

Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра управления персоналом

УТВЕРЖДЕНА  
кафедрой управления персоналом  
Протокол от «25» августа 2016 г.  
№ 1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
ДИСЦИПЛИНЫ  
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ**

(Б1.Б.17)

краткое наименование дисциплины - не устанавливается

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль): «Менеджмент организации»

квалификация выпускника: Бакалавр

форма обучения: очная

Год набора – 2017

Новосибирск, 2016

**Автор – составитель:**

к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом Татьяна Владимировна Черняк

**Заведующий кафедрой** управление персоналом, доцент, И.В.Доронина

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	18
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	19
6.1. Основная литература.....	19
6.2. Дополнительная литература.....	20
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	21
6.4. Нормативные правовые документы.....	21
6.5. Интернет-ресурсы.....	21
6.6. Иные источники.....	21
7. Материально – техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	21

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

1.1. Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» (Б1.Б.17) обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК- 3.1. (очная форма обучения)	Способность позиционировать себя перед коллективом
УК ОС-6	Способность выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.3.(очная форма обучения)	УК-6.3 Способность формировать эффективную траекторию личностного и профессионального саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
УК ОС-Планирование основных направлений внутреннего контроля и контрольных процедур В/01.5	УК- 3.1. (очная форма обучения)	<u>На уровне знаний:</u> – в области основных категории, понятий и проблем социального и личностного развития человека, феномена социальных групп и командной работы, принципов проведения и организации различных форм командной работы (круглого стола, дискуссии, мозгового штурма и т.д.).
		<u>На уровне умений:</u> – применять полученные знания для анализа социальной реальности и практических решений в личной жизни и профессиональной сфере; – использовать в своей деятельности различные формы организации командной работы.
		<u>На уровне навыков:</u> – самостоятельной организации работы группы; – организовывать эффективную работу группы.

УК ОС-6Управление штатным персоналом структурного подразделения внутреннего контроля С/02.6	УК-6.3.(очная форма обучения)	<u>На уровне знаний:</u> – концепция образования в течение всей жизни (lifelong learning): системный взгляд; – целеполагание как процесс осмысления своей деятельности, постановки целей и их достижения; – современные методы самоорганизации и саморазвития.
		<u>На уровне умений:</u> – формировать программу профессионального саморазвития; – использовать открытые обучающие программы; – проводить самоанализ.
		<u>На уровне навыков:</u> – постановки целей и задач; – эффективного обучения; – самомотивации.

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

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 з.е.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем - 40 ч. (из них лекции - 20 ч., занятия семинарского типа - 20 ч.) на самостоятельную работу обучающихся - 77 ч.

### Место дисциплины

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» (Б1.Б.17) изучается студентами очной формы обучения на втором курсе обучения (4 семестр);

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин:

Б1.Б.14	Введение в профессиональную деятельность
Б1.Б.5	Философия
ФТД.1	Социально-психологическая адаптация первокурсников к образовательной среде ВУЗа

### 3.Содержание и структура дисциплины

Таблица 1.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости <sup>1</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			л	лр	пз	КСР		
<i>Очная форма обучения</i>								
<b>Раздел 1</b>	<b>Модуль 1. Теоретико-методологические аспекты управления человеческими ресурсами</b>	<b>59</b>	<b>10</b>		<b>10</b>		<b>39</b>	
Тема 1.1	Эволюция моделей менеджмента в сфере управления персоналом	21	4		4		13	О 1.1.
Тема 1.2	Международный опыт и практика управления человеческими ресурсами в зарубежных странах	21	4		4		13	О 1.2. Д 1.2.
Тема 1.3	Кадровый менеджмент и кадровая политика организации	17	2		2		13	Д 1.3. О 1.3. Э
<b>Раздел 2</b>	<b>Модуль 2. Управление человеческими ресурсами на разных этапах развития организации</b>	<b>58</b>	<b>10</b>		<b>10</b>		<b>38</b>	
Тема 2.1.	Управление человеческими ресурсами на этапе формирования организации	12	2		2		8	О 2.1. Д.2.1
Тема 2.2.	Управление человеческими ресурсами на этапе роста организации	16	4		4		8	О 2.2. Д.2.2
Тема 2.3.	Управление человеческими ресурсами на этапе стабилизации	16	4		4		8	О 2.3. Д.2.3.

