, излишне беспокоящимся о деталях и преувеличивающим возможность неблагоприятного исхода событий.
  
3. Когда Вы участвуете в работе над каким-либо проектом с другими людьми:
  - Вы обладаете способностью влиять на людей, не оказывая давления на них;
  - Ваша внимательность позволяет избегать многих ошибок и оплошностей;
  - Вы готовы настаивать на немедленных действиях для того, чтобы участники не тратили времени впустую и не теряли из виду основную цель;
  - Вы способны внести оригинальный вклад в работу группы;
  - Вы всегда готовы поддержать разумное предложение, отвечающее общим интересам;
  - Вы всегда ведете поиск новейших идей и разработок;

- Вы полагаете, что окружающие ценят Вашу способность к беспристрастным суждениям;
  - на Вас можно положиться в том, что все основные виды работ будут организованы.
4. Характерный для Вас подход к групповой работе состоит в следующем:
- Вы искренне заинтересованы в том, чтобы лучше узнать коллег;
  - если вы с чем-то не согласны, то достаточно легко бросаете вызов мнению окружающих или поддерживаете точку зрения меньшинства;
  - обычно Вы умеете находить аргументы для опровержения необоснованных предложений;
  - Вы думаете, что у Вас есть талант к организации работы надлежащим образом, когда необходимо воплотить на практике намеченный план;
  - Вы склонны избегать банальностей и выступать с неожиданными предложениями;
  - Вы обычно стремитесь достичь совершенства в любой деятельности;
  - Вы умеете извлекать выгоду для группы, используя внешние контакты;
  - Вы выслушиваете разные точки зрения, но при принятии окончательного решения руководствуетесь собственным мнением.
5. Вы получаете удовлетворение от работы, потому что:
- Вам нравится анализировать ситуации и взвешивать возможные альтернативы;
  - Вам интересно заниматься практическим решением проблем;
  - Вам нравится осознавать, что вы способствуете хорошим рабочим отношениям;
  - Вы можете лоббировать принятие необходимого решения;
  - Вы умеете сходить с людьми, которые могут предложить новые идеи;
  - Вы умеете добиваться согласия людей действовать необходимым образом;
  - Вы чувствуете себя комфортно, когда можете полностью сосредоточиться на выполнении задачи;
  - Вам нравится находить область деятельности, где нужно напрягать свое воображение.
6. Если бы Вам вдруг поручили решение трудной задачи, ограничив время и предоставив в ваше распоряжение незнакомых людей:
- Вы скорее всего, уединились бы для того, чтобы найти выход из создавшегося положения перед тем, как разрабатывать единую линию поведения;
  - Вы были бы готовы поддержать того, чей подход к решению задачи окажется самым позитивным, каким бы сложным он ни был;
  - Вы бы нашли способ сократить время решения задачи, установив, какой наилучший вклад могли бы внести различные люди;
  - Ваша склонность к безотлагательному решению задачи помогла бы вам обеспечить выполнение графика;
  - Вы полагаете, что сохранили бы хладнокровие и способность мыслить объективно;
  - Вы были бы готовы добиваться цели, несмотря на любое давление;
  - Вы были бы готовы взять на себя роль лидера, если бы сознавали, что группа не продвигается вперед;
  - Вы прибегли бы к групповым обсуждениям для того, чтобы стимулировать поиск новых идей и сдвинуть дело с "мертвой точки".
7. Работая в группе и думая об имеющихся у вас проблемах:
- Вы склонны высказывать свое недовольство тем, кто препятствует прогрессу в работе;
  - Вы готовы признать, что окружающие могут критиковать Вас за то, что Вы слишком аналитичны и недостаточно полагаетесь на интуицию;

- Вы готовы признать, что Ваше стремление к тому, чтобы все выполнялось надлежащим образом, может задерживать продвижение работы;
- Вы склонны быть требовательным к работе других и полагаться на одного или двух членов команды, к которым Вы испытываете расположение;
- Вам сложно начать что-либо делать, если не ясны цели;
- иногда Вы не в состоянии объяснить сложные идеи, которые приходят Вам в голову;
- Вы осознаете, что хотите от других того, чего не можете сделать сами;
- Вы не решаетесь изложить свои возражения, когда сталкиваетесь с реальной оппозицией.

Убедитесь, что сумма баллов за все вопросы каждого раздела равна 10 и итог для всех семи разделов равен 70. В таблице представлено распределение утверждений по всем семи разделам для восьми основных ролей в команде, описанных Белбин (в шапке таблицы указаны первые буквы названия ролей). Для подсчета очков по каждой роли впишите в таблицу баллы по каждому из утверждения. Например, для первого раздела 10 баллов могли быть распределены следующим образом:

a = 3; b = 1; c = 4; d = 0; e = 1; f = 0; g = 0; h = 1.

Эти баллы необходимо вписать в соответствующие столбцы первой строки таблицы. То же самое необходимо сделать по всем остальным разделам вопросника, а затем просуммировать баллы для каждого из восьми столбцов.

Раздел	И	П	Ф	М	ИР	О	К	Д
<b>Итого:</b>								

#### Типы командных ролей

##### «Коллективист»

Оказывают мягкое воздействие на ситуацию, сглаживают конфликты. Ставят интересы команды на первое место, хорошо умеют слушать других, строят доверительные отношения и находят со всеми общий язык. Это общительные люди, любят людей и человеческие взаимоотношения. Нередко такие люди встречаются среди руководителей. Они пользуются уважением за приверженность к групповым интересам и воспринимаются как люди, призванные служить под чьим-либо началом. Стиль руководства у них - консультативный. Лучшего наставника для молодого менеджера не найти. С коллегами и подчиненными склонны к неформальному общению.

##### «Оценивающий»

Для того, когда нужно принимать важные решения, эти люди незаметны. Они интеллектуалы, обладают критичным мышлением, реалистичны, серьезны, благоразумны, не склонны к эмоциям и предубеждениям. Их основное достоинство - способность трезво оценивать варианты решений, поэтому они практически никогда не ошибаются. А вот с оригинальным мышлением или воображением у них туго. Идеальный вариант - если именно такой человек будет принимать решения в команде.

Нередко окружающие воспринимают их, как занудных, критичных и сухих людей. Тем не менее, оценивающие часто занимают высокие посты в организациях. Медленность продвижения команды к окончательным решениям дает им возможность проявить свои сильные стороны. Эти люди хорошо вписываются в команду.

#### «Исполнитель»

Основное качество - дисциплинированность. Они обладают также организованностью, сознательностью, приверженностью обязательствам, серьезным отношением к любому делу. Это люди надежные, практичные, терпимые к окружающим и консервативные. Но у них есть слабая сторона - недостаточная гибкость. Они без вопросов выполняют то, что от них требуют. Поэтому их часто называют "люди компании", т.к они действительно работают на компанию. Такие люди эффективные организаторы и администраторы. Если исполнитель работает в крупной компании, то его карьера, как правило, складывается успешно. Успех и признание приходят к "исполнителям" со временем в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовольствия.

#### «Исследователь ресурсов»

Эти люди ориентированы на предложение новых идей. Но они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько "подбирать" фрагменты идей окружающих и развивать их. Хорошо у них получается исследовать ресурсы вне команды. Они хорошо устанавливают контакты и выстраивают отношения. У них много контактов и различных знакомств. Им свойственна экстравертность, общительность, любознательность и социальная ориентация. Как правило, эти люди успешно ведут различные переговоры и добиваются высоких результатов.

#### «Мыслитель»

Основное назначение "мыслителя" - идеи. И только идеи. Чаще всего эти люди работают в одиночку, что-то надумывая в своем уголке. Им свойствен самоуглубленный, аналитический подход к решению проблем. Они интеллектуалы, каких поискать! В общении прямые и честные, но мало коммуникабельны. Чаще всего они становятся хорошими техническими специалистами, а не менеджерами, среди высшего руководства их тоже можно редко встретить. "Мыслители" чаще встречаются в новых, только формирующихся компаниях, поскольку по своему складу они скорее предприниматели.

#### «Формирователь»

Иначе - побудитель к действию. Толкает команду к действиям, ведет ее за собой, однако это, зачастую, приводит как к удачам, так и к неудачам. Как правило, "формирователь" и "председатель" не могут комфортно действовать в одной команде, если только один из них не будет идти на компромисс или не переключится на другую роль. Команды нуждаются в обоих типах лидеров, но в разное время и при разных обстоятельствах.

Нередко представители формирователей бросают вызов команде, склонны к агрессивному поведению, нетерпеливы. Стремятся постоянно добиться выигрыша во всем, ориентированы на победу любой ценой. Эти люди - типичные экстраверты.

Как лидеры они востребованы для сплоченной команды, которая в своей работе столкнулась со сложным внешним либо внутренним препятствием.

#### «Председатель»

Основной залог успеха "председателя" — его личностные качества. Доверяют людям, не ревнивы и не подозрительны. Часто спокойны, уравновешены и невозмутимы перед лицом споров и разногласий в группе. Его кредо — практический реализм.

Эти люди воодушевляют и мотивируют окружающих. Он использует словесные конструкции, демонстрирующие одобрение членов группы, которые признают и поддерживают цели груп-

пы и стремятся внести вклад в ее работу. Он ориентирован на эффективное использование потенциала группы и поэтому признает и поощряет таланты и возможности людей, которые способствуют достижению ее целей. Он интегрирует и координирует усилия команды, назначая каждому ее участнику соответствующую роль для достижения общей цели. В принципе идеальный "председатель" — хороший менеджер, т.е. человек, знающий, как использовать ресурсы, исключительно адаптивный при общении с людьми, но в то же время никогда не теряющий контроля над ситуацией и способности принимать самостоятельные решения, основанные на собственной оценке того, что необходимо на практике. Как правило, "председатель" — это лидер хорошо сбалансированной команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей в коллективе.

#### «Доводящий до конца»

Многие не могут довести начатое до конца. А эта категория людей - всегда доводит начатое дело до конца. При этом, если у них нет уверенности, что дело, за которое они готовы взяться, невозможно будет довести до конца, то они еще подумают - браться за него или нет. Они внимательны к деталям, всегда держат в голове запланированное.

Они обладают самоконтролем и самодисциплиной. К слабым сторонам можно отнести недостаточную гибкость, в результате чего они порой прилагают значительные усилия для достижения намеченных целей, которые при изменившихся обстоятельствах оказываются недостижимыми. Их стиль управления близок стилю "исполнителя" и "коллективиста" и часто недооценивается, поскольку есть предубеждение по поводу его нетипичности для успешных менеджеров.

