

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

**Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»**



**С.А. Баженова**

**Управление человеческими ресурсами**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль «Корпоративное управление» (очное обучение)

*Рекомендовано Ученым советом Новороссийского филиала Финуниверситета  
протокол № 14 от 29 августа 2019 г.*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и менеджмент»  
протокол № 1 от 28 августа 2019 г.*

**Новороссийск 2019**

**Составитель: Баженова С.А.** Управление человеческими ресурсами: Рабочая программа дисциплины для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Корпоративное управление» - Новороссийск: Финансовый университет, кафедра «Экономика, финансы и менеджмент», 2019. - 30 с.

Программа дисциплины **«Управление человеческими ресурсами»** отражает формирование системы базовых знаний об основных этапах развития управления человеческими ресурсами в современных организациях, инструментарии, принципах, методах и направлениях управления человеческими ресурсами.

Рабочая программа предназначена для эффективной организации учебного процесса и включает содержание дисциплины, учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины, фонд оценочных средств для промежуточной аттестации, методические указания по освоению дисциплины, описание материально-технической базы.

|    |  |    |
|----|--|----|
|    | <b>Содержание рабочей программы дисциплины</b>   |    |
|    | 1. <b>Наименование дисциплины</b> .....  | 4  |
| 4  | 2. <b>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы</b> .....   |    |
|    | 3. <b>Место дисциплины в структуре образовательной программы</b> .....   | 5  |
|    | 4. <b>Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)</b> .....                             | 5  |
| 7  | 5. <b>Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий</b> .....   |    |
|    | 5.1. <b>Содержание дисциплины</b> .....  | 7  |
|    | 5.2. <b>Учебно-тематический план</b> .....   | 9  |
|    | 5.3. <b>Содержание практических и семинарских занятий</b> .....  | 11 |
| 12 | 6. <b>Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине</b> .....   |    |
| 15 | 6.1. <b>Формы внеаудиторной самостоятельной работы</b> .....   | 12 |
|    | 6.2. <b>Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы</b> .....   |    |
| 20 | 7. <b>Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине</b> .....   |    |
| 26 | 8. <b>Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины</b> .....   |    |
|    | 9. <b>Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины</b> .....  | 27 |
| 27 | 10. <b>Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины</b> .....  |    |
| 29 | 11. <b>Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем</b> ..... |    |
|    | 11.1 <b>Комплект лицензионного программного обеспечения</b> .....  | 29 |
| 29 | 11.2 <b>Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы</b> .....   |    |
|    | 11.3 <b>Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации</b> .....  |    |
| 29 | 12. <b>Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине</b> .....  | 29 |

## 1. Наименование дисциплины:

Управление человеческими ресурсами

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Корпоративное управление»:

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Корпоративное управление» обеспечивает формирование следующих компетенций:

| Код компетенции | Наименование компетенции  | Индикаторы достижения компетенции   | Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции  |
|-----------------|---|---|--|
| ПКН-4           | Владение основными теориями управления человеческими ресурсами формирования организационной культуры, а также принципов построения компенсационных программ для управленческих кадров | <p>1. Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах.</p> <p>2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации.</p> <p>3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования</p> | <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные теории управления человеческими ресурсами;</li> <li>- основные направления организационной культуры;</li> <li>- этапы формирования культуры в организации;</li> <li>- особенности и технологии формирования комплекса мероприятий управления человеческими ресурсами;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>определять должностные обязанности и задачи для персонала; составлять планы работы для каждого сотрудника; создавать собственный стиль и имидж в экономическом пространстве; управлять развитием управления человеческими ресурсами и</li> </ul> |

|              |  |  |   |
|--------------|--|--|---|
|              |  | компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения.   | направлениями организационной культуры.   |
| <b>ПКП-4</b> | Способность организ деятельности эффект целью управления акционерс | к 1.Применяет современные методы управления акционерной (корпоративной) собственностью   | Знать: современные методы управления акционерной (корпоративной) собственностью<br>Уметь: применять современные   |
|              | (корпоративной) собственностью (ПКП-4)                             |  | методы управления акционерной (корпоративной) собственностью  |
|              |  | 2.Организует взаимодействие органов корпоративного управления с целью эффективного управления акционерной (корпоративной) собственностью | Знать: современные методы организации эффективного взаимодействия органов корпоративного управления.;<br>Уметь: организовывать эффективное взаимодействие органов корпоративного управления |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  |  | 3.Организует мониторинг оценки практики управления акционерной (корпоративной) собственностью | Знать: технологии мониторинга оценки практики управления акционерной (корпоративной) собственностью<br>Уметь: организовывать мониторинг оценки практики управления акционерной (корпоративной) собственностью |
|--|--|---|---|

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» является обязательной дисциплиной модуля общепрофессиональных дисциплин направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Корпоративное управление». Программа изучения дисциплины составлена с учетом требований, установленных соответствующим федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования.

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

2018 года приема, очная форма

Таблица 1

| Вид учебной работы по дисциплине              | Всего (в з/е и часах) | Семестр (модуль) 5 (в часах) |
|---|-----------------------|------------------------------|
| <b>Общая трудоемкость дисциплины</b>          | 4 з.е./144            | 144                          |
| <b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b> | 66                    | 66                           |
| <i>Лекции</i>                                 | 32                    | 32                           |
| <i>Семинары, практические занятия</i>         | 34                    | 34                           |
| <b>Самостоятельная работа</b>                 | 78                    | 78                           |
| <i>Вид текущего контроля</i>                  | <i>эссе</i>           | <i>эссе</i>                  |
| Вид промежуточной аттестации                  | Экзамен               | Экзамен                      |

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

## **5.1. Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Управление людьми в организации: сущность, эволюция, основные концепции**

Понятие системного подхода в управлении организацией. Место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления организацией.

Место HR-менеджмента в системе наук о менеджменте организации (теория организации, производственный, операционный, стратегический, финансовый, инвестиционный менеджмент и др.)

Эволюция теории и практики управления людьми в организации: от кадрового менеджмента к управлению персоналом и затем к управлению человеческими ресурсами. Исторические, общенаучные, социально-экономические причины эволюции взглядов на управление людьми в организации. Влияние междисциплинарных связей на становление и развитие теории и практики управления людьми в организации. Основные научные школы и их лидеры.

Эволюция технологий по управлению людьми в организации. Характеристика основных управленческих технологий в процессе развития кадрового менеджмента и управления персоналом организации.

Философия и политика управления персоналом организации.

### **Тема 2. Разработка концепции управления человеческими ресурсами в рамках стратегического подхода к развитию организации**

Стратегическое развитие человеческих ресурсов, его определение, основные элементы и цели. Взаимосвязь стратегических и оперативных подходов в управлении человеческими ресурсами.

Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами. Формирование и реализация политики по реализации стратегии развития человеческих ресурсов организации.

Организационная и корпоративная культура.

**Тема 3. Управление человеческими ресурсами в условиях глобализации**  
Глобализация и международное управление человеческими ресурсами. Определение, трудности и особенности международного управления человеческими ресурсами. Политика в сфере развития человеческих ресурсов в международном контексте. Развитие системы управления человеческими ресурсами в контексте Концепции устойчивого развития Человечества.

Транснациональные компании: отбор и прием персонала на работу, планирование карьеры, повышение квалификации сотрудников.

Кросс-культурный менеджмент. Влияние национальных культур на управление человеческими ресурсами. Кросс-культурные модели управления людьми в организации.

### **Тема 4. Особенности функционирования системы управления человеческими ресурсами в контексте инновационного развития**

Взаимосвязь теории человеческого капитала и управления человеческими ресурсами. Модели управления человеческими ресурсами. Особенности управления человеческими ресурсами в инновационной организации. Управление изменениями.

Перспективы развития теории и практики управления людьми в организации.  
Диалектика развития новых персонал-технологий, специфика их функционирования.

Организационное сопровождение и информационное обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Этические принципы при управлении человеческими ресурсами. Развитие информационных технологий управления человеческими ресурсами. Влияние менеджера на процесс приращения личного, организационного и человеческого капитала.

### **Тема 5. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами**

Профессиональный стандарт. Трудовая функция. Анализ и описание работ и ролей. Понятия компетенции и компетентности. Взаимосвязь компетенций и должностных инструкций. Составляющие компетентности. Анализ навыков и компетенций. Типы компетентности. Описание факторов компетентности. Модель и профиль компетенций. Ролевые профили.

### **Тема 6. Наем и адаптация персонала в организации**

Формы планирования потребности организации в работниках. Подбор и наем. Источники привлечения кандидатов. Методы отбора и подбора персонала, типы интервью. Повышение эффективности подбора персонала.

Оформление трудовых отношений. Определение отношений с работниками. Основы кадрового делопроизводства. Виды кадровой документации. Основные документы по регламентации деятельности в сфере управления человеческими ресурсами.

Трудовой договор, психологический и эффективный контракты.

Адаптация. Введение в организацию. Вводный инструктаж.

Знакомство с рабочим местом. Вводное обучение на рабочем месте. Основные методы адаптации. Наставничество.

Уход из организации. Сокращение штатов. Аутплейсмент. Центры по поиску работы. Выход на пенсию.

### **Тема 7. Мотивация и стимулирование труда**

Мотивация труда. Теории мотивации. Принципы и функции мотивации. Компоненты и инструменты комплексной системы мотивации. Виды стимулирования труда и их основное содержание.

Система оплаты труда и стимулирования работы сотрудников. Политика компенсаций и компенсационная политика: особенности реализации в России.

Сбалансированная система показателей, KPI и компетентностный подход: неразрывная триада повышения производительности труда работников. Преимущества, ограничения, перспективы развития.

### **Тема 8. Оценка и аттестация работников. Развитие человеческих ресурсов, работа с талантами**

Методические подходы к оценке работников. Вовлечение работников в управление организацией, повышение лояльности сотрудников. Деловая оценка: цель, виды, задачи.

Методы оценки работников. Аттестация работников: значение, задачи, этапы, результаты. Эффективность оценки и аттестации. Кадровый аудит и контроллинг управления человеческими ресурсами.

Управление карьерой. Определение и цели управления карьерой. Процесс управления карьерой. Политика управления карьерой. Лидерство и построение карьеры. Планирование личного развития, его определение и цель. Работа с талантами.

Повышение квалификации сотрудников: цель, задачи и составные элементы. Профессиональное обучение. Организационное обучение и самообучающаяся организация. Андрогики: специфика обучения взрослых людей. Требования к эффективному обучению. Неформальное обучение. Обучение на рабочем месте. Непрерывное обучение и развитие. Самоуправляемое обучение.

## **Тема 9. Государственная система управления человеческими ресурсами. Концепция достойного труда и особенности ее реализации в Российской Федерации.**

Показатели численности и структура человеческих ресурсов.

Индекс человеческого развития: содержание, уровни.

Основные типы воспроизводства населения. Динамика демографических и миграционных процессов. Демографическая и миграционная политика в РФ.

Формирование трудовых ресурсов. Институциональные основы рынка труда. Рынок труда, его понятие, характеристики, структура. Спрос и предложение на рынке труда. Показатели состояния рынка труда. Методы регулирования рынка труда. Влияние глобализации на международный рынок труда.

Сущность Концепции достойного труда. Трудовое законодательство, социальные стандарты и гарантии. Уровень и качество жизни: система показателей и индикаторов. Государственная социальная политика и меры по защите трудящихся. Социальный стандарт. Прожиточный минимум. Потребительский бюджет. Социальный трансферт.

Занятость населения. Виды и формы занятости. Новые формы занятости: аутсорсинг, аутстаффинг, виртуальная занятость (фриланс) . Безработица. Внутренние рынки труда и занятость персонала организации.

Реализация принципов оплаты труда в Российской Федерации. Бедность: виды, особенности проявления в России.

Социальная политика организации: цель, сущность и основные принципы. Социальная ответственность бизнеса и государства. Корпоративная социальная ответственность.

Система социального партнерства. Коллективные переговоры, согласование интересов. Разработки в сфере отношений между работниками, работодателями и профсоюзами. Навыки ведения переговоров и умение достигать соглашения. Коллективный договор: назначение и содержание.

### **5.2 Учебно-тематический план**

**2018 года приема, очная форма**

**Таблица 2**

| <b>№</b> | <b>Наименование<br/>темы</b> | <b>Трудоёмкость в часах</b> | <b>Формы<br/>текущего</b> |
|----------|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
|----------|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|

|   | (раздела)<br>дисциплины  | Всего | Аудиторная работа |            |  |  | Самост<br>оятель<br>ная<br>работа | контроля<br>успеваемо<br>сти    |
|---|--|-------|-------------------|------------|--|--|-----------------------------------|---------------------------------|
|   |  |       | Обща<br>я         | Лекци<br>и | Семинар<br>ы,<br>практи<br>ческие<br>занятия | Занятия в<br>интеракт<br>ивных<br>формах |                                   |                                 |
| 1 | Управление<br>людьми в<br>организации:<br>сущность,<br>эволюция,<br>основные<br>концепции  | 16    | 7                 | 3          | 3  | 1  | 8                                 | опрос,<br>учебная<br>дискуссия  |
| 2 | Разработка<br>концепции<br>управления<br>человеческим и<br>ресурсами в<br>рамках<br>стратегическог<br>о подхода к<br>развитию<br>организации | 16    | 7                 | 3          | 3  | 2  | 8                                 | беседа,<br>учебная<br>дискуссия |
| 3 | Управление<br>человеческим и<br>ресурсами в<br>условиях<br>глобализации  | 16    | 7                 | 3          | 4  | 2  | 8                                 | опрос,<br>решение<br>задач      |
| 4 | Особенности<br>функционирова<br>ния системы<br>управления<br>человеческим и<br>ресурсами в<br>контексте<br>инновационног<br>о развития       | 16    | 7                 | 3          | 4  | 2  | 9                                 | Решение<br>задач                |