<sup>1</sup> Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), эссе (Э), реферат (Р), доклады (Д), выполнение контрольного задания (ПКЗ).

Тема 2.4. Управление человеческими ресурсами в ситуации кризиса	14					14	О 2.4. Д.2.4
Промежуточная аттестация	27				27		Экзамен
Всего:	<b>144</b>	<b>20</b>		<b>20</b>	<b>27</b>	<b>77</b>	ак.ч
	<b>4</b>						з.е.
	<b>108</b>						ас.ч.

## Содержание дисциплины

### Раздел 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

#### Тема 1.1. Эволюция моделей менеджмента в сфере управления персоналом

Модели менеджмента. Структура модели конкурирующих ценностей. Модель рациональных целей, внутренних процессов, модель человеческих отношений; модель открытых систем.

#### Тема 1.2. Международный опыт и практика управления человеческими ресурсами в зарубежных странах

Управление человеческими ресурсами в странах Европейского Союза, США, Японии. Основные принципы. Правовые обязательства. Социальные основы. Взаимоотношение с наемными работниками в странах Западной Европы. Участие работников. Национальные различия. Профессионально-техническое обучение и повышение квалификации управленческих кадров.

#### Тема 1.3. Кадровый менеджмент и кадровая политика организации

Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. Общие подходы к деятельности по управлению человеческими ресурсами (кадровые системы). Методы управления персоналом. Кадровая политика и ее роль в политике организации. Этапы построения кадровой политики. Типы кадровой политики. Общие требования к кадровой политике. Кадровая стратегия и типы кадровой стратегии по отношению к внешней среде.

### Раздел 2. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

#### Тема 2.1. Управление человеческими ресурсами на этапе формирования организации

Формирование организации: управленческий и кадровый аспекты. Организационная структура. Типы организационных структур. Факторы проектирования организаций. Этапы проектирования организаций. Планирование потребности в персонале. Типы потребностей в персонале. Цели планирования. Виды планирования потребностей в персонале. Методы планирования потребностей в персонале. Нормативное методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами организации. Анализ кадровой ситуации в регионе. Методы анализа профессиональной деятельности

#### Тема 2.2. Управление человеческими ресурсами на этапе роста организации

Привлечение и набор кандидатов. Оценка кандидатов при приеме на работу. Конкурсный набор кандидатов. Адаптация персонала. Введение в компанию новых сотрудников. Программы адаптации. Ориентация и обучение. Адаптация молодых специалистов. Трансляция организационной культуры в новые подразделения. Оптимизация организационной структуры

#### Тема 2.3. Управление человеческими ресурсами на этапе стабилизации

Оценка производительности и нормирования труда. Расчет потребности в персонале. Оценка эффективности труда работников. Методы группой и индивидуальной оценки. Аттестация персонала. Формирование кадрового резерва. Планирование карьеры. Мотивационная система. Современные теории мотивации. Вознаграждение за труд. Методы повышения мотивации персонала. Мотивационные программы. Проведение изменений в организациях.

#### **Тема 2.4. Управление человеческими ресурсами в ситуации кризиса**

Организационно-кадровый аудит организации. Составляющие и параметры кадрового аудита. Включение персонала в процессы реорганизации предприятия. Управление трудовыми конфликтами в ситуации кризиса. Мягкие способы сокращения персонала

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

#### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.**

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Управление человеческими ресурсами» (Б1.Б.17) используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