## РАЗДЕЛ II. Развитие человеческих ресурсов организации

### Тема 5. Управление профессиональной адаптацией работников

Литература: О-1-3; НПД-1-3; Д-1,3,5.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Каковы цели и задачи адаптации персонала в организации?
2. Назовите основные направления и аспекты профессиональной адаптации.
3. Дайте краткую характеристику этапам процесса адаптации.
4. Охарактеризуйте объективные и субъективные показатели уровня и длительности профессиональной адаптации.
5. Вы приступили к новой работе только неделю назад, неожиданно возникла проблема, которую, как Вам кажется, самостоятельно решить Вы не можете. Обращаться за советом к более опытным коллегам Вам не хочется, так как боитесь потерять авторитет в их глазах и показаться несамостоятельным. Как Вы поступите?

#### Задания для самостоятельной работы

1. Охарактеризуйте общую и специализированную программы адаптации.
2. Опишите процесс управления профессиональной адаптацией работников: структурное закрепление, технологию процесса управления, информационное обеспечение.
3. Сравните современные методики адаптации: наставничество (обучение профессии); баддинг (адаптация через приятельство с коллегой); кураторство (профессиональный аспект адаптации); job shadowing («следование как тень»). Какие методики, на Ваш взгляд, лучше подходят при первичной, какие – при вторичной адаптации?
4. Как Вы думаете, какими вариантами может быть представлено структурное закрепление функций управления профессиональной адаптацией персонала. Обоснуйте свой ответ.

#### Задания для анализа деловых ситуаций на основе кейс-метода

Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.

Для решения ситуации необходимо использовать данные рисунка 1 и метод попарных сравнений.

1. Вы приступили к новой работе только неделю назад, неожиданно возникла проблема, которую, как Вам кажется, самостоятельно решить Вы не можете. Обращаться за советом к более опытным коллегам Вам не хочется, так как боитесь потерять авторитет в их глазах и показаться несамостоятельным. Как Вы поступите?

2. Вы — новый молодой руководитель одного из подразделений предприятия и чувствуете настороженное отношение к себе окружающих Вас сотрудников. Причем Вы попали в коллектив, где нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. А на Вас еще давит и груз долгов, оставшихся после Вашего предшественника. Таким образом, Вам необходимо повысить уровень эффективности труда и организовать слаженную и успешную работу Вашего подразделения. Ваши действия в этот период?

3. В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.

Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?

Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.

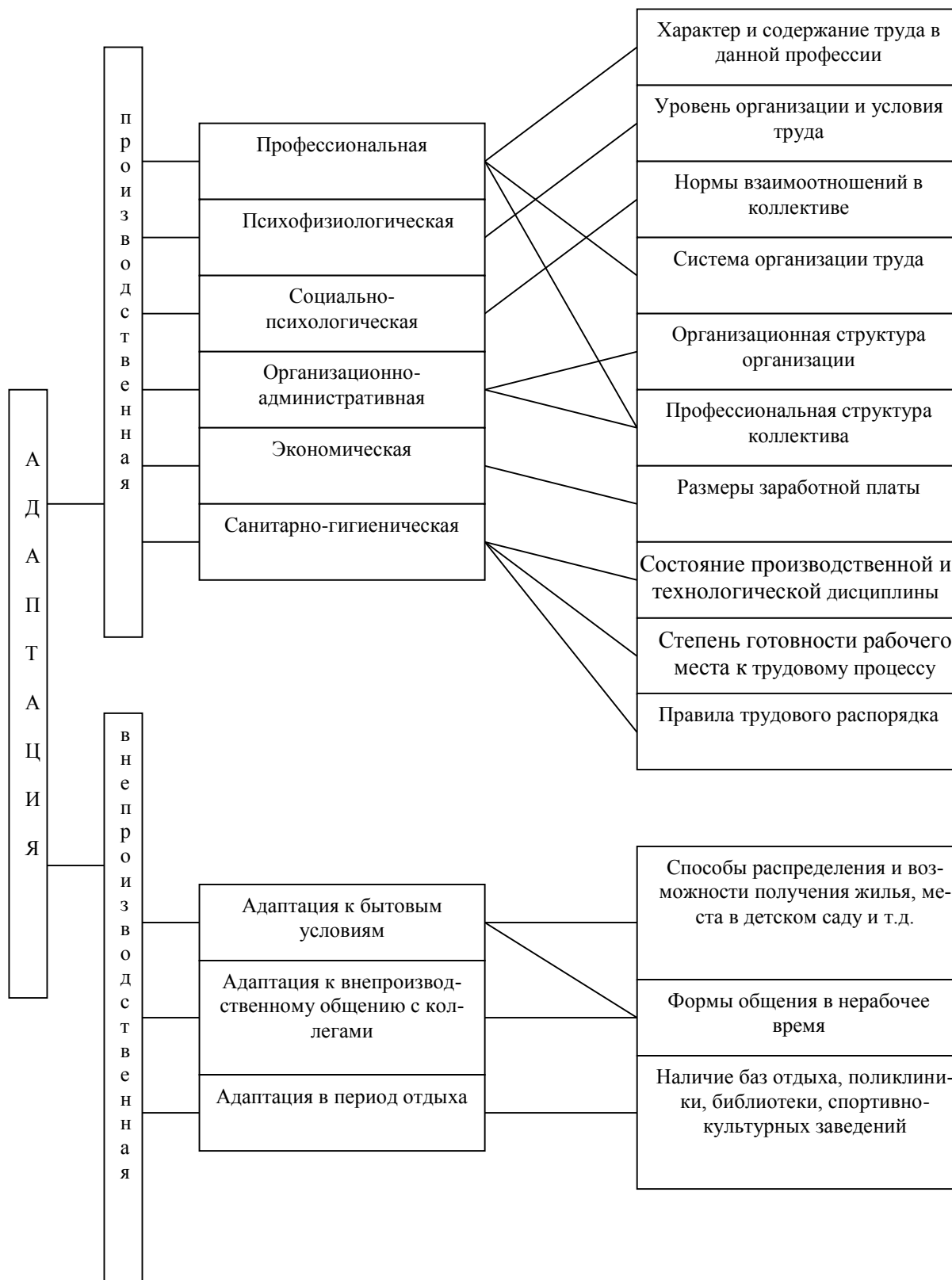


Рисунок 1 - Виды адаптации и факторы, на них влияющие

### Тематика рефератов

1. Формирование системы профессиональной адаптации персонала.
2. Значение наставничества в процессе профессиональной адаптации персонала.
3. Современные методики «баддинг», «job shadowing» и их применение в процессе адаптации.

### Тема 6. Управление индивидуальной деятельностью сотрудника

Литература: О-1-3; НПД-1-3; Д-1,3,4,5.



### **Вопросы для собеседования по материалам мультимедиа-лекции**

1. В чем заключается сущность концепции персонального развития?
2. Охарактеризуйте типы и этапы деловой карьеры.
3. Назовите основные направления развития карьеры.
4. Какие объективные и субъективные факторы влияют на успех продвижения менеджера по этапам карьеры.
5. Какие мероприятия по управлению индивидуальной деятельностью сотрудника и развитием карьеры целесообразно проводить в организации?
6. Назовите ведущие потребности работника: на предварительном этапе карьеры; на этапе становления карьеры; на этапе продвижения; на этапе сохранения; на этапе завершения карьеры.
7. Дайте характеристику следующим типам карьерного поведения работников: «звезды»; «учащиеся» («новички»); «среднячки»; «сухостой».
8. Назовите основные «якоря карьеры» (по Э.Шейну), т.е. определенные установки по отношению к тем или иным направлениям развития карьеры.
9. Какие данные включаются в карьерограмму сотрудника организации?
10. Опишите макет личного жизненного плана карьеры.

### **Задания для анализа деловых ситуаций на основе кейс-метода**

#### **Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.**

Задание 1. Для получения более точной картины о рынке труда Вы обзваниваете ряд фирм Вашего города. Вы звоните на фирму, опубликовавшую объявление о потребности в кадрах или конкурсном отборе кандидатов. Вам необходимо получить нужные сведения о фирме, но секретарь не дает Вам полную информацию о фирме, а больше интересуется Вашими профессиональными и личными характеристиками.

Вы говорите: ...

Задание 2. Ваш друг охотно и подолгу может что-нибудь мастерить, читать журналы об устройстве машин и механизмов, другими словами, он интересуется техникой. Вы же охотно ходите в музеи, театры, очень легко знакомитесь с людьми, Вам не составляет труда убедить сверстников или младших поступать так, а не иначе.

Решая вопрос о поступлении в вуз, Ваш друг уговаривает Вас поступать вместе с ним в технический университет, который находится в Вашем районе. Как Вы поступите?

Задание 3. Только что открылась новая вакансия. Она кажется Вам очень заманчивой, хотя у Вас нет опыта в подобной деятельности. Но так как Вы хорошо себя зарекомендовали, друзья убеждают Вас решиться на это. Вам кажется, что способности позволяют Вам занять эту должность, даже с недостаточным опытом. Как Вы поступите?

Задание 4. Вам предлагают повышение. Новая должность выше оплачивается и весьма престижна. Но Вы не знаете, будет ли эта работа доставлять Вам удовлетворение, более того, предполагаете, что не будет. Как Вы поступите?

#### **Тематика эссе**

1. Карьерный кризис: пути преодоления.
2. Профессиональное «выгорание»: понятие, причины, стадии, профилактика.
3. Проблемы развития карьеры и их решение.
4. Управление карьерой - процесс прогнозируемый.
5. Карьера менеджера в условиях рынка: какой ей быть?

### **Тема 7. Стратегические аспекты развития человеческих ресурсов организации**

**Литература: О-1-3; НПД-1-3; Д-1,3,5,7.**

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите цели и задачи стратегического развития человеческих ресурсов.
2. Какие современные концепции обучения квалифицированного персонала Вы знаете (отечественный и зарубежный опыт)?
3. Охарактеризуйте основные этапы в организации обучения персонала.
4. Какие виды обучения персонала Вы знаете?
5. Раскройте содержание методов обучения.

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Перечислите основные условия эффективности технологии профессиональной подготовки персонала.
2. Укажите, при каких условиях потребность организации в обучении возрастает. Аргументируйте свое мнение.
3. Дайте характеристику профессиональной начальной подготовки и профессиональной специализированной подготовки.
4. Определите, в каких случаях профессиональное совершенствование (повышение квалификации) предполагает горизонтальную, а в каких – вертикальную мобильность работника? Обоснуйте свое мнение.
5. Назовите основные преимущества обучения на рабочем месте и вне рабочего места.
6. Раскройте содержание шести уровней достижения учебных целей программы обучения («таксономия Блума»).
7. Как осуществляется оценка бизнес-целей обучения персонала (модель Киркпатрика)?