|   |  |     |    |    |    |     |    |  |
|---|--|-----|----|----|----|-----|----|--|
| 5 | Компетентный подход в управлении человеческим и ресурсами  | 16  | 7  | 4  | 4  | 2   | 9  | опрос, дискуссия, решение задач                  |
| 6 | Наем и адаптация персонала в организации   | 16  | 7  | 4  | 4  | 2   | 9  | опрос, дискуссия, решение задач                  |
| 7 | Мотивация и стимулирование труда   | 16  | 8  | 4  | 4  | 2   | 9  | участие в решении задач на практических занятиях |
| 8 | Оценка и аттестация работников. Развитие человеческих ресурсов, работа с талантами   | 16  | 8  | 4  | 4  | 2   | 9  | Собеседования по д/з                             |
| 9 | Государственная система управления человеческим и ресурсами. Концепция достойного труда и особенности её реализации в Российской Федерации | 16  | 8  | 4  | 4  | 2   | 9  | контрольная работа                               |
|   | В целом по дисциплине  | 144 | 66 | 32 | 34 | 17  | 78 | эссе   |
|   | ИТОГО в %  |     |    |    |    | 50% |    |  |

### 5.3 Содержание практических и семинарских занятий

| Наименование тем (разделов) дисциплины | Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника) | Формы проведения занятий |
|--|---|--------------------------|
|--|---|--------------------------|

|   |  |   |
|---|--|---|
| Управление людьми в организации: сущность, эволюция, основные концепции   | Управление людьми в организации: сущность, эволюция, основные концепции.<br><br>Рекомендуемые источники: 8.1-8.6; 9.1-9.14   | Семинар- опрос, учебная дискуссия         |
| Разработка концепции управления человеческими ресурсами в рамках стратегического подхода к развитию организации                           | Разработка концепции управления человеческими ресурсами в рамках стратегического подхода к развитию организации.<br><br>Рекомендуемые источники: 8.1-8.6; 9.1-9.14                           | Семинар - беседа, учебная дискуссия       |
| Управление человеческими ресурсами в условиях глобализации  | Управление человеческими ресурсами в условиях глобализации.<br><br>Рекомендуемые источники: 8.1-8.6; 9.1-9.14  | Семинар - опрос, решение задач            |
| Особенности функционирования системы управления человеческими ресурсами в контексте инновационного развития                               | Особенности функционирования системы управления человеческими ресурсами в контексте инновационного развития.<br><br>Рекомендуемые источники: 8.1-8.6; 9.1-9.14                               | Семинар - беседа, учебная дискуссия       |
| Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами  | Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами.<br><br>Рекомендуемые источники: 8.1-8.6; 9.1-9.14  | Семинар - опрос, решение задач            |
| Наем и адаптация персонала в организации  | Наем и адаптация персонала в организации.<br><br>Рекомендуемые источники: 8.1-8.6; 9.1-9.14  | Семинар - опрос, дискуссия, решение задач |
| Мотивация и стимулирования труда  | Мотивация и стимулирования труда.<br><br>Рекомендуемые источники: 8.1-8.6; 9.1-9.14  | Семинар - опрос, дискуссия, решение задач |
| Оценка и аттестация работников. Развитие человеческих ресурсов, работа с талантами.   | Оценка и аттестация работников. Развитие человеческих ресурсов, работа с талантами.<br><br>Рекомендуемые источники: 8.1-8.9; 9.1-9.14  | Семинар - опрос, дискуссия, решение задач |
| Государственная система управления человеческими ресурсами. Концепция достойного труда и особенности ее реализации в Российской Федерации | Государственная система управления человеческими ресурсами. Концепция достойного труда и особенности ее реализации в Российской Федерации.<br><br>Рекомендуемые источники: 8.1-8.6; 9.1-9.14 | Семинар - опрос, дискуссия, решение задач |