#### **Для проведения занятий по очной форме обучения**

<b>Тема (раздел)</b>		<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
<b>Раздел 1</b>	<b>Теоретико-методологические аспекты управления человеческими ресурсами</b>	
Тема 1.1	Эволюция моделей менеджмента в сфере управления персоналом	Устный ответ на вопросы Письменная работа – решение практических заданий
Тема 1.2	Международный опыт и практика управления человеческими ресурсами в зарубежных странах	Устный ответ на вопросы Письменная работа – решение практических заданий
Тема 1.3	Кадровый менеджмент и кадровая политика организации	Устный ответ на вопросы Письменная работа – решение практических заданий Письменное эссе
<b>Раздел 2</b>	<b>Управление человеческими ресурсами на разных этапах развития организации</b>	
Тема 2.1.	Управление человеческими ресурсами на этапе формирования организации	Устный ответ на вопросы Письменная работа – решение практических заданий
Тема 2.2.	Управление человеческими ресурсами на этапе роста организации	Устный ответ на вопросы Письменная работа – решение практических заданий
Тема 2.3.	Управление человеческими	Устный ответ на вопросы



	ресурсами на этапе стабилизации	Письменная работа – решение практических заданий
Тема 2.4.	Управление человеческими ресурсами в ситуации кризиса	Устный ответ на вопросы Письменная работа – решение практических заданий

**4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов оценки (средств):**

Устное собеседование по вопросам билета или компьютерное тестирование (очная форма обучения)

#### **4.2 Материалы текущего контроля успеваемости<sup>2</sup>**

##### **4.2.1. Типовые вопросы для устного/письменного опроса**

**Для проведения занятий по очной форме обучения**

#### **Раздел 1. Теоретико-методологические аспекты управления человеческими ресурсами**

Назовите модели менеджмента.

Какова структура модели конкурирующих ценностей.

Опишите модель рациональных целей, внутренних процессов, модель человеческих отношений; модель открытых систем.

Каковы особенности управления человеческими ресурсами в странах Европейского Союза, США, Японии?

Каковы основные принципы и правовые обязательства управления человеческими ресурсами?

Каковы взаимоотношения с наемными работниками в странах Западной Европы.

Каковы общие подходы к деятельности по управлению человеческими ресурсами (кадровые системы)?

В чем специфика методов управления персоналом?

#### **Раздел 2. Управление человеческими ресурсами на разных этапах развития организации**

Опишите процесс формирования организации: управленческий и кадровый аспекты. Назовите типы организационных структур.

Выделите особенности этапов проектирования организаций.

##### **4.2.2. Типовые темы для эссе**

#### **Тема 1.2 Международный опыт и практика управления человеческими ресурсами в зарубежных странах**

Проведите сравнительный анализ структуры моделей: конкурирующих ценностей; модели рациональных целей, внутренних процессов, модели человеческих отношений; модели открытых систем.

#### **Тема 2.1. Управление человеческими ресурсами на этапе формирования организации**

Проведите анализ нормативного и методического обеспечения системы управления человеческими ресурсами (на примере организации).

#### **Тема 1.3. Кадровый менеджмент и кадровая политика организации**

Этапы построения кадровой политики.

Типы кадровой политики.

Провести анализ и выявить особенности типов кадровой политики на разных этапах

<sup>2</sup> Полный перечень вопросов и заданий находится на кафедре управления персоналом в УМКД по дисциплине

## **4.2.3 Типовые задания для письменных работ**

### **Раздел 1. Теоретико-методологические аспекты управления человеческими ресурсами**

#### **Тема 1.1. Эволюция моделей менеджмента в сфере управления персоналом**

1. Проанализировать модели менеджмента.
2. Составить глоссарий (перечень основных терминов и понятий с обязательным указанием источников) - исследования моделей менеджмента в организации
3. Рассмотреть специфику подхода к проблеме модели менеджмента в отечественной теории.
4. Выделите известные вам модели менеджмента.
5. Определите специфику подхода к проблеме управления человеческими ресурсами за рубежом и в отечественной теории.

#### **Тема 1.2. Международный опыт и практика управления человеческими ресурсами в зарубежных странах**

1. Изучить теоретико-методологические предпосылки управления человеческими ресурсами в странах Европейского Союза, США, Японии.
2. Привести примеры национальных различий управления человеческими ресурсами в странах Европейского Союза, США, Японии
3. Привести примеры участия работников в управлении человеческими ресурсами в странах Европейского Союза, США, Японии.