### **Тематика эссе**

1. Обучение персонала в российских и западных компаниях: сходства и отличия.
2. Обучение персонала сегодня: кому это выгодно?

### **Тематика рефератов**

1. Формирование и развитие интеллектуального капитала компании.
2. Организационное обучение как источник конкурентоспособных преимуществ компании.
3. Значение обучения и развития персонала для решения экономических и социальных задач.
4. Профессиональная подготовка как основной инструмент повышения социальной защищенности сотрудников.
5. Оценка эффективности обучения персонала.

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

**Литература: О-1-3; НПД-1-3; Д-1,3,5.**

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите возможные причины возникновения конфликтов в организации.
2. Какова динамика конфликта? Охарактеризуйте основные этапы конфликта.
3. Какие стратегии поведения возможны при конфликте?
4. Какие структурные и межличностные методы используют для управления конфликтами?

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Перечислите мероприятия по профилактике и мониторингу конфликтных ситуаций в организации.
2. Объясните, в каких случаях межгрупповой конфликт проявляется: в линейно-штабной форме; в организационной форме; как межгрупповая дискриминация.

3. Покажите на примере, как взаимосвязь между различными видами конфликтов проявляется: в статической форме; в динамической форме.
4. Охарактеризуйте типы конфликтного поведения (на основе «сетки» Томаса-Килменна).
5. В каких случаях, на Ваш взгляд, конфликты оказывают позитивное влияние на эффективность системы управления?
6. На конкретном примере покажите применение метода картографии конфликта.

### **Задания для анализа деловых ситуаций на основе кейс-метода**

#### **Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.**

1. Между двумя высшими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

- а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;
- б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;
- в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
- г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

2. Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Как Вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

- а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;
- б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;
- в) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;
- г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

3. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

- а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласную силу своим примером и примером других;
- б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;
- в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;
- г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

4. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Как Вы начнете беседу при встрече?

- а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений об опозданиях на работу;
- б) извинитесь перед ним и начнете беседу;
- в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?»;
- г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

### Тематика эссе

1. Конфликтная личность как источник противоречий и конфликтов в организации.
2. Стратегии поведения в конфликтной ситуации: сравнительный анализ.
3. Конфликты в коллективе: неизбежность или...?
4. Корпоративная культура: миф или реальность?

### Тема 9. Мотивация и стимулирование персонала: экономическое, управленческое и психологическое содержание

Литература: О-1-3; НЦД-1-3; Д-1-3,5.

### Вопросы для самоконтроля

1. Назовите цели и задачи мотивации и стимулирования в управлении человеческими ресурсами.
2. Охарактеризуйте мотивационный процесс на трех взаимосвязанных уровнях: индивидуальном, групповом и организационном.
3. Проследите эволюцию теорий мотивации.
4. Каковы основные проблемы и перспективы развития мотивации персонала?
5. Из каких компонентов складывается вознаграждение сотрудников организации?
6. Какие формы и системы оплаты труда Вы знаете?

### Задания для самостоятельной работы

1. Охарактеризуйте современные подходы к мотивации и стимулированию персонала.
2. Укажите элементы эффективной системы стимулирования персонала.
3. Охарактеризуйте программы дополнительных выплат «кафетерий», «буфет», «комплексный обед».
4. Каким образом сопоставляются темпы роста заработной платы и темпы роста производительности труда? Обоснуйте свое мнение.

### Задания для анализа деловых ситуаций на основе кейс-метода

#### Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.

Руководителям приходится работать с людьми, отличающимися разными запросами и разной чувствительностью к одним и тем же воздействиям. Чтобы выбирать наиболее действенные стимулы для каждого подчиненного, надо знать, какие мотивы являются для него ведущими.

Представьте себе, что Вы - руководитель подразделения и Вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей, старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович - отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что Вас волнует - это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана - хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, что здесь у нее хорошие коллеги, и «от добра добра не ищут».

**Задание 1.** Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников, то есть расположите потребности из предлагаемого списка так, чтобы самая важная, ведущая для данного сотрудника потребность, оказалась на первом месте, вторая по значимости - на втором и т.д.

Материальные потребности

Потребность в безопасности/гарантии занятости

Социальные потребности

Потребность в справедливой оценке собственного вклада

Потребность в развитии и самореализации.

Николай Иванович	Алексей	Оксана
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

**Задание 2.** Предположим, что временные трудности не позволяют Вам обеспечить Вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали.

Что, по Вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка те возможности, которые позволят лучше всего сделать это, учитывая при этом значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться самый значимый фактор, на втором - второй по значимости и т.д.

Хорошие условия труда

Развитие профессиональной карьеры

Хороший климат в коллективе

Гибкий график работы

Хорошие взаимоотношения с руководством

Гарантии занятости

Интересная работа

Возможности для проявления инициативы и самостоятельности

Справедливая оценка трудового вклада

Возможности для обучения и профессионального развития

Стабильность в работе

Уверенность в завтрашнем дне

Признание со стороны коллег и руководства	Алексей	Оксана
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

### **Тематика эссе**

1. Мотивация персонала организации: проблемы и пути решения.
2. KPI-мотивация – мотивация труда на результат.

### **Тематика рефератов**

1. Мотивация персонала: экономическое, управленческое и психологическое содержание.
2. Современные подходы к мотивации и стимулированию персонала.
3. Перспективы развития мотивации персонала в организации.

#### **4.8 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для реализации дисциплины «Управление человеческими ресурсами» используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, оборудованные мультимедийным оборудованием и учебно-наглядными пособиями, для практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду филиала.

Освоение дисциплинами лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения с учетом рекомендаций медико-социальной экспертизы, программы реабилитации инвалида с учетом индивидуальных психофизических особенностей на основании заявления студента.

## V. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Тематический план изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» для студентов очной формы обучения представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы и формы контроля, таблица 2.

Таблица 2

Наименование разделов и тем	Контактная работа /контактные часы									Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)	
	Аудиторные часы						Индивидуальная консультация ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катт	Консультация перед экзаменом, КЭ	Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии, Каттэкз	формы	в семестре, час		контроль /СР в сессию
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч. интерактивные формы /часы									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Тема 1 Человеческие ресурсы организации как объект HR–менеджмента	2	2	-	4	-	-	-	-	-	-	Лит., Р.	6	-	Диагностическое тестирование входного контроля, собеседование, реферат
Тема 2 Организация процесса набора и процедура отбора персонала	2	4	-	6	-	К.,Э/1	-	-	-	-	Лит., К., Э.	7	-	Собеседование, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода, эссе
Тема 3 Деловая оценка и аттестация персонала	1	2	-	3	-	-	-	-	-	-	Лит., Р.	6	-	Собеседование, реферат
Тема 4 Командообразование в организации	1	4	-	5	-	Э., Тр./2	-	-	-	-	Лит., Э., Тр., Т.	8	-	Собеседование, эссе, тренинг, тест
Тема 5 Управление профессиональной адаптацией работников	1	4	-	6	-	К./1	-	-	-	-	Лит., Р., К.	7	-	Собеседование, реферат, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода

Тема 6 Управление индивидуальной деятельностью сотрудника	1	2	-	2	-	К.,Э./1	-	-	-	-	Лит., М.л., Э., К.	8	-	Собеседование по мультимедиа- лекции, эссе, ана- лиз деловых ситу- аций на основе кейс-метода
Тема 7 Стратегические аспекты развития человеческих ресурсов организации	2	2	-	4	-	-	-	-	-	-	Лит., Э., Р.	8	-	Собеседование, эссе, реферат
Тема 8 Управление конфликтами в организации	2	4	-	6	ИЛ/2	К.,Э./1	-	-	-	-	Лит., К., Э.	8	-	Собеседование, анализ деловых ситуаций на осно- ве кейс-метода, эссе
Тема 9 Мотивация и стимулирование персонала: экономическое, управленческое и психологическое содержание	2	4	-	6	ИЛ/2	К.,Э./2	-	-	-	-	Лит., К., Э., Т.	8	-	Собеседование, реферат, анализ деловых ситуаций на основе кейс- метода, эссе, тест
<b>Итого:</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	-	<b>42</b>	4	8	-	-	-	-	-	<b>66</b>		
<b>Экзамен</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0,35	-	-	33,65	
<b>Всего по дисциплине</b>	-	-	-	<b>42</b>	-	-	-	-	2	0,35	-	<b>66</b>	<b>33,65</b>	<b>144</b>



Тематический план дисциплины «Управление человеческими ресурсами» для студентов заочной формы обучения представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы, формы контроля, таблица 3.

Таблица 3

Наименование разделов и тем	Контактная работа /контактные часы									Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии, Каттэкз	Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)
	Аудиторные часы						Индивидуальная консультационная работа ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катт	Консультация перед экзаменом, КЭ		формы	в семестре, час	контроль /СР в сессию	
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч.интерактивные формы /часы									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Тема 1 Человеческие ресурсы организации как объект HR–менеджмента	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Лит., КР	6	-	Контрольная работа
Тема 2 Организация процесса набора и процедура отбора персонала	2	2	-	4	-	К.,Э/1	-	-	-	-	Лит., К., Э.	8	-	Собеседование, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода, эссе
Тема 3 Деловая оценка и аттестация персонала	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Лит., КР	6	-	Контрольная работа
Тема 4 Командообразование в организации	-	2	-	2	-	-	-	-	-	-	Лит., Э., Тр., Т.	8	-	Собеседование, эссе, тренинг, тест
Тема 5 Управление профессиональной адаптацией работников	-	2	-	2	-	К./1	-	-	-	-	Лит., Р., К.	8	-	Собеседование, реферат, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
Тема 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Лит., КР	8	-	Контрольная

Управление индивидуальной деятельностью сотрудника															<i>работа</i>
Тема 7 Стратегические аспекты развития человеческих ресурсов организации	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Лит., КР	8	-	<i>Контрольная работа</i>
<b>1</b>		<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>		
Тема 8 Управление конфликтами в организации	<b>2</b>	-	-	<b>2</b>	<b>ИЛ/2</b>							Лит., КР	8	-	<i>Контрольная работа</i>
Тема 9 Мотивация и стимулирование персонала: экономическое, управленческое и психологическое содержание	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Лит., КР	8	-	<i>Контрольная работа</i>
<b>Итого:</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	-	<b>10</b>	2	2	-	-	-	-	-	-	<b>125</b>		
<b>Экзамен</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>2</b>	<b>0,35</b>	-	-	<b>6,65</b>	
<b>Всего по дисциплине</b>	-	-	-	<b>10</b>	-	-	-	-	-	<b>2</b>	<b>0,35</b>	-	<b>125</b>	<b>6,65</b>	<b>144</b>

Тематический план изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» для студентов очно-заочной формы обучения представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы и формы контроля, таблица 4.