**6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы студентов, обучающихся по дисциплине**

**6.1. Формы внеаудиторной самостоятельной работы**

| Наименование тем (разделов) дисциплины  | Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение   | Формы внеаудиторной самостоятельной работы  |
|---|--|---|
| <p><b>Тема 1.</b> Управление людьми в организации: сущность, эволюция, основные концепции</p>   | <p>Эволюция теории и практики управления людьми в организации: от кадрового менеджмента к управлению персоналом и затем к управлению человеческими ресурсами. Исторические, общенаучные, социально-экономические причины эволюции взглядов на управление людьми в организации. Влияние междисциплинарных связей на становление и развитие теории и практики управления людьми в организации. Основные научные школы и их лидеры.</p> | <p>Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Поиск материала для составления кейсов в сети Интернет. Подготовка к дискуссии на семинарском занятии. Составление информационного блока по теме.</p> |
| <p><b>Тема 2.</b> Разработка концепции управления человеческими ресурсами в рамках стратегического подхода к развитию организации</p> | <p>Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами. Формирование и реализация политики по реализации стратегии развития человеческих ресурсов организации. Организационная и корпоративная культура.</p>  | <p>Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с литературой. Подготовка к решению ситуационных задач. Составление тестов по теме.</p>  |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>Тема 3.</b> Управление человеческими ресурсами в условиях глобализации</p>  | <p>Глобализация и международное управление человеческими ресурсами. Определение, трудности и особенности международного управления человеческими ресурсами. Политика в сфере развития человеческих ресурсов в международном контексте. Развитие системы управления человеческими ресурсами в контексте Концепции устойчивого развития Человечества.</p> | <p>Изучение материального теоретического занятия. Работа с литературой. Подготовка к решению ситуационных задач. Подготовка докладов презентаций.</p> |
| <p><b>Тема 4.</b> Особенности функционирования системы управления человеческими ресурсами в контексте инновационного развития</p> | <p>Организационное сопровождение и информационное обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Этические принципы при управлении человеческими ресурсами. Развитие информационных технологий управления человеческими ресурсами. Влияние менеджера на процесс приращения личностного, организационного и человеческого капитала.</p>         | <p>Изучение материального теоретического занятия. Работа с литературой. Подготовка к решению ситуационных задач. Подготовка докладов презентаций.</p> |
| <p><b>Тема 5.</b> Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами</p>  | <p>Профессиональный стандарт. Трудовая функция. Анализ и описание работ и ролей. Понятия компетенции и компетентности. Взаимосвязь компетенций и должностных инструкций. Составляющие компетентности. Анализ навыков и компетенций. Типы компетентности. Описание факторов компетентности. Модель и профиль компетенций. Ролевые профили.</p>           | <p>Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Подготовка к проведению деловых игр.</p>                          |
| <p><b>Тема 6.</b> Наем и адаптация персонала в организации</p>  | <p>Формы планирования потребности организации в работниках. Подбор и наем. Источники привлечения кандидатов. Методы отбора и подбора персонала, типы</p>  | <p>Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Изучение методических указаний по организации</p>                 |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | <p>интервью. Повышение эффективности подбора персонала. Оформление трудовых отношений. Определение отношений с работниками. Основы кадрового делопроизводства. Виды кадровой документации. Основные документы по регламентации деятельности в сфере управления человеческими ресурсами. Трудовой договор, психологический и эффективный контракты.</p> <p>Адаптация. Введение в организацию. Вводный инструктаж. Знакомство с рабочим местом. Вводное обучение на рабочем месте. Основные методы адаптации. Наставничество. Уход из организации. Сокращение штатов. Аутплейсмент. Центры по поиску работы. Выход на пенсию.</p> | <p>самостоятельной работы. Подготовка к проведению деловых игр.</p>  |
| <p><b>Тема 7.</b> Мотивация и стимулирования труда</p>  | <p>Мотивация труда. Теории мотивации. Принципы и функции мотивации. Компоненты и инструменты комплексной системы мотивации. Виды стимулирования труда и их основное содержание. Система оплаты труда и стимулирования работы сотрудников. Политика компенсаций и компенсационная политика: особенности реализации в России.</p> <p>Сбалансированная система показателей, KPI и компетентностный подход: неразрывная триада повышения производительности труда работников. Преимущества, ограничения, перспективы развития.</p>  | <p>Работа с учебной литературой. Выполнение домашних заданий.</p>  |
| <p><b>Тема 8.</b> Оценка и аттестация работников. Развитие человеческих ресурсов, работа с талантами.</p> | <p>Повышение квалификации сотрудников: цель, задачи и составные элементы. Профессиональное обучение.</p>  | <p>Работа с учебной литературой. Выполнение домашних заданий. Выполнение заданий контрольной работы № 1.</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | онное обучение и организация.   |   |
|   | Андрогогика: специфика обучения взрослых людей. Требования к эффективному обучению.<br>Неформальное обучение.<br>Обучение на рабочем месте.<br>Непрерывное обучение и развитие.<br>Самоуправляемое обучение.  |   |
| <b>Тема</b><br>9. Государственная система управления человеческими ресурсами. Концепция достойного труда и особенности ее реализации в Российской Федерации | Показатели численности и структура человеческих ресурсов.<br>Индекс человеческого развития: содержание, уровни.<br>Основные типы воспроизводства населения. Динамика демографических и миграционных процессов. Демографическая и миграционная политика в РФ.<br>Формирование трудовых ресурсов. Институциональные основы рынка труда. Рынок труда, его понятие, характеристики, структура. Спрос и предложение на рынке труда. Показатели состояния рынка труда. Методы регулирования рынка труда. Влияние глобализации на международный рынок труда. | Работа с учебной литературой.<br>Выполнение домашних заданий. |

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

### Примерные задания для контрольных работ

#### Примеры ситуационных задач

##### Задание 1

Главная задача менеджера – максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед

обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес – только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

#### ВОПРОСЫ

1. Чью позицию вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?
3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?
4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом:
  - в масштабах фирмы?
  - в масштабах региона, страны?

#### Задание 2

Директор по маркетингу крупной производственной компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников отдела работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя отдела продаж. При этом есть другой сотрудник, который по управленческим способностям более соответствует этой должности.

Назначение второго сотрудника на должность руководителя отдела продаж вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников отдела.

#### ВОПРОСЫ

1. Как поступить директору?
2. Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?

#### Задание 3

В оптовой компании, занимающейся закупками и последующей оптовой торговлей компьютерной техникой работают два специалиста, получающие должностные оклады, и месячные премии в размере до 40% оклада и пять коммерческих агентов, занятых продажами розничным продавцам и получающие комиссионные в размере 10% от суммы продаж.

Цены на реализуемые компьютеры и комплектующие к ним устанавливает Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того,

увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премию, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

#### ВОПРОСЫ

1. Проанализируйте развитие ситуации в компании.
2. Чем можно объяснить достигнутые результаты?
3. Как они могут быть связаны с системой компенсации?
4. Какую систему вознаграждения вы бы предложили?
5. Как бы вы посоветовали внедрять эту систему?

#### Задание 4

В компании среди сотрудников был объявлен конкурс на лучшую бизнес-идею. За 1-е место победитель награждался ноутбуком, за 2-е место - телевизором, за 3-е место – микроволновой печью.

Сотрудники приняли в конкурсе активное участие, некоторые отделы подали коллективное решение. Всего жюри, в которое вошли коммерческий директор компании, руководители отдела маркетинга и отдела продаж, получило 23 работы.

Во время объявления итогов конкурса выяснилось, что жюри решило не присуждать первое и второе места, т.к. реально сильных работ нет. Авторы трех лучших идей получили в качестве поощрения микроволновки.

Участовавшие в конкурсе сотрудники были разочарованы. Среди персонала пошли слухи о том, что «решение жюри необъективно» и «руководство решило сэкономить на обещанных призах».

#### ВОПРОСЫ

1. Какие принципы оценки и мотивации сотрудников были нарушены?
2. Какие действия следует предпринять в данном случае?

#### Задание 5

В производственной компании среди четырех коллективов объявлен конкурс на звание лучшей бригады. Критериями оценки определены производительность, дисциплина, слаженность работы. Победителя должен был установить начальник цеха, а призом объявлялась хорошая премия.

Рабочие с энтузиазмом включились в соревнование. Через месяц лучшей признали бригаду № 3, что вызвало недоумение у остальных сотрудников. Еще через месяц бригада № 3 снова победила в конкурсе, что вновь явилось неожиданностью для других коллективов. Стали распространяться слухи о том, что «все решается на уровне личных отношений» и что «у работников пропало желание участвовать в дальнейшем конкурсе».

#### ВОПРОСЫ

1. Какие принципы оценки сотрудников были нарушены?
2. Какие действия следует предпринять в данном случае?