#### **Тема 1.3. Кадровый менеджмент и кадровая политика организации**

1. Привести примеры кадрового менеджмента: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами
2. Пояснить общие подходы к деятельности по управлению человеческими ресурсами (кадровые системы).
3. Выделить этапы построения кадровой политики и типы кадровой политики.
4. Назовите основные этапы кадрового менеджмента: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами
5. Определите этапы построения кадровой политики и типы кадровой политики в вашей организации

### **Раздел 2. Управление человеческими ресурсами на разных этапах развития организации**

#### **Тема 2.1. Управление человеческими ресурсами на этапе формирования организации**

1. Привести примеры управленческого и кадрового аспектов формирования организации
2. Выделить типы организационных структур в организации.
3. Провести анализ типов потребностей в персонале.
4. Выделить методы анализа профессиональной деятельности .

#### **Тема 2.2. Управление человеческими ресурсами на этапе роста организации**

1. Привести примеры применения методов привлечения и набора кандидатов.
2. Разработать методику оценки кандидатов при приеме на работу .
3. Изучить процедуру конкурсного набора.
4. Привести пример оптимизации организационной структуры.
5. Выделите основные методы привлечения и набора кандидатов.
6. Назовите этапы конкурсного набора.

#### **Тема 2.3. Управление человеческими ресурсами на этапе стабилизации**

1. Показать особенности оценки производительности и нормирования труда
2. Разработать программу оценки эффективности труда работников
3. Изучить методы группой и индивидуальной оценки.
4. Привести примеры современных теорий мотивации
5. Назовите критерии оценки производительности и нормирования труда
6. Назовите субъекты и объекты оценки персонала

#### **Тема 2.4. Управление человеческими ресурсами в ситуации кризиса**

1. Раскрыть особенности организационно-кадрового аудита организации
2. Охарактеризовать составляющие и параметры кадрового аудита
3. Составить последовательность этапов включения персонала в процессы реорганизации предприятия
4. Привести примеры мягких способов сокращения персонала
5. Представить формы разрешения трудовых конфликтов и предупреждения трудовых конфликтов на этапе кризиса.

### **4.2.4 Типовые тестовые задания<sup>3</sup>**

#### **Раздел 1. Теоретико-методологические аспекты управления человеческими ресурсами**

##### **1. Концепции в области менеджмента на основе разного понимания роли человека в производстве:**

- концепция трудовых ресурсов\*
- концепция кадровых ресурсов
- концепция управления персоналом\*
- концепция управления человеческими ресурсами\*
- концепция управления человеком\*

##### **2. Основные функции и задачи концепции управления человеческими ресурсами.**

- трансформация корпоративной стратегии в стратегию человеческих ресурсов.\*
- создание новых организационных структур.\*
- подбор занятых, подходящих к стратегии и культуре организации.\*
- развитие участия и партнерства.\*
- содействие организационным изменениям\*
- найм в соответствии со спецификой роста.

##### **3. Главные задачи управления человеческими ресурсами.**

- участие в разработке деловой стратегии компании;\*
- подбор, найм и расстановка сотрудников;\*
- мотивация и вознаграждение;\*
- централизация кадровых функций;
- аттестация, оценка результатов труда;\*
- трудовые отношения;\*
- тренинг и развитие.\*

#### **Раздел 2. Управление человеческими ресурсами на разных этапах развития организации**

##### **4. Принципы кадровой политики:**

- справедливость\*
- последовательность\*
- соблюдение трудового законодательства\*

<sup>3</sup> Правильный ответ в тесте обозначен «звездочкой» (\*)

равенство\*

выделение лучших работников

отсутствие дискриминации\*

5. Основные функции кадровой службы средней и крупной организации:

обеспечение кадрами\*

подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров\*

оформление трудовых отношений\*

организация оплаты труда\*

проведение маркетинговых исследований

выявление социальной напряженности\*

развитие отношений с органами рабочего самоуправления\*

стабилизации условий труда и соблюдению техники безопасности\*

#### 4.3. Оценочные средства промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3.1	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК- 3.1.(Очная форма обучения )	Способность позиционировать себя перед коллективом
УК ОС-6	Способность выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.3.(Очная форма обучения )	Способность формировать эффективную траекторию личностного и профессионального саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК - 3.1 (очная форма обучения)	Самостоятельно презентует собственные результаты: идеи/ точку зрения/ проект перед коллективом. Демонстрирует несколько схем позиционирования результатов. Ориентируется в теоретических основах группового взаимодействия.	Адекватно и полно представлены идеи/ точку зрения/ проект перед коллективом. Продемонстрированы несколько схем позиционирования результатов. Демонстрирует осмысление полученных теоретических основ и применяет их в практической деятельности.
УК -6.3.(очная форма обучения )	Формирует траекторию личностного и профессионального роста, основываясь на методах	Обладает достаточной мотивацией к формированию эффективной траектории

	самоменеджмента и самоорганизации (под поставленную задачу)	саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни Достиг конкретных результатов в соответствии с принятой программой. Использует предоставляемые возможности для формирования и развития «новых» компетенций / приобретения нового учебно-профессионального опыта.
--	---	--

#### 4.3.1 Тематика вопросов к экзамену

1. Модели менеджмента в современных организациях.
2. Практика управления человеческими ресурсами в зарубежных странах: в странах Европейского Союза, США, Японии.
3. Взаимоотношение менеджмента с наемными работниками в странах Западной Европы.
4. Профессионально-техническое обучение и повышение квалификации как фактор развития управленческих кадров в зарубежных странах.
5. Кадровый менеджмент и кадровая политика организации: опыт России и зарубежных стран.
6. От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами: опыт России и зарубежных стран.
7. Кадровые системы организации - управление человеческими ресурсами
8. Методы управления персоналом: опыт России и зарубежных стран.
9. Кадровая политика и ее роль в политике организации: опыт России и зарубежных стран.
10. Типы кадровой политики (на примере организации...).
11. Общие требования к кадровой политике в коммерческих организациях
12. Типы кадровой стратегии во взаимоотношениях с внешней средой.
13. Типы организационных структур: показатели эффективности.
14. Планирование типов потребности в персонале.
15. Цели, виды и методы планирования потребностей в персонале.
16. Нормативное методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами (на примере организации...)
17. Методы анализа профессиональной деятельности в работе кадровой службы...
18. Привлечение и набор кандидатов (на примере организации...)
19. Оценка и конкурсный набор кандидатов при приеме на работу (на примере организации...)
20. Управление адаптацией персонала.
21. Формирование системы ориентации и обучения персонала.
22. Адаптация молодых специалистов в организации.
23. Деятельность кадровой службы по оценке эффективности труда работников .
24. Аттестация как комплексная оценка персонала.
25. Формирование кадрового резерва в организации.
26. Планирование карьеры персонала организации.
27. Мотивационная система и мотивационные программы организации.

28. Управление изменениями в организации.  
29. Организационно-кадровый аудит как фактор развития организации.  
Управление трудовыми конфликтами в организации в ситуации кризиса

#### **4.3.2 Тематика практических заданий к экзамену**

##### **Типовой вариант кейса для студентов очной формы обучения (Тема 2.4. Управление человеческими ресурсами в ситуации кризиса)**

###### **Кейс**

В компании «Уклад» очень низкая производительность труда, и это является постоянной проблемой для директора. Он все время говорит о повышении производительности и требует с HR-менеджера – Ольги Малышевой – улучшения условий труда и качества персонала.

Ольга с огромным трудом договорилась с подшефным техникумом, чтобы они прислали на практику молодых ребят, интересно рассказала им о компании, о возможностях, которые предприятие предоставляет своим сотрудникам.

После подробной презентации у новых работников появилось большое желание работать и стать частью компании: они задавали вопросы, интересовались продвижением, тонкостями будущих обязанностей.