Таблица 4

Наименование разделов и тем	Контактная работа /контактные часы									Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)	
	Аудиторные часы						Индивидуальная консультация ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катт	Консультация перед экзаменом, КЭ	Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии, Каттэкз	формы	в семестре, час		контроль /СР в сессию
	лекц	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч. интерактивные формы /часы	в т.ч. прак. занятия								
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
Тема 1 Человеческие ресурсы организации как объект HR–менеджмента	<b>2</b>	<b>2</b>	-	<b>4</b>	-	-	-	-	-	-	Лит., Р.	6	-	<i>Собеседование, реферат</i>

Тема 2 Организация процесса набора и процедура отбора персонала	2	4	-	6	-	К.,Э/1	-	-	-	-	Лит., К., Э.	8	-	Собеседование, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода, эссе
Тема 3 Деловая оценка и аттестация персонала	1	2	-	3	-	-	-	-	-	-	Лит., Р.	6	-	Собеседование, реферат
Тема 4 Командообразование в организации	1	4	-	5	-	Э., Тр./1	-	-	-	-	Лит., Э., Тр., Т.	8	-	Собеседование, эссе, тренинг, тест
Тема 5 Управление профессиональной адаптацией работников	2	2	-	4	-	К./1	-	-	-	-	Лит., Р., К.	8	-	Собеседование, реферат, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
Тема 6 Управление индивидуальной деятельностью сотрудника	-	2	-	2	-	К.,Э/1	-	-	-	-	Лит., М.л., Э., К.	8	-	Собеседование по мультимедиа-лекции, эссе, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
Тема 7 Стратегические аспекты развития человеческих ресурсов организации	2	2	-	4	-	-	-	-	-	-	Лит., Э., Р.	8	-	Собеседование, эссе, реферат
Тема 8 Управление конфликтами в организации	2	4	-	6	ИЛ/2	К.,Э/1	-	-	-	-	Лит., К., Э.	8	-	Собеседование, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода, эссе
Тема 9 Мотивация и стимулирование персонала: экономическое, управленческое и психологическое содержание	2	4	-	6	ИЛ/2	К.,Э/1	-	-	-	-	Лит., К., Э., Т.	8	-	Собеседование, реферат, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода, эссе,

														<i>мес</i>
<b>Итого:</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	-	<b>40</b>	4	6	-	-	-	-	-	<b>68</b>		
<b>Экзамен</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>2</b>	<b>0,35</b>	-	-	<b>33,65</b>	
<b>Всего по дисциплине</b>	-	-	-	<b>40</b>	-	-	-	-	<b>2</b>	<b>0,35</b>	-	<b>68</b>	<b>33,65</b>	<b>144</b>

Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» определены в «Методических указаниях по организации самостоятельной работы и подготовке к практическим (семинарским) занятиям с использованием инновационных методов обучения» для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент. Режим доступа: <http://vrgteu.ru>.

Сокращения, используемые в Тематическом плане изучения дисциплины, таблица 5.

Таблица 5

Сокращение	Вид работы
Лит.	Работа с литературой
КР	Контрольная работа
Р.	Подготовка рефератов с последующим выступлением на практическом занятии
Т.	Тестирование
ИЛ	Интерактивная лекция
К.	Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
Тр.	Тренинг
Э.	Подготовка эссе с последующим обсуждением на практическом занятии
М.л.	Собеседование по материалам мультимедиа-лекции

## VI. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» разработан в соответствии с требованиями Положения «О фонде оценочных средств в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». Фонд оценочных средств хранится на кафедре, обеспечивающей преподавание данной дисциплины.

Планируемые результаты обучения студентов по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» представлены в разделе II «Содержание программы учебной дисциплины».

Типовые контрольные задания по дисциплине «Управление человеческими ресурсами», необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы включают в себя:

**1 Диагностическое тестирование входного контроля уровня подготовки обучающихся или уровня профессиональной подготовки обучающихся в процессе изучения смежных дисциплин (по дисциплине «Теория менеджмента»)**

### **1. Тестовый вопрос 1:**

Ответственность организации за результаты своей деятельности, направление ресурсов и усилий на решение социальных и экономических проблем общества – это:

- а) деловая культура
- б) этикет
- в) организационная культура
- г) социальная ответственность

### **2. Тестовый вопрос 2:**

Внешнюю среду организации прямого воздействия составляют следующие элементы (укажите не менее 2-х вариантов ответа):

- а) потребители

- б) поставщики
- в) собственники
- г) конкуренты

### **3. Тестовый вопрос 3:**

Системный подход используется при:

- а) выработке миссии организации
- б) распределении полномочий между линейными и функциональными руководителями
- в) определении оптимального способа решения управленческой задачи
- г) объяснении характера работы руководителей

### **4. Тестовый вопрос 4:**

Внутренняя среда организации включает следующие переменные (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):

- а) цели и задачи
- б) структура
- в) поставщики сырья и ресурсов
- г) технология

### **5. Тестовый вопрос 5:**

Между элементами структуры управления существуют следующие виды связей (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):

- а) горизонтальные и вертикальные
- б) линейные и функциональные
- в) прямые и косвенные
- г) внутренние и внешние

## **2 Тематика курсовых работ**

Курсовая работа по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» учебным планом не предусмотрена.

## **3 Вопросы к экзамену**

1. Цели и задачи стратегического развития человеческих ресурсов.
2. Основные этапы обучения персонала.
3. Виды и методы обучения персонала.
4. Оценка эффективности обучения персонала.
5. Персональное развитие и деловая карьера.
6. Типы и этапы деловой карьеры.
7. Сущность, цели и задачи HR–менеджмента.
8. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.
9. Человеческие ресурсы как объект управления.
10. История формирования научных представлений об управлении человеческими ресурсами.
11. Эволюция управления человеческими ресурсами.
12. Современные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами.
13. Понятие и динамика конфликта.
14. Причины возникновения конфликтов в организации.
15. Классификация конфликтов.
16. Типы конфликтного поведения.
17. Структурные методы управления конфликтами.
18. Мероприятия по профилактике конфликтных ситуаций в организации.

19. Межличностные методы управления конфликтами
20. Показатели оценки уровня организационной культуры компании.
21. Сущность мотивации трудового поведения персонала.
22. Основные функции HR–менеджмента.
23. Стандартные процедуры по управлению человеческими ресурсами.
24. Основные направления совершенствования работы по управлению человеческими ресурсами.
25. Специфика управления человеческими ресурсами на современном этапе.
26. Методы управления человеческими ресурсами.
27. Трансформация содержания подходов к управлению человеческими ресурсами.
28. Экономический подход к управлению человеческими ресурсами.
29. Органический подход к управлению человеческими ресурсами.
30. Гуманистический подход к управлению человеческими ресурсами.
31. «Гарвардская модель» управления человеческими ресурсами.
32. Основные принципы современной концепции HR–менеджмента.
33. Система управления человеческими ресурсами организации, ее место и роль в системе управления организацией.
34. Классификация персонала организации по категориям.
35. Основные характеристики персонала компании.
36. Планирование набора персонала, способы поиска новых сотрудников.
37. Внешние и внутренние источники набора персонала, преимущества и недостатки.
38. Процедура отбора претендентов на вакантную должность.
39. Этапы отбора претендентов на вакантную должность.
40. Диагностика профессиональной пригодности.
41. Виды интервью (собеседований) в процессе отбора персонала.
42. Современные подходы к формированию человеческих ресурсов компании: преимущества и недостатки.
43. Аутсорсинг: преимущества и недостатки.
44. Целесообразность применения аутстаффинга и аутплейсмента в организации.
45. Деловая оценка как важнейшая составляющая отбора и развития персонала.
46. Основные виды деловой оценки.
47. Показатели деловой оценки сотрудников.
48. Методы деловой оценки персонала.
49. Текущая периодическая оценка (аттестация) персонала, цели и виды аттестации.
50. Организация проведения аттестации.
51. Принципы расстановки кадров.
52. Цели и направления профессиональной адаптации.
53. Аспекты адаптации сотрудника.
54. Этапы процесса адаптации.
55. Управление профессиональной адаптацией работников.
56. Структура системы управления деловой карьерой персонала в организации.
57. Технологии управления индивидуальной деятельностью сотрудника и развитием карьеры.
58. Основные характеристики команд.
59. Ступени (этапы) развития команд.
60. Методология командообразования.
61. Виды социальной коммуникации в организации.
62. Основные функции коммуникаций в организации.
63. Интерактивная (круговая) модель коммуникации.
64. Создание эффективной системы коммуникации в организации.
65. Классические теории мотивации.
66. Современные теории мотивации.
67. Современные подходы к мотивации и ее перспективы.

68. Основные проблемы мотивации персонала.
69. Вознаграждение за труд: сущность и цели.
70. Способы определения заработной платы сотрудников.
71. Формы и системы оплаты труда.
72. Эффективность управления человеческими ресурсами организации.

### Практические задания к экзамену

1. Проанализируйте ситуацию и выберите правильный ответ.  
Как Вы отнесетесь к тому, что резюме одного из претендентов на должность начальника отдела маркетинга в разделе «Опыт работы» содержит огромную информацию о различных местах работы данного специалиста (причем не более полугода на одном рабочем месте)?  
Как Вы построите собеседование с этим кандидатом?
2. Если в ходе собеседования выясняется, что кандидат явно не соответствует требованиям должности, то, когда лучше сообщить ему: «Вы нам не подходите»?
  - Сразу же, как только становится ясным несоответствие кандидата предъявляемым требованиям
  - В конце собеседования
  - Сообщить по телефону после собеседования
  - Письменно
3. В организации необходимо определить потребность во внешнем наборе персонала, т.к. планируется увеличить объем выпуска продукции на 20% при неизменном уровне производительности труда. Численность базового периода – 360 чел. Рассчитайте потребность во внешнем наборе, если можно перевести из других структурных подразделений 10 чел.
4. Начальника отдела кадров Громова И.С. назначили на должность заместителя директора по управлению персоналом организации, где он работает. Это привело к росту размеров вознаграждения за труд и способствовало реализации стремления работника к продвижению по службе. Определите вид карьеры Громова И.С.
5. Среднесписочная численность работников предприятия в отчетном периоде составила 2200 чел. В течение отчетного года было принято 250 чел.; отправлено на пенсию 10 чел., призвано в армию 42 чел., высвобождено по сокращению штатов 120 чел., выбыло по собственному желанию 20 чел., уволено за прогул 6 чел. Укажите, как рассчитывается коэффициент текучести персонала. Рассчитайте коэффициент текучести персонала (в%) на предприятии в отчетном периоде.
6. Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться с новичком, предпочитая сначала к нему присмотреться. С Вашей точки зрения, как должен поступить руководитель в подобной ситуации (при необходимости выбрать несколько вариантов ответа)?
  - назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться
  - опекать новичка, контролировать его действия и защищать от критики других сотрудников
  - не вмешиваться в процесс адаптации, чтобы новичок сам решал свои проблемы
  - представить новичка коллективу подразделения.
7. Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.  
Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.



Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

- пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;
- попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;
- лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
- выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

8. Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

- установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;
- попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;
- выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;
- изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

9. Руководство приняло решение включить в систему мотивации предприятия материальное поощрение работников. В базовом периоде численность персонала предприятия составила 1250 чел. В плановом периоде намечено увеличить объем выпускаемой продукции на 6%, фонд зарплаты на 5%, среднюю зарплату на 4%.

Определите плановую численность персонала.

10. Вследствие негативного влияния конфликта на отношения в коллективе было отмечено ухудшение морально-психологического климата и увеличение текучести персонала организации. Среднесписочная численность работающих на предприятии - 2100 чел. В течение года уволено по разным причинам 250 чел., в т.ч. по личному желанию и за нарушения 180 чел. Принято на работу – 230 чел. Рассчитайте коэффициенты текучести персонала.

11. В связи с расширением деятельности фирма, следуя концепции специализированного обучения, провела обучение персонала в количестве 10 чел.

Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 2 тыс. руб. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 3 тыс. руб. Рассчитайте эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда (в тыс. руб.).

12. На предприятии 45 чел. направили на обучение. В том числе 25 чел. по программе 20 часов, стоимость часа – 850 руб. и 20 чел. по программе 40 часов, стоимость часа – 600 руб. Определите величину общих затрат на обучение работников в целом (в тыс. руб.).

13. Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.

Вы ведете отбор кандидатов на вакантную должность в Вашу фирму. При разговоре с некоторыми из них Вы выясняете, что они не имеют своей целью получение работы в Вашей организации. Каких кандидатов Вы отберете для работы: тех, кто стремится к работе именно в Вашей фирме, или будете руководствоваться какими-либо другими критериями?

14. Новый работник Вашего отдела постоянно говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги, с которым совместно работает. Но на деле оказывается, что это не так. Вы приглашаете его на беседу и говорите:...

15. Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе Вам предлагают заполнить анкету. В графы «Ф.И.О.», «Пол», «Профессия» Вы вписываете свои данные автоматически, а вот над графой «Цель» Ваша авторучка «замерла». Сформулируйте цель так, чтобы Вы прошли отбор и заинтересовали работодателя.

16. Вы — руководитель предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса. Сегодня Ваш день посвящен отбору кандидата на вакантную должность. Вы должны провести собеседование с двумя прошедшими все испытания претендентами. Первый кандидат предварительно прислал свое резюме, а также сопроводительное письмо, характеризующее его как отличного специалиста и человека, который заинтересован в работе именно в Вашей организации. Второй претендент принес свое резюме лично, в тот момент, когда начался отбор кандидатов. К тому же, Вы знаете, что он отлично работает, так как Вам приходилось вместе с ним работать ранее. Как Вы построите структуру собеседования с каждым кандидатом и кому отдадите предпочтение?

17. Проанализируйте следующую ситуацию. Как только руководитель выявил каналы распространения слухов в организации, то периодически сам организовывал утечку информации через секретаря и узнавал о реакции на нее по каналам обратной связи в этой системе, перед тем как принимать решение. Таким образом, он выявлял возможную реакцию сотрудников. Если она оказывалась благоприятной, он выполнял намеченное, если нет - заново обдумывал план действий.

Какой вид коммуникаций использовал руководитель в данной ситуации?

- формальные
- неформальные.

18. Представьте себе, что обсуждаемая проблема явилась причиной конфликта, возникшего между Вами и Вашим коллегой. Через некоторое время Вы поняли, что рассматриваемая проблема не столь важна для Вас, и Вы не хотите тратить силы на решение данной проблемы. При этом противоположная сторона (Ваш коллега) обладает значительно большей властью. Какой стиль поведения следует выбрать Вам в данной ситуации?

19. Проанализируйте ситуацию. Вы претендуете на вакантную должность. Во время собеседования Вас неожиданно спрашивают: «Хотели бы Вы занять место Вашего руководителя?» Вы понимаете, что интервьюер хочет знать, насколько Вы склонны к конфронтации, насколько Вы честолюбивы и высокомерны. Также он хочет выяснить, насколько Вы ориентированы на достижение цели.

Как Вам следует ответить, чтобы иметь шанс получить это место работы? Выберите наиболее подходящий ответ.

- «Нет, что Вы! Я не претендую на место моего руководителя».
- «Почему бы и нет? Мой опыт и знания вполне позволяют мне этого желать».
- «Если через некоторое время мой руководитель получит повышение, я надеюсь внести в это достаточно весомый вклад. Я ищу руководителя, который поможет мне развить мои способности и вырасти вместе с ним».
- Иной вариант.

20. Проанализируйте ситуацию.

Сотрудник Степанов А.И. занимает рядовую должность в одном из подразделений организации. При этом он постоянно получает приглашения на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, имеет доступ к неформальным источникам информации, отдельные важные поручения руководства. При этом уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

К какому виду карьеры относится карьера Степанова А.И.?

21. В результате неблагоприятных факторов производительность труда персонала компании «ХХХ» снизилась с 8900 руб. до 8220 руб. Вследствие этого денежная выручка при постоянной численности персонала 25 чел. уменьшилась на \_\_\_\_\_ тыс. руб.

22. В результате стимулирующих мероприятий объем продаж организации увеличился на 575 тыс. руб. При условии, что доля прибыли от продаж в денежной выручке составляет 12%, прирост прибыли от продаж составит \_\_\_\_\_ тыс. руб.

23. В ресторане «ХХХ» на 1 руб. денежной выручки приходится в среднем 0,14 руб. расходов на оплату труда. При объеме денежной выручки 8250 тыс. руб. размер оплаты труда работников составил \_\_\_\_\_ тыс. руб.

24. Представьте себе, что Вы - руководитель подразделения и Вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

1) Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей, старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович - отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что Вас волнует - это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

2) Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

3) Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана - хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка.

Что, по Вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка по два самых значимых фактора для каждого сотрудника: хороший климат в коллективе; гибкий график работы; возможности для проявления инициативы и самостоятельности; развитие профессиональной карьеры; справедливая оценка трудового вклада; уверенность в завтрашнем дне.

25. Для поощрения сотрудников руководство ресторана «ХХХ» приняло решение об увеличении фонда оплаты труда с 1230 тыс. руб. на 11%. К поощрению представлены 9 чел. Дополнительные выплаты на каждого сотрудника составили \_\_\_\_\_ тыс. руб.

26. В ресторане «ХХХ» возникли конфликтные взаимоотношения между работниками отдела по работе с клиентами и службы доставки. Установите последовательность процедуры разрешения конфликтной ситуации:

1 установление цели – согласование пожеланий клиентов о времени доставки заказов с необходимостью рационализации движения транспорта фирмы

2 определение ограничений по условиям доставки (время доставки по часам и дням недели, периодичность доставки, интервал завоза, частота движения)

3 установление критериев оценки работы (удовлетворенность покупателей, материальные затраты, удовлетворенность персонала и др.)

4 выработка альтернативных вариантов решения проблемы, выбор оптимального из них.

27. Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте.

Как Вы поступите?

- сообщите об уходе коллегам, надеясь на повышение;
- сообщите руководителю и продолжить работать как прежде;
- сконцентрируетесь на новой должности, уделяя текущим заданиям меньше времени и сил;
- никому не сообщите об уходе, пока не напишите заявление об увольнении.

28. В отделе, которым вы руководите, введена система премирования за перевыполнение плана продаж. В текущем месяце руководство компании объявило о недостатке средств на выплату бонусов. Сотрудники отдела подавлены, продажи снизились, в офисе напряженная обстановка. Подчиненные открыто возмущаются отсутствием премии.

Оцените предложенные варианты действий, укажите наиболее эффективный ответ и наиболее неэффективный ответ:

Выразите недовольство руководству компании.

Скажите сотрудникам, что понимаете их, но им придется смириться с ситуацией.

Поблагодарите подчиненных за работу, пообещайте, что премия будет выплачена, когда появятся деньги.

Открыто выразите негативное отношение к руководству компании при сотрудниках.

Скажите, что подчиненные неблагодарны, укажете на ошибки.

29. А. Морита, основатель корпорации Sony, называет следующие особенности японской модели мотивации: «Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника потому, что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. Мы предпочитаем, прежде всего, заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции...»

Вы согласны с мнением А.Морита? Аргументируйте свое мнение.

30. На ряде предприятий стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На заводе «Алмаз», например, придумали такую вещь, как «команда 500» – это 500 кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наемные» работники и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

Оцените преимущества введения системы формирования кадрового ядра компании. Как можно усовершенствовать приведенную систему сохранения кадрового ядра предприятия? По каким критериям вы бы предложили производить отбор в «команду 500»?

31. «Пятерочка» – быстрорастущая российская сеть универсамов экономкласса. Один из секретов успеха «Пятерочки» – ее персонал, команда единомышленников, стремящаяся построить самую эффективную торговую сеть в России. Если претендента на вакантную должность приняли на работу, то для начала новичка усаживают за парту учебного центра, где он тщательно изучает все тонкости своей будущей работы. Затем – экзамены и стажировка в одном из магазинов компании. С этого момента новый сотрудник начинает получать зарплату. Потом он опять сдает экзамены, и для него начинается испытательный срок, в который зарплата ему уже повышается. И, наконец, его окончательно зачисляют в штат, что опять же сопровождается ростом заработной платы. В будущем она вырастет еще не раз. В «Пятерочке» есть правило: доплачивать сотрудникам «за стаж». Отработал год – получи надбавку 10%, 2 года – 20%, 2,5 года – 25%. Еще один распространенный способ зарабатывать больше денег – перейти на более высокую должность. Оцените систему адаптации персоналом «Пятерочки».

32. Полгода назад Л. Кузнецова перешла в представительство специализирующейся на торговле бижутерией корпорации Swarovski в Москве, где заняла должность регионально-го менеджера. В первый день на новой работе ее встретил офис-менеджер, провел ее по офису, показал, что и где находится, представил коллегам. На второй день возникли сложности. Л. Кузнецовой сказали, что она должна заказать себе служебную машину, а как это сделать, не объяснили. Еще больше проблем возникло при оформлении заработной карточки в банке, поскольку ей не объяснили процедуру получения, и, когда она приехала в банк, служащая стала требовать с нее депозит, о котором она ничего не знала. Ей пришлось возвращаться в офис и уточнять, как оформляется карта. Кроме того, на ее рабочем месте не подготовили компьютер. Кто должен отвечать за адаптацию сотрудников (менеджеров или рядовых сотрудников) в небольшой организации?