#### Примеры практических задач

**1. Задача.** По данным переписи населения общая численность населения составляла 3,5 млн. чел., а численность гражданской рабочей силы в рабочем возрасте 1,57 млн. чел. и численность той части населения, которая за пределами границ рабочего

возраста, 189 тыс. чел. Предположим, что по разным причинам среднегодовая занятость временно неустроенных на работу составляла 17 тыс. чел, а численность занятого населения 1,742 млн. чел. Численность иждивенцев отдельных лиц на начало переписи выражалась в количестве 1,43 млн. чел. Требуется рассчитать степень трудового использования населения республики и его трудовых ресурсов.

**2. Задача.** Определить численность трудовых ресурсов города, если численность населения в трудоспособном возрасте 750 тыс. чел., среди них инвалидов 1 и 2 группы трудоспособного возраста 10 тыс. чел.; численность работающих подростков до 16 лет 15 тыс. чел.; работающих лиц старше трудоспособного возраста 55 тыс. чел.

**3. Задача.** Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года 70 млн. чел.; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года 0,2 млн. чел.; численность молодёжи, достигшей в данном году трудоспособного возраста, 2,0 млн. чел; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году 1,6 млн. чел.

**4. Задача.** Определить численность населения в трудоспособном возрасте к концу планируемого года, если его численность на начало планируемого года составила 1 млн. чел.; численность населения, вступающего в трудоспособный возраст, 30 тыс. чел.; численность населения, выходящего за пределы трудоспособного возраста, 22 тыс. чел.; число умерших в трудоспособном возрасте 5 тыс. чел.; механический прирост населения в трудоспособном возрасте 3 тыс. чел.

**5. Задача.** Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года 35 млн. чел.; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года 0,1 млн. чел.; численность молодёжи, достигшей в данном году трудоспособного возраста, 1,0 млн. чел; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году 0,8 млн. чел.

### **Примеры тестовых заданий**

- 1. Какие факторы способствовали формированию современной концепции управления человеческими ресурсами:**
  - а) изменения в содержании труда;
  - б) внедрение в производство процессов автоматизации;
  - в) повышение роли персонала в современном обществе;
  - г) изменение форм организации труда;
  - д) всё вышеперечисленное
- 2. Социально-трудовые отношения – это:**
  - а) система взаимодействия между работниками и работодателями;

б) объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни

в) совокупность принципов и нормы трудового поведения людей в совместной трудовой деятельности в организации

**3. В динамике численности и возрастного состава населения прослеживается:**

а) старение населения

б) рост населения

в) снижение доли населения старше трудоспособного возраста

г) омоложение населения

**4. В зависимости от степени развития рыночных отношений различают:**

а) частичный (фрагментарный) рынок труда;

б) открытый рынок труда;

в) организованный рынок труда;

г) регулируемый рынок труда;

д) теневой (нерегулируемый) рынок труда.

**5. Форма занятости – это:**

а) организационно-правовые способы, условия трудоустройства, различающиеся нормами правового регулирования продолжительности рабочего дня, регулярностью трудовой деятельности и т.д.

б) распределение активной части трудовых ресурсов по сферам и отраслям экономики;

в) модель взаимодействия между работодателями и работниками, регламентированная требованиями трудового законодательства.

**6. Различают следующие методы управления персоналом:**

а) административные;

б) экономические;

в) организационные;

г) управленческие;

д) социально-психологические **7.**

**Должностная инструкция – это:**

а) организационно-кадровый документ, определяющий обязанности, права и ответственность каждого работника, начиная с заместителей руководителя подразделения;

б) организационно-кадровый документ, определяющий обязанности, права и ответственность каждого работника;

в) организационно-кадровый документ, определяющий нормы деятельности отдельных работников;

г) инструкция организационно-методического характера, определяющие регламент и порядок (алгоритм) выполнения функций определенного должностного лица.

**8. Основными требованиями к проведению деловой оценки работников являются:**

а) объективность;

б) оперативность;

- в) гласность;
- г) простота, чёткость и доступность процедуры оценки;
- д) преемственность

**9. Система управления человеческими ресурсами организации – это:**

- а) система, в которой реализуются функции управления персоналом;
- б) учет соотношения инвестиций на развитие человеческих ресурсов и результатов деятельности организации;
- в) формирование производственного поведения сотрудников, обеспечивающего достижение организационных целей;
- г) координация в работе подразделений ее кадровой службы.

**10. Методы управления человеческими ресурсами – это:**

- а) основные элементы профессиональных знаний в области человеческих ресурсов;
- б) способы, средства, приемы управленческого воздействия на персонал для достижения целей управления производством;
- в) функционирование и обновление системы управления персоналом;
- г) привлечение сотрудников службы управления человеческими ресурсами к разработке и пересмотру стратегических и краткосрочных планов организации.

**11. Задачей кадровой политики является:**

- а) обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников;
- б) формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;
- в) планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров;
- г) обеспечение функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимыми работниками.

**12. Стратегия управления человеческими ресурсами – это:**

- а) оценка необходимых ресурсов для реализации планов организации;
- б) приоритетное направление действий для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального коллектива;
- в) анализ возможностей и угроз со стороны внешней среды и сильных и слабых сторон организации;
- г) увеличение доходов и продуктивности при одновременном сокращении уровня затрат на труд.

**13. Кадровое планирование – это:**

- а) планирование численности работников и прогнозирование продуктивности труда;
- б) анализ системы рабочих мест организации;
- в) создание возможности карьерного развития для сотрудников организации;
- г) направленная деятельность организации по подготовке кадров, расчету его профессионально-квалификационной структуры, контролю за его использованием.

**14. Трудовой договор – это:**

- а) место работы, трудовая функция, конкретный вид поручаемой работнику работы;
- б) условия, определяющие характер работы;
- в) соглашение между работодателем и работником;
- г) условия оплаты труда, а также режим рабочего времени и времени отдыха.

**15. Профессиональная адаптация – это:**

- а) процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность; б) приспособление молодых работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности;
- в) развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности ей у новых сотрудников;
- г) отождествление целей служащего с целями организации.

**7.Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся**

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины содержится в разделе 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

**Тематика эссе**

1. Теории управления о роли человека в организации
2. Человеческие ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации
3. Рынок труда и занятость населения
4. Влияние глобализации на российский рынок труда
5. Государственная система управления трудовыми ресурсами
6. Философия управления человеческими ресурсами
7. Концепция управления человеческими ресурсами
8. Закономерности и принципы управления человеческими ресурсами
9. Управление человеческими ресурсами и управления персоналом
10. Методы управления персоналом
11. Система управления персоналом организации (цели, функции)
12. Обеспечение системы управления персоналом (кадровое, информационное, нормативно-методическое)
13. Кадровая политика организации как основа формирования стратегии управления человеческими ресурсами
14. Система стратегического управления человеческими ресурсами
15. Маркетинг персонала
16. Планирование и прогнозирование потребности в персонале организации
17. Кадровый потенциал организации, управление его развитием

18. Интеллектуальный, социальный и человеческий капитал
19. Теория человеческого капитала и использование человеческих ресурсов
20. Международное управление человеческими ресурсами
21. Международная организация труда
22. Метод SWOT для выработки стратегии управления персоналом
23. Отбор и подбор персонала в организации
24. Современные методы найма и отбора персонала
25. Секреты успешного трудоустройства
26. Как пройти собеседование в организации: этапы подготовки и модели поведения
27. Деловая оценка персонала в организации
28. Социализация и профориентация персонала
29. Адаптация персонала организации
30. Основы организации труда персонала
31. Высвобождение персонала
32. Развитие и обучение персонала
33. Организация обучения персонала
34. Виды, методы обучения персонала
35. Оценка эффективности обучения
36. Управление деловой карьерой персонала организации
37. Алгоритм построения карьеры
38. Управление кадровым резервом
39. Изменение поведения персонала организации
40. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала
41. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами. Модель компетенций. Профессиональный стандарт
42. Денежная и неденежное стимулирование персонала
43. Управление системой оплаты труда в организации
44. Модели оплаты труда: классическая и современная практика (на примере организаций)
45. Управления конфликтами в организации
46. Управления стрессами
47. Роль организационной культуры в сплочении коллектива
48. Модель кросс-культурного менеджмента в России
49. Оценка результатов труда персонала организации
50. Система социально-трудовых отношений в организации

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

1. Цель, задачи, основные понятия дисциплины «Управление человеческими ресурсами».
2. Сущность и содержание понятия «Человеческие ресурсы» (ЧР): аспекты изучения. Роль ЧР в современных условиях

3. Классификация и концепции управления ЧР
4. Эволюция становления концепции управления ЧР, её содержание и принципиальное отличие.
5. Историческое развитие, этапы и персоналии теории человеческих ресурсов.
6. Формирование человеческих ресурсов. Динамика численности населения: демографический аспект
7. Демографическая ситуация в РФ (на примере Вашего края, области, города). Основные положения демографической политики РФ.
8. Типы воспроизводства населения, их характеристика. Особенности современного этапа воспроизводства населения.
9. Трудовая миграция: причины, классификация видов и форм миграции.
10. Социально-трудовые отношения: аспекты, элементы, характеристика типов.
11. Рынок труда и занятость. Безработица: формы и характеристики. Особенности регулирования процессов на рынке труда в современных условиях.
12. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Стратегические и операционные аспекты в разработке кадровых решений в системе управления ЧР.
13. Цель и функции управления ЧР.
14. Выбор стратегии УЧР: компоненты и примеры
15. Основные факторы, определяющие стратегию управления ЧР.
16. Жизненный цикл организации и управление человеческими ресурсами.
17. Окружающая среда и особенности управления (ЧР). Влияние размера организации на особенности УЧР
18. Кадровая политика и кадровый менеджмент.
19. Система стратегического управления ЧР.
  20. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления её ЧР.
  21. Классификация методов управления ЧР
  22. Психологические методы управления человеческими ресурсами
23. Административные и организационно-управленческие методы управления человеческими ресурсами
24. Экономические методы управления человеческими ресурсами
25. Критерии выбора метода управления ЧР
26. Показатели эффективности выбора метода управления ЧР
27. Комплексная оценка эффективности кадровых решений в сфере управления ЧР.
28. Отличия системы управления человеческими ресурсами от традиционной системы управления персоналом
29. Классификация методов анализа и построения системы управления человеческими ресурсами организации
30. Организация оплаты труда: подходы и механизмы в современных условиях.
31. Формы и системы оплаты труда. Тарифная и бестарифная системы оплаты труда.
32. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы УЧР.
33. Источники формирования персонала современной организации: преимущества и недостатки

34. Развитие персонала. Программы по развитию и эффективному использованию персонала организации
35. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала
36. Служба управления ЧР: система задач, функции, направления развития.
37. Анализ и описание работы и рабочего места персонала
38. Оценка результатов деятельности персонала организации
39. Оценка затрат на персонал. Бюджет оплаты труда.
40. Аудит управления человеческими ресурсами: цели и объект
41. Этапы и методы проведения аудита персонала. Классификация типов аудита персонала
42. Подбор и расстановка персонала в организации
43. Мотивация и стимулирование персонала
44. Теория человеческого капитала. Основные элементы, составляющие человеческий капитал современного общества (организации)
45. Реинжиниринг персонала предприятия
46. Формы занятости персонала: наемный труд, аутсорсинг, фриланс
47. Регулирование социально-трудовых отношений, система документов
48. Мировой опыт в управлении человеческими ресурсами
49. Особенности инновационного управления человеческими ресурсами
50. Управление по компетенциям в системе УЧР
51. Международные организации в системе управления человеческими ресурсами. Роль, цели и задачи Международной организации труда
52. Введение в организацию, адаптация новых сотрудников
53. Текучесть кадров: определение, причины и последствия для бизнеса
54. Процедура прекращения трудовых отношений
55. Заработная плата и структура доходов работников.
56. Трудовое законодательство, социальные гарантии. Работа с эмигрантами.
57. Национальная специфика управления человеческими ресурсами и социальной ответственности бизнеса и государства.
58. Управление изменениями и управление человеческими ресурсами.
59. Повышение квалификации работников и профессиональное обучение
60. Практическое значение теории интеллектуального капитала и его отдельных компонент.
61. Специфика управления человеческими ресурсами в транснациональных компаниях.
62. Модели управления в УЧР: американская, европейская, скандинавская.

### **Пример экзаменационного билета**

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве РФ»  
Новороссийский филиал Финансового университета**

Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения очная

Семестр 5

Направление 38.03.02 «Менеджмент» Профиль «Корпоративное управление»

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1 вопрос (15 баллов) Сущность управления человеческими ресурсами.

2 вопрос (15 баллов) Мировой опыт в управлении человеческими ресурсами.

Задача (30 баллов) Характеристику японского и американского подходов к УЧР организации представить в виде таблицы по следующим критериям.

1. Основа организации.
2. Отношение к работе.
3. Конкуренция.
4. Гарантии для работников.
5. Принятие решений.
6. Делегирование власти.
7. Отношения с подчиненными.
8. Метод найма.
9. Оплата труда. Задания

1. Определить специфику российского подхода к УЧР.
2. Описать основные черты такого подхода, используя критерии таблицы из пункта «Ситуация».
3. Рассмотреть ситуации применительно к условиям плановой и рыночной экономики России. 4. Полученные выводы оформить в виде таблицы, учитывая вышеприведенные критерии.