33. Поссорившись с одним из своих коллег по работе, Шатров подал заявление об увольнении по собственному желанию. На другой день был издан приказ об увольнении Шатрова «по соглашению сторон». Когда Шатров узнал об этом, он потребовал свое заявление обратно. Администрация возражала, так как увольнение уже произведено, по ее мнению, законно. Каковы общие основания прекращения трудового договора?

34. Инженер Семенов 20 мая подал заявление об увольнении по собственному желанию. Через 10 дней он передумал и попросил вернуть ему заявление об увольнении. Семенову отказали в этом, так как на его должность приглашен в порядке перевода из другой организации Петров. В каком порядке производится увольнение по собственному желанию? Прав ли работодатель по условиям ситуации?

35. Молодая российская фирма занимается дистрибьюцией и розничной торговлей парфюмерией. За три года фирма выросла от двух человек в крупный холдинг, состоящий из пяти компаний. Издержками столь бурного роста стали крайне низкая регламентация рабочих процессов, отставание количества работающих в компании сотрудников от ее реальных потребностей, хроническая перегруженность персонала, сбои в работе, резкое ухудшение эмоциональной обстановки и корпоративной дисциплины. Предложите меры по совершенствованию системы управления персоналом в условиях бурного роста. Выработайте рекомендации с учетом новых требований по показателям: а) развитие сотрудников; б) стимулирование инновационной деятельности персонала; в) ориентация на качество работы; г) разрешение конфликтов.

36. В связи с реорганизацией предприятия приказом директора бухгалтер Ломов без его согласия назначен на должность главного бухгалтера с окладом на 2000 руб. в месяц выше прежнего. Что считается переводом на другую работу? Может ли работодатель назначить

Ломова на должность главного бухгалтера предприятия без его согласия, и имеет ли здесь значение увеличение заработка?

Пример экзаменационного билета по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» представлен в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

#### **4 Типовые задания к практическим занятиям**

##### **Вопросы для собеседования**

#### **Тема 5. Управление профессиональной адаптацией работников**

1. Каковы цели и задачи адаптации персонала в организации?
2. Назовите основные направления и аспекты профессиональной адаптации.
3. Охарактеризуйте общую и специализированную программы адаптации.
4. Опишите процесс управления профессиональной адаптацией работников: структурное закрепление, технологию процесса управления, информационное обеспечение.
5. Дайте краткую характеристику этапам процесса адаптации.
6. Как Вы думаете, какими вариантами может быть представлено структурное закрепление функций управления профессиональной адаптацией персонала. Обоснуйте свой ответ.
7. Охарактеризуйте объективные и субъективные показатели уровня и длительности профессиональной адаптации.
8. Сравните современные методики адаптации: наставничество (обучение профессии); баддинг (адаптация через приятельство с коллегой); кураторство (профессиональный аспект адаптации); job shadowing («следование как тень»). Какие методики, на Ваш взгляд, лучше подходят при первичной, какие – при вторичной адаптации?
9. Вы приступили к новой работе только неделю назад, неожиданно возникла проблема, которую, как Вам кажется, самостоятельно решить Вы не можете. Обращаться за советом к более опытным коллегам Вам не хочется, так как боитесь потерять авторитет в их глазах и показаться несамостоятельным. Как Вы поступите?

#### **Тематика рефератов**

#### **Тема 7. Стратегические аспекты развития человеческих ресурсов организации**

1. Формирование и развитие интеллектуального капитала компании.
2. Организационное обучение как источник конкурентоспособных преимуществ компании.
3. Значение обучения и развития персонала для решения экономических и социальных задач.
4. Профессиональная подготовка как основной инструмент повышения социальной защищенности сотрудников.
5. Оценка эффективности обучения персонала.

### **5 Типовые задания к интерактивным занятиям**

#### **Задания к лекционному занятию**

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

##### **Примеры вопросов для дискуссии 1.**

Подходы к оценке конфликта.

**Первая точка зрения.** Конфликт - негативное, разрушительное для организации явление. Его следует избегать любой ценой.

**Вторая точка зрения.** Конфликт – это естественная форма существования и источник развития любой организации, без конфликтов организация не может эффективно функционировать.

**Третья точка зрения.** Конфликты в организации неизбежны, но не обязательны. Конфликты несут в себе позитивные импульсы, инспирирующие обновление, совершенствование и развитие как отдельных индивидов, групп, так и организации в целом.

### **Примеры вопросов для дискуссии 2.**

#### **Возможно ли эффективно управлять конфликтом?**

**Первая точка зрения.** Управлять конфликтом невозможно без анализа фактических причин.

**Вторая точка зрения.** Управлять конфликтом невозможно без устранения объекта конфликта.

**Третья точка зрения.** Управлять конфликтом невозможно без применения властных полномочий.

**Четвертая точка зрения.** Управлять конфликтом невозможно без создания эффективной системы мотивации.

**Пятая точка зрения.** Управлять конфликтом невозможно без выяснения личных причин участников конфликта.

### **Задания к практическому занятию**

#### **Задания для анализа деловых ситуаций на основе кейс-метода**

#### **Тема 2. Организация процесса набора и процедура отбора персонала**

##### **Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.**

**Задание 1.** Вы ведете отбор кандидатов на вакантную должность в Вашу фирму. При разговоре с некоторыми из них Вы выясняете, что они не имеют своей целью получение работы в Вашей фирме. Каких кандидатов Вы отберете для работы: тех, кто стремится к работе именно в Вашей фирме, или будете руководствоваться какими-либо другими критериями?

**Задание 2.** Новый работник Вашего отдела постоянно говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги, с которым совместно работает. Но на деле оказывается, что это не так. Вы приглашаете его на беседу и говорите:....

**Задание 3.** Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе Вам предлагают заполнить анкету. В графы «Ф.И.О.», «Пол», «Профессия» Вы вписываете свои данные автоматически, а вот над графой «Цель» Ваша авторучка «замерла». Сформулируйте цель так, чтобы Вы прошли отбор и заинтересовали работодателя.

**Задание 4.** Вы — руководитель крупной компании. Сегодня Ваш день посвящен отбору кандидата на должность начальника отдела рекламы. Вы должны провести собеседование с двумя прошедшими все испытания претендентами. Первый кандидат предварительно прислал свое резюме, а также сопроводительное письмо, характеризующее его как отличного специалиста и человека, который заинтересован в работе именно в Вашей компании. Второй претендент принес свое резюме лично, в тот момент, когда начался отбор кандидатов. К тому же, Вы знаете, что он отлично работает, так как Вам приходилось вместе с ним работать ранее.

Как Вы построите структуру собеседования с каждым кандидатом и кому отдадите предпочтение?

**Задание 5.** Каково будет Ваше отношение как руководителя к кандидату на вакантное место, если его сопроводительное письмо будет отпечатано на бумаге для заметок, да еще без логической структуры написания? Предпочтете ли Вы его на должность, требующуюся Вашей фирме?

Каково будет Ваше первое впечатление о кандидате, и согласитесь ли Вы пригласить его на личную беседу, так как он соответствует нужным профессиональным качествам специалиста?

Задание 6. Как Вы отнесетесь к тому, что резюме одного из претендентов на должность начальника отдела маркетинга в разделе «Опыт работы» содержит огромную информацию о различных местах работы данного специалиста (причем не более полугода на одном рабочем месте)?

### **Тренинг**

#### **Тема 4. Командообразование в организации**

Тренинг по распределению командных ролей.

Сформируйте команду, используя тест Белбин. Зачастую при формировании команды используют различные психологические тесты для оценки персонала. Тест Меридит Белбин наиболее эффективен для работы с командой.

По мнению автора, у каждого человека две роли. Первая - функциональная, вторая - командная. Автор более десяти лет посвятил изучению командных ролей и в результате экспериментов с различными рабочими группами, выделил 8 ролей:

- Исполнитель
- Председатель
- Формирователь
- Мыслитель
- Исследователь ресурсов
- Оценивающий
- Коллективист
- Доводящий до конца

Для того, чтобы добиться успеха в работе команды, необходимо подбирать людей, обладающих такими качествами, чтобы были задействованы все роли. Когда в организации будет полностью налажена ролевая структура, тогда работа коллектива будет эффективной. Если вы видите сбои в работе команды, то необходимо проанализировать ваш коллектив, исходя из этих восьми ролей.

Тест Белбин состоит из семи разделов. В каждом из разделов нужно распределить 10 баллов между возможными ответами согласно вашему представлению об их соответствии вашему собственному поведению. Эти десять баллов могут быть распределены между несколькими утверждениями или, возможно, все приписаны одному ответу.

### **Тематика эссе**

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

1. Конфликтная личность как источник противоречий и конфликтов в организации.
2. Стратегии поведения в конфликтной ситуации: сравнительный анализ.
3. Конфликты в коллективе: неизбежность или...?
4. Корпоративная культура: миф или реальность?

### **Вопросы для собеседования по мультимедиа-лекции**

#### **Тема 6. Управление индивидуальной деятельностью сотрудника**

1. В чем заключается сущность концепции персонального развития?
2. Охарактеризуйте типы и этапы деловой карьеры.
3. Назовите основные направления развития карьеры.
4. Какие объективные и субъективные факторы влияют на успех продвижения менеджера по этапам карьеры.
5. Какие мероприятия по управлению индивидуальной деятельностью сотрудника и развитием карьеры целесообразно проводить в организации?
6. Назовите ведущие потребности работника: на предварительном этапе карьеры; на этапе становления карьеры; на этапе продвижения; на этапе сохранения; на этапе завершения карьеры.



7. Дайте характеристику следующим типам карьерного поведения работников: «звезды»; «учащиеся» («новички»); «среднячки»; «сухостой».
8. Назовите основные «якоря карьеры» (по Э.Шейну), т.е. определенные установки по отношению к тем или иным направлениям развития карьеры.
9. Какие данные включаются в карьерограмму сотрудника организации?
10. Опишите макет личного жизненного плана карьеры.

## **6 Тесты для контроля знаний**

### **1. Тестовый вопрос 1**

Административные методы управленческого воздействия на персонал основаны:

- а) на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности
- б) на использовании экономических законов
- в) на использовании социального механизма управления
- г) на использовании закономерностей психологии

### **2. Тестовый вопрос 2**

Факторы повышения роли персонала в современной организации (при необходимости отметьте несколько вариантов ответа):

- а) принципиальные изменения в содержании труда
- б) повышение значимости контроля за сотрудниками
- в) снижение образовательного и культурного уровня работника
- г) развитие демократии на производстве и в обществе

### **3. Тестовый вопрос 3**

Расположите в правильной последовательности этапы проведения текущей периодической оценки персонала (аттестации):

- а) этап оценки работника и его трудовой деятельности
- б) этап проведения аттестации
- в) этап принятия решений
- г) подготовительный этап

### **4. Тестовый вопрос 4**

Приведите в соответствие.