Подготовил: \_\_\_\_\_ (Баженова С.А.)

Утверждаю:

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ (Четошникова Л.А.) Дата «\_\_» \_\_\_\_\_ 20  
\_\_\_\_ г.

#### Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

| Компетенция | Индикаторы достижения компетенции | Типовые задания |
|-------------|-----------------------------------|-----------------|
|-------------|-----------------------------------|-----------------|

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>ПКН-4</b><br/>Владение основными теориями управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения управленческих задач.</p> | <p>1. Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах.</p> | <p><b>Задание 1.</b><br/>Характеристику японского и американского подходов к УЧР организации представить в виде таблицы по следующим критериям.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основа организации.</li> <li>2. Отношение к работе.</li> <li>3. Конкуренция.</li> <li>4. Гарантии для работников.</li> <li>5. Принятие решений.</li> <li>6. Делегирование власти.</li> <li>7. Отношения с подчиненными.</li> <li>8. Метод найма.</li> <li>9. Оплата труда.</li> </ol> <p>Задания</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определить специфику российского подхода к УЧР.</li> <li>2. Описать основные черты такого подхода, используя критерии таблицы из пункта «Ситуация».</li> <li>3. Рассмотреть ситуации применительно к</li> </ol> |
|  |  | <p>условиям плановой и рыночной экономики России.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Полученные выводы оформить в виде таблицы, учитывая вышеприведенные критерии.</li> </ol>   |

2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическим и задачами организации.

3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения.

### Задание 1.

#### Кейс-стади «Пора отставки»

##### Описание ситуации

Менеджер вступил в первую фазу служебного пути в 25 лет. Преемник должен сменить его в конце восьмой фазы служебного пути.

##### Задания

1. В каком возрасте будут находиться менеджер и его преемник в момент ухода в отставку менеджера?

2. В каком возрасте преемник достигнет поры готовности, если он сменит менеджера в конце шестой фазы? Для решения использовать закон Паркинсона о прохождении фаз служебного пути. Задача «Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причине увольнения».

### Задание 1.

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей – сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

##### Вопросы

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?

2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась

| Факторы, оценки    | Кандидат А | Кандидат Б | Кандидат В |
|--------------------|------------|------------|------------|
| Возраст            | 45         | 28         | 35         |
| Стаж работы        | 25         | 5          | 15         |
| Число организаций, | 4          | 8          | 11         |

|  |  |   |                            |  |  |  |             |         |        |         |               |                         |                 |  |             |    |     |    |                    |                |        |                  |                |           |                          |           |
|--|--|---|----------------------------|--|--|--|-------------|---------|--------|---------|---------------|-------------------------|-----------------|--|-------------|----|-----|----|--------------------|----------------|--------|------------------|----------------|-----------|--------------------------|-----------|
|  |  | <table border="1"> <tr> <td>в которых работал кандидат</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Образование</td> <td>среднее</td> <td>высшее</td> <td>среднее</td> </tr> <tr> <td>Специальность</td> <td>слесарь - водопроводчик</td> <td>инженер-механик</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Служба в ВС</td> <td>да</td> <td>нет</td> <td>да</td> </tr> <tr> <td>Семейное положение</td> <td>женат, 2 детей</td> <td>холост</td> <td>разведен 3 детей</td> </tr> <tr> <td>Место рождения</td> <td>г. Москва</td> <td>г. Волочаевка Моск. обл.</td> <td>г. Тамбов</td> </tr> </table>   | в которых работал кандидат |  |  |  | Образование | среднее | высшее | среднее | Специальность | слесарь - водопроводчик | инженер-механик |  | Служба в ВС | да | нет | да | Семейное положение | женат, 2 детей | холост | разведен 3 детей | Место рождения | г. Москва | г. Волочаевка Моск. обл. | г. Тамбов |
| в которых работал кандидат   |  |   |                            |  |  |  |             |         |        |         |               |                         |                 |  |             |    |     |    |                    |                |        |                  |                |           |                          |           |
| Образование  | среднее  | высшее  | среднее                    |  |  |  |             |         |        |         |               |                         |                 |  |             |    |     |    |                    |                |        |                  |                |           |                          |           |
| Специальность  | слесарь - водопроводчик  | инженер-механик   |                            |  |  |  |             |         |        |         |               |                         |                 |  |             |    |     |    |                    |                |        |                  |                |           |                          |           |
| Служба в ВС  | да   | нет   | да                         |  |  |  |             |         |        |         |               |                         |                 |  |             |    |     |    |                    |                |        |                  |                |           |                          |           |
| Семейное положение   | женат, 2 детей   | холост  | разведен 3 детей           |  |  |  |             |         |        |         |               |                         |                 |  |             |    |     |    |                    |                |        |                  |                |           |                          |           |
| Место рождения   | г. Москва  | г. Волочаевка Моск. обл.  | г. Тамбов                  |  |  |  |             |         |        |         |               |                         |                 |  |             |    |     |    |                    |                |        |                  |                |           |                          |           |
| <p>Способность организации деятельности с целью эффективного управления акционерной (корпоративной) собственностью (ПКП-4)</p> | <p>к1. Применяет современные методы управления акционерной (корпоративной) собственностью</p> <p>2. Организует взаимодействие органов корпоративного управления с целью эффективного управления акционерной (корпоративной) собственностью</p> | <p><b>Задание 1.</b></p> <p>Исходные данные.</p> <p>Первое заседание Совета директоров ОАО «Наука» началось с обсуждения организационной структуры. Когда обсуждался отдел человеческих ресурсов, мнения партнеров – немецкого колледжа и российского института, разделились.</p> <div style="text-align: center;"> <p><i>Отдел кадров ОАО «Наука» (вариант немецкого партнера)</i></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><i>Отдел кадров ОАО «Наука» (вариант российского партнера)</i></p> </div> <p>Вопросы для обсуждения: 1. Как можно прокомментировать предложенные варианты? В чем причина разногласий? 2. Попробуйте сформулировать представление о роли службы человеческих ресурсов немецкой стороны? Российской стороны? 3. Как можно примерить позиции партнеров? Предложите свой вариант организационной структуры.</p> |                            |  |  |  |             |         |        |         |               |                         |                 |  |             |    |     |    |                    |                |        |                  |                |           |                          |           |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | 3.Организует мониторинг оценки практики управления акционерной (корпоративной) собственностью | <p>Задание 1.</p> <p>Кейс-стади «Пора отставки» Описание ситуации</p> <p>Менеджер вступил в первую фазу служебного пути в 25 лет. Преемник должен сменить его в конце восьмой фазы служебного пути.</p> <p>Задания</p> <p>1. В каком возрасте будут находиться менеджер и его преемник в момент ухода в отставку менеджера?</p> <p>2. В каком возрасте преемник достигнет поры готовности, если он сменит менеджера в конце шестой фазы? Для решения использовать закон Паркинсона о прохождении фаз служебного пути. Задача «Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причине увольнения».</p> |
|--|---|---|

**8. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Корпоративное управление»**

**Нормативные акты**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-

ФЗ [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

**Основная литература:**

2. Еремин В.И., Шумаков В.Н., Жариков С.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / ; Финуниверситет, Каф. менеджмента, Каф. экономики и антикризисного управления. - М.: Финуниверситет, 2018.— 272 с. <https://znanium.com/read?id=302367>

**Дополнительная литература:**

3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – СПб.: Питер, 2019. – 440 с.// <https://znanium.com/catalog/document?id=363636>
4. Управление человеческими ресурсами: Учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько.— М.: Дашков и К, 2018 .— 392 с. <https://znanium.com/catalog/document?pid=415041>
5. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Л.В. Карташова.— М. : Инфра- М, 2014 .— 235 с. <https://znanium.com/catalog/document?id=337841>
6. Экономика и управление человеческими ресурсами : Учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Т.Г. Строителева .— М. : Инфра-М, 2018 .— 143 с. <https://znanium.com/catalog/document?pid=554598>

**9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Корпоративное управление»**

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс» - <http://www.consultant.ru/>.
2. Справочная правовая система Гарант - <http://www.garant.ru>.
3. Национальный союз кадровиков - <http://www.kadrovik.ru>.
4. Международная организация труда - <http://www.ilo.org/public/russian/region/eurpro/moscow/index.htm>.
5. Сообщество HR-менеджеров - <http://www.hr-portal.ru>.
6. Федеральная служба по труду и занятости - <http://rostrud.ru>
7. Журнал: Рынок труда. Мнение экспертов. - <http://www.eprof.ru>
8. Журнал "Управление персоналом" - [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru).
9. Журнал «Кадровик» - <http://www.kadrovik.ru>.
10. <http://www.book.ru>- Электронно-библиотечная система BOOK.ru  
<http://rucont.ru>- Электронно-библиотечная система РУКОНТ
11. <http://znanium.com>- ЭБС издательства «ИНФРА-М»
12. <http://www.biblioclub.ru>- Университетская библиотека online
13. <http://diss.rsl.ru/> - Электронная библиотека диссертаций 14. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека

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

Подготовку к семинарским занятиям следует планировать и готовиться систематически, так как темы дисциплины логически взаимосвязаны. Равное внимание следует уделять как учебной литературе, так и научным публикациям. Особое внимание необходимо уделять работе с аналитическими и фактическими данными.

Студентам следует:

Прорабатывать рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;

· до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия;

· при подготовке к практическим занятиям следует обязательно использовать не только учебную литературу, но и нормативные правовые акты и материалы периодической печати и интернет ресурсы;

· теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе;

· в ходе семинара активно участвовать в рабочей группе по выполнению заданного задания, готовить краткие, четкие выступления, участвовать в обсуждении докладов и результатов;

- на занятии доводить каждую поставленную задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Не следует оставлять не решенные вопросы, для выяснения и понимания содержания их решения следует задать преподавателю и коллегам вопросы по материалу, вызвавшему затруднения.

Студентам, пропустившим занятия выполнить задание семинарского занятия и представить результаты в процессе индивидуальной работы с преподавателем. Студенты, не предоставившие такие результаты или не участвующие активно в работе на семинарах, упускают возможность получить баллы за работу в соответствующем семестре.

Формы семинарских занятий, проводимых в интерактивной форме:

#### 1. Дискуссия

Дискуссия состоит из трех этапов:

На первой стадии вырабатывается определенная установка на решение поставленной проблемы. При этом перед студентом стоит задача уяснить проблему и цель дискуссии. Главное правило дискуссии – выступить должен каждый. Кроме того, необходимо: внимательно выслушивать выступающего, не перебивать, аргументировано подтверждать свою позицию, не повторяться, не допускать личной конфронтации, сохранять беспристрастность, не оценивать выступающих, не выслушав до конца и не поняв позицию.

Вторая стадия – стадия оценки – обычно предполагает ситуацию сопоставления, конфронтации и даже конфликта идей, который в случае неумелого руководства дискуссией может перерасти в конфликт личностей. На этой стадии перед студентом ставятся следующие задачи:

- начать обмен мнениями;
- собрать максимум мнений, идей, предложений. Выступая со своим мнением, студент может сразу внести свои предложения, а может сначала просто выступить, а позже сформулировать свои предложения.
- не уходить от темы;
- оперативно проводить анализ высказанных идей, мнений, позиций, предложений перед тем, как переходить к следующему витку дискуссии.

В конце дискуссии у студентов есть право самим оценить свою работу (рефлексия). Третья стадия – стадия консолидации – предполагает выработку определенных единых или компромиссных мнений, позиций, решений. На этом этапе осуществляется контролирующая функция. Студенты анализируют и оценивают проведенную дискуссию, подводят итоги, результаты.

Подготовка к дискуссии включает в себя изучение материала, полученного на лекции и дополнительного материала, рекомендованного преподавателем.

### **Методические указания для обучающихся по обсуждению кейсовой ситуации:**

- преподаватель самостоятельно делит группы на несколько подгрупп по 6-12 человек;
- студентам дается время на изучение кейса;
- обсуждение вопросов кейса в группе и выработка альтернативных решений;
- каждая группа предлагает свои альтернативные решения обозначенных в кейсе проблем;

- обсуждение вариантов решений всеми студентами из предложенных и выработка единого решения с аргументацией;
- совместно с преподавателем, который выступает в роли модератора – подводятся итоги и отмечаются положительные и отрицательные стороны.

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

При осуществлении образовательного процесса обучающимися и профессорско-преподавательским составом используются: программное обеспечение, информационно-справочные системы, электронны

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

1. WindowsMicrosoftoffice
2. АнтивируснаязащитаESETNOD32

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

- Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
- Аналитическая система Bloomberg Professional.
- SPSSStatistics (StatisticalPackagefortheSocialSciences— статистическийпакетдлясоциальныхнаук).
- базы данных Росстата: ЦБСД, ЕМИСС, ССРД МВФ -Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki> -Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» <http://www.skrin.ru/>

#### **11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены.

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

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, выполнения курсовых групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;

- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.