В практике командообразования используют различные стратегии:

- |  |  |
|--|--|
| а) перепроектирование команды с соучастием персонала | 1) налаживание системы эффективных коммуникаций в целях получения ответной реакции и осуществления необходимых корректировок |
| б) обучение лидеров команд                           | 2) обеспечение притока свежих «мозгов» для поддержания высокого командного потенциала  |
| в) обеспечение обратной связи                        | 3) вовлечение работников в процесс изменений, стимулирование их активности и инициативы                                      |
| г) введение новых членов команды                     | 4) развитие профессиональных навыков по установлению продуктивных командных взаимосвязей                                     |
|  | 5) четкие правила поведения членов команды   |

### **5. Тестовый вопрос 5**

Проанализируйте ситуацию. Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться с новичком, предпочитая сначала к нему присмотреться. С Вашей точки зрения, как должен поступить

руководитель в подобной ситуации (при необходимости отметить несколько вариантов ответа)?

- а) назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться
- б) опекать новичка, контролировать его действия и защищать от критики других сотрудников
- в) не вмешиваться в процесс адаптации, чтобы новичок сам решал свои проблемы
- г) представить новичка коллективу подразделения

## VII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Управление человеческими ресурсами» представлены в нормативно-методических документах:

Положение об интерактивных формах обучения (<http://www.rea.ru>)

Положение об организации самостоятельной работы студентов (<http://www.rea.ru>)

Положение о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов (<http://www.rea.ru>)

Положение об учебно-исследовательской работе студентов (<http://www.rea.ru>)

Организация деятельности студента по видам учебных занятий, работам по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» представлена в таблице 6:

Таблица 6

Вид учебных занятий, работ	Организация деятельности студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, формулировки, обобщения, выводы. Отмечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии. Уделить внимание опорным понятиям, выделяемым преподавателем.
Практические (семинарские) занятия	Проработка рабочей программы, с концентрацией внимания на целях, задачах, структуре и содержании дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, выполнение индивидуальных, расчетно-графических заданий, решение задач, тестовых заданий.
Работа с литературой	Знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Конспект основных положений, терминов, сведений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме. Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам. Выполнение индивидуальных заданий.
Задания для анализа деловых ситуаций на основе кейс-метода	Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода. Изложение собственных суждений по конкретной ситуации. Анализ и сопоставление различных путей решения проблемы. Аргументация собственной точки зрения по проблеме, привлечение примеров, личного опыта.

Тренинг	Участие в тренинге по командообразованию. Выражение индивидуальных впечатлений и соображений по конкретному вопросу; проявление творческого мышления и изложение собственных умозаключений. Аргументация собственного мнения.
Вопросы для собеседования	Работа с конспектом лекций, с учебным материалом по теме дисциплины, подготовка ответов к вопросам для собеседования, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом.
Вопросы для собеседования по материалам мультимедиа-лекции	Работа с материалом мультимедиа-лекции по теме дисциплины, подготовка ответов к вопросам для собеседования по материалам мультимедиа-лекции, просмотр рекомендуемой литературы.
Реферат	Изучение требований к содержанию, структуре и оформлению реферата. Поиск литературы и составление библиографии, использование не менее 7 учебных, учебно-методических и научных работ. Структурирование информации, систематизация и изложение мнений различных авторов и собственных суждений по выбранному вопросу. Анализ и сопоставление основных аспектов проблемы.
Эссе	Сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному вопросу. Включение самостоятельного творческого мышления и изложение собственных умозаключений. Выделение причинно-следственных взаимосвязей, привлечение примеров, аргументация выводов. Представление нового авторского видения поставленной проблемы.

### **VIII. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В.Плеханова» распределение баллов, формирующих рейтинговую оценку работы студента, осуществляется следующим образом таблица 7

Таблица 7

Форма контроля	Максимальное количество баллов
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий и рубежный контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (экзамен)	40
Итого	100

#### **Критерии оценки заданий текущего контроля успеваемости обучающегося в семестре**

1) Расчет баллов по результатам текущего контроля для студентов очной и очно-заочной форм обучения, таблица 8

Таблица 8

Форма контроля	Наименование раздела (темы), выносимых на контроль	Форма проведения контроля	Количество баллов, максимально
Текущий контроль	Раздел 1. Темы 1-4. Раздел 2. Темы 5,7-9.	собеседование	3
	Раздел 1. Темы 1,3. Раздел 2. Темы 5,7,9.	реферат	2
	Раздел 1. Темы 2,4.	эссе	4

	Раздел 2. Темы 6-9.		
	Раздел 1. Тема 4.	тренинг	3
	Раздел 1. Темы 2. Раздел 2. Темы 5,6,8,9.	анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода	3
	Раздел 2. Тема 6.	собеседование по материалам мультимедиа-лекции	3
	Раздел 1. Тема 4. Раздел 2. Тема 9.	тест	2
Всего			<b>20</b>

## 2) Критерии оценки курсовой работы

Курсовая работа по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» учебным планом не предусмотрена.

## 3) Критерии оценки заданий к практическим занятиям

### Ответы на вопросы для собеседования – 1 балл:

**1 балл** - выставляется студенту, если студент свободно отвечает на вопросы, показывает глубокое знание темы, проявляет глубокие знания и навыки, аналитические способности, аргументирует собственное мнение, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**0,5 балла** - выставляется студенту, если студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, но допускает некоторые неточности, отсутствует достаточная глубина и зрелость суждений;

**0,3 балла** - выставляется студенту, если студент отвечает недостаточно глубоко и самостоятельно, может ответить лишь на некоторые вопросы темы, уровень знаний и сформированности компетенций невысокий, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа.

**0 баллов** - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций, отсутствует усвоение материала по заданной теме.

### Подготовка рефератов - 1 балл:

**1 балл** - выставляется студенту, если реферат глубоко и полно раскрывает основные положения рассматриваемой темы, демонстрирует творческое мышление, отражает самостоятельное изучение и систематизацию литературных источников, содержит элементы научного исследования;

**0,5 балла** - выставляется студенту, если реферат раскрывает основные положения рассматриваемой темы, демонстрирует навыки самостоятельного изучения и систематизации литературных источников, но имеет отдельные погрешности;

**0,3 балла** - выставляется студенту, если реферат в целом раскрывает суть проблемы, но содержание недостаточно самостоятельное, отдельные вопросы изложены поверхностно.

**0 баллов** - выставляется студенту, если реферат не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость изложения, содержание не отражает усвоение материала по заданной теме.

### Тестовые задания - 1 балл:

**1 балл** - выставляется студенту, если наблюдается от 100 до 90% правильно выполненных заданий;

**0,5 балла** - выставляется студенту, если наблюдается от 89 до 70% правильно выполненных заданий;

**0,3 балла** - выставляется студенту, если наблюдается от 69 до 50% правильно выполненных заданий.

**0 баллов** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют менее 50%.

#### 4) Критерии оценки заданий к интерактивным занятиям

##### **Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода - 1 балл:**

**1 балл** - выставляется студенту, - студент проявляет глубокие знания и навыки, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**0,5 балла** - выставляется студенту, студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, демонстрирует самостоятельность, но допускает некоторые неточности, отсутствует достаточная глубина и зрелость суждений;

**0,3 балла** - выставляется студенту, студент отвечает недостаточно глубоко и самостоятельно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа.

**0 баллов** - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций, отсутствует усвоение материала по заданной теме.

##### **Участие в тренинге**

**3 балла** - выставляется студенту, если студент активно участвует в тренинге, комментирует свои ответы, аргументирует свою точку зрения, показывает глубокое знание темы;

**2 балла** - выставляется студенту, если при участии в тренинге допускаются отдельные ошибки, ответ недостаточно полный, недостаточно активное участие в обсуждении результатов тренинга;

**1 балл** - выставляется студенту, выставляется студенту, если наблюдается пассивное участие в тренинге, слабое аргументирование мнения, недостаточное знание темы при обсуждении результатов тренинга;

**0 баллов** - выставляется студенту, если студент не участвует в тренинге.

##### **Обсуждение эссе - 2 балла:**

**2 балла** - выставляется студенту, если эссе содержит самостоятельное видение проблемы, авторские суждения, демонстрирует творческое мышление, отражает аргументированное мнение автора, основанное на проработке материала по заданной теме;

**1 балл** - если эссе достаточно полно раскрывает суть проблемы, но позиция автора выражена не в полной мере глубоко и аргументировано;

**0,5 балла** - выставляется студенту, если эссе в целом раскрывает суть проблемы, но содержание поверхностное, слабо структурированное, нарушена логика изложения, либо мнение автора недостаточно самостоятельное или аргументированное.

**0 баллов** - выставляется студенту, если эссе не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость изложения, либо не содержит авторских умозаключений и не отражает усвоение материала по поставленной проблеме.

##### **Ответы на вопросы для собеседования по мультимедиа-лекции – 3 балла:**

**3 балла** - выставляется студенту, если студент свободно отвечает на вопросы, показывает глубокое знание темы; активно участвует в обсуждении мультимедиа-лекции;

**2 балла** - выставляется студенту, если ответ дан на достаточно высоком уровне, но допускаются отдельные ошибки, ответ недостаточно полный;

**1 балл** - выставляется студенту, если допущено до 4 фактических ошибок, уровень недостаточно высок; студент может ответить лишь на некоторые вопросы темы по материалам мультимедиа-лекции.

**0 баллов** - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций, отсутствует усвоение материала по заданной теме.

### Критерии оценки творческого рейтинга

Распределение баллов осуществляется по решению кафедры и результат распределения баллов за соответствующие виды работ представляется в виде следующей таблицы 9

Таблица 9

Вид работы по разделу (теме) дисциплины	Количество баллов, максимально
Разработка презентации по теме дисциплины	5
Участие в конференции с докладом по теме дисциплины	5
Опубликование статьи по теме дисциплины в сборнике или журнале	10
<b>Итого</b>	<b>20</b>

### Критерии оценки промежуточной аттестации

**Экзамен** по результатам изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» в 5 семестре проводится по экзаменационным билетам, включающим два теоретических вопроса и 1 практическое задание, и соответствует 40 баллам. Оценка по результатам экзамена выставляется по следующим критериям:

- правильный ответ на первый вопрос – **12 баллов**;
- правильный ответ на второй вопрос - **12 баллов**;
- правильный ответ на практическое задание – **16 баллов**.

Итоговый балл формируется суммированием баллов за промежуточную аттестацию и баллов, набранных перед аттестацией в течение семестра. Для обучающихся очной формы применяется 100-балльная оценка знаний, для обучающихся заочной формы обучения – традиционная четырехбалльная система оценки знаний.

### Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения. Шкала оценивания

100-балльная система оценки	Традиционная четырехбалльная система оценки	Формируемые компетенции (индикаторы компетенций)	Критерии оценивания
85-100 баллов	«отлично» «зачтено»	ОПК-2	<b>Знает верно в полном объеме:</b> современные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами; цели и задачи УЧР; основные принципы и методы управления человеческими ресурсами компании; основные функции HR-менеджмента. <b>Уметь верно в полном объеме:</b> применять основные принципы и методы управления человеческими ресурсами в процессе принятия управленческих решений, осуществлять основные функции УЧР. <b>Владеет верно в полном объеме:</b> навыками принятия управленческих решений в сфере управления человеческими ресурсами.
		ПК-1	<b>Знает верно в полном объеме:</b> основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования, лидерства, мотивации для решения стратегических и оперативных управленческих задач; основы

			<p>аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.</p> <p><b>Умеет верно в полном объеме:</b> эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, использовать современные подходы к мотивации персонала, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p> <p><b>Владеет верно в полном объеме:</b> современными мотивационными инструментами, эффективными методами власти и лидерства, технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации, современным инструментарием управления человеческими ресурсами, навыками проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры</p>
		ПК-2	<p><b>Знает верно в полном объеме:</b> объективные и субъективные источники и причины конфликтных ситуаций; основные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций, в том числе в межкультурной среде..</p> <p><b>Умеет верно в полном объеме:</b> выявлять источники и причины возникновения конфликтов; применять различные способы управления конфликтами (межличностные и структурные) в целях их оптимального разрешения, в том числе в межкультурной среде..</p> <p><b>Владеет верно в полном объеме:</b> навыками применения межличностных и структурных способов управления конфликтами; базовыми навыками предупреждения конфликтных ситуаций при взаимодействии с коллегами и реализации функций управления.</p>
70-84 баллов	«хорошо» «зачтено»	ОПК-2	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> современные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами; цели и задачи УЧР; основные принципы и методы управления человеческими ресурсами компании; основные функции HR–менеджмента.</p> <p><b>Уметь с незначительными замечаниями:</b> применять основные принципы и методы управления человеческими ресурсами в процессе принятия управленческих решений, осуществлять основные функции УЧР</p> <p><b>Владеет с незначительными замечаниями:</b> навыками принятия управленческих решений в сфере управления человеческими ресурсами.</p>
		ПК-1	<b>Знает с незначительными замечаниями:</b>

			<p>основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования, лидерства, мотивации для решения стратегических и оперативных управленческих задач; основы аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, использовать современные подходы к мотивации персонала, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.</p> <p><b>Владеет с незначительными замечаниями:</b> современными мотивационными инструментами, эффективными методами власти и лидерства, технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации, современным инструментарием управления человеческими ресурсами, навыками проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры</p>
		ПК-2	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> объективные и субъективные источники и причины конфликтных ситуаций; основные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций, в том числе в межкультурной среде..</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> выявлять источники и причины возникновения конфликтов; применять различные способы управления конфликтами (межличностные и структурные) в целях их оптимального разрешения, в том числе в межкультурной среде..</p> <p><b>Владеет с незначительными замечаниями:</b> навыками применения межличностных и структурных способов управления конфликтами; базовыми навыками предупреждения конфликтных ситуаций при взаимодействии с коллегами и реализации функций управления.</p>
50-69 баллов	«удовлетворительно» «зачтено»	ОПК-2	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> современные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами; цели и задачи УЧР; основные принципы и методы управления человеческими ресурсами компании; основные функции HR–менеджмента.</p> <p><b>Уметь на базовом уровне, с ошибками:</b> применять основные принципы и методы управления человеческими ресурсами в процессе принятия управленческих решений, осуществлять основные функции УЧР</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> навыками принятия управленческих решений</p>




			в сфере управления человеческими ресурсами
		ПК-1	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования, лидерства, мотивации для решения стратегических и оперативных управленческих задач; основы аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, использовать современные подходы к мотивации персонала, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> современными мотивационными инструментами, эффективными методами власти и лидерства, технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации, современным инструментарием управления человеческими ресурсами, навыками проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры</p>
		ПК-2	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> объективные и субъективные источники и причины конфликтных ситуаций; основные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций, в том числе в межкультурной среде.</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> выявлять источники и причины возникновения конфликтов; применять различные способы управления конфликтами (межличностные и структурные) в целях их оптимального разрешения, в том числе в межкультурной среде.</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> навыками применения межличностных и структурных способов управления конфликтами; базовыми навыками предупреждения конфликтных ситуаций при взаимодействии с коллегами и реализации функций управления.</p>
менее 50 баллов	«неудовлетворительно» «не зачтено»	ОПК-2	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> современные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами; цели и задачи УЧР; основные принципы и методы управления человеческими ресурсами компании; основные функции HR–менеджмента</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> применять основные принципы и методы управления человеческими ресурсами в процессе принятия управленческих решений, осуществлять</p>

			<p>основные функции УЧР</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> навыками принятия управленческих решений в сфере управления человеческими ресурсами</p>
		ПК-1	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования, лидерства, мотивации для решения стратегических и оперативных управленческих задач; основы аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, использовать современные подходы к мотивации персонала, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне</b> современными мотивационными инструментами, эффективными методами власти и лидерства, технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации, современным инструментарием управления человеческими ресурсами, навыками проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры</p>
		ПК-2	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> объективные и субъективные источники и причины конфликтных ситуаций; основные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций, в том числе в межкультурной среде.</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> выявлять источники и причины возникновения конфликтов; применять различные способы управления конфликтами (межличностные и структурные) в целях их оптимального разрешения, в том числе в межкультурной среде.</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> навыками применения межличностных и структурных способов управления конфликтами; базовыми навыками предупреждения конфликтных ситуаций при взаимодействии с коллегами и реализации функций управления.</p>

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)

1. Рабочая программа дисциплины с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры экономики и управления протокол № 7 от 27.02.2020 г.

Заведующий кафедрой

 И.В. Балашова

Согласовано на заседании УМС Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова протокол № 7 от 19.03.2020 г.

Председатель

 С.Л. Авагян

Утверждено советом Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова протокол № 11 от 26.03.2020 г.

Председатель

 А.В. Петровская

2. Рабочая программа с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры экономики и управления протокол № 6 от 27.01.2022 г.

Заведующий кафедрой

 И.В. Балашова

Согласовано на заседании методического совета Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова протокол № 4 от 17.02.2022 г.

Председатель


Э.Г. Баладыга

Утверждено со-  
нова  
протокол № 10



ветом Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеха-  
от 24.02.2022 г.

Председатель

 А.В. Петровская

**Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**  
**Карта обеспеченности дисциплины «Управление человеческими ресурсами»**  
**учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами**

Кафедра экономики и управления

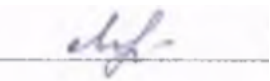
ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы «Менеджмент организации»

Уровень подготовки бакалавриат

№ п/п	Наименование, автор	Выходные данные	Количество печатных экземпляров (шт.)	Наличие в ЭБС (да/нет), название ЭБС	Количество экземпляров на кафедре (в лаборатории) (шт.)	Численность студентов (чел)	Показатель обеспеченности студентов литературой: = 1 (при наличии в ЭБС) или =(столбец4/столбец7) (при отсутствии в ЭБС)
<b>Основная литература</b>							
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
1	Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская; под ред. А.Я. Кибанова. - 4-е изд., перераб. и доп.	М.: ИНФРА-М, 2017. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-003671-7- Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=739576">http://znanium.com/bookread2.php?book=739576</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
2	Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/ В.И.Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков	М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-009507-3 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=445081">http://znanium.com/bookread2.php?book=445081</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
3	Управление человеческими ресурсами: учебник /Л В. Карташова	М.: ИНФРА-М, 2017. - 235 с.: ISBN: 978-5-16-002196-6 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=648501">http://znanium.com/bookread2.php?book=648501</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
<b>Всего</b>			x	3	x	x	1
<b>Дополнительная литература</b>							
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
1	Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирую-	М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 144 с. - (Научная мысль). - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=558382">http://znanium.com/bookread2.php?book=558382</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1

	шей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография / А.Е. Боковня						
2	Управление человеческими ресурсами / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - 2-е изд., стер.	Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 388 с. - ISBN 978-5-394-03561-6.- Режим доступа: <a href="https://znanium.com/read?id=358506">https://znanium.com/read?id=358506</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
3	Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие/С.И.Сотникова, 2-е изд., перераб. и доп.	М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 328 с.: 60x90 1/16. (Высшее образование). ISBN 978-5-369-01455-4 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=501180">http://znanium.com/bookread2.php?book=501180</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
4	Компетентностный подход в управлении персоналом: схемы, таблицы, практика применения: учеб. пособие / О.Л. Чуланова	М.: ИНФРА-М, 2017. - 73 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=752507">http://znanium.com/bookread2.php?book=752507</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
5	Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: монография / И.Б. Дуракова	Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 160 с.: 60x90 1/16 - ISBN 978-5-16-105732-2. – Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=899756">http://znanium.com/bookread2.php?book=899756</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
6	Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой	М. : ИНФРА-М, 2017. - 160 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=780502">http://znanium.com/bookread2.php?book=780502</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
<b>Всего</b>			x	6	x	x	1

Преподаватель  И.Ю. Лопатина

Зав. кафедрой  И.В. Балашова

СОГЛАСОВАНО

Библиотекарь



Н.И. Криво

Образец оформления экзаменационного билета

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»  
КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ  
Факультет экономики, менеджмента и торговли

**Кафедра экономики и управления**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) «Менеджмент организации»

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

**по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**

1. Методология командообразования.
2. Структурные методы управления конфликтами.
3. *Практическое задание.*

Проанализируйте ситуацию.

Сотрудник Степанов А.И. занимает рядовую должность в одном из подразделений организации. При этом он постоянно получает приглашения на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, имеет доступ к неформальным источникам информации, отдельные важные поручения руководства. При этом уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности. К какому виду карьеры относится карьера Степанова А.И.?

Преподаватель, к.э.н, доцент

\_\_\_\_\_

(подпись)

И.Ю. Лопатина

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

(подпись)

И. В. Балашова

Утверждено на заседании кафедры от \_\_\_\_\_, протокол № \_\_\_\_