Они начинали работать с энтузиазмом, но со временем, даже через полгода работы, высоких результатов не появлялось. К тому же многие из новых работников вскоре подали заявление об уходе и уволились. На вопрос Ольги о причинах увольнения, они уклончиво отвечали, что они не видят перспектив работы в организации, т.к. работают с двойными нагрузками, а зарплата маленькая как у стажеров. И им надоело постоянно делать чужую работу, работая за двоих – троих человек. Назревала конфликтная ситуация, которая требовала разрешения.

Когда Малышева стала изучать причины ситуации, то оказалось, что молодежь в организации подвергается большим производственным перегрузкам со стороны более опытных работников, и потому молодые работники не выдерживают и уходят.

А «старики», те, кому за 50, работают вполсилы, больше приглядывают за молодыми, больше контролируют их, а чаще просто передают им свой объем работы.

Когда Ольга поинтересовалась у директора, почему сложился такой несправедливый порядок, он объяснил, что «старики» временно сидят как бы на «скамейке запасных», если что – они готовы в любую минуту начать работать и «дать фору молодым». А вот если их отправить на пенсию, то обратно они уже не вернуться, а на молодежь ставку делать нельзя – она сегодня есть, а завтра нет. Их то в армию заберут, то еще что-нибудь. «Стариков» держат для того, чтобы молодежь не расслаблялась и знала свое место.

Ольгу такая формулировка обескуражила. О каком повышении производительности труда может идти речь, если штат раздут искусственно, а производительность труда ниже средней по отрасли? Можно ли в таких условиях повысить эффективность персонала и устранить конфликтную ситуацию, которая назрела в организации.

*Вопросы:*

*Проведите анализ конфликтной ситуации: выделите причины конфликта в сфере управления персоналом и проблемы в управлении персоналом организации.*

*Предложите управленческие меры по разрешению ситуации и совершенствованию системы управления персоналом в ситуации кризиса.*

#### **4.3.3 Типовые тестовые задания для экзамена**

## **Раздел 1. Теоретико-методологические аспекты управления человеческими ресурсами**

### **Тема 1.1. Эволюция моделей менеджмента в сфере управления персоналом**

#### **1. Управление человеческими ресурсами входит в сферу компетенции:**

непосредственно президента компании\*

его первого заместителя\*

руководителя отдела человеческих ресурсов.

#### **2. Общие принципы управления персоналом:**

- научность\*
- плановость\*
- комплексность\*
- системность\*
- параллельность
- непрерывность\*
- экономичность\*

### **Тема 1.2. Международный опыт и практика управления человеческими ресурсами в зарубежных странах**

#### **3. Основой формирования целевой направленности системы управления персоналом являются :**

- стратегические цели
- экономические цели
- социальные цели\*
- финансовые цели

### **Тема 1.3. Кадровый менеджмент и кадровая политика организации**

#### **4. Выделите специфику кадров:**

- кадры - ресурс управления\*
- кадры - объект управления\*
- кадры - субъект управления\*
- кадры –однородная совокупность людей в организации

## **Раздел 2. Управление человеческими ресурсами на разных этапах развития организации**

### **Тема 2.1. Управление человеческими ресурсами на этапе формирования организации**

#### **5. Методы управления персоналом:**

- административные\*
- экономические\*
- идеологические
- социально-психологические\*

### **Тема 2.2. Управление человеческими ресурсами на этапе роста организации**

#### **6. Качество персонала определяется:**

отношением к изменениям\*

профессиональной квалификацией\*

национальной принадлежностью

умением решать вопросы организационных изменений\*

мотивацией участия в стратегической деятельности\*

## **Тема 2.3. Управление человеческими ресурсами на этапе стабилизации**

### **7. Этапы планирования трудовых ресурсов:**

1. оценка имеющихся трудовых ресурсов
2. планирование будущих потребностей в кадрах
3. оценка будущих потребностей в кадрах
4. разработка проекта удовлетворения будущих потребностей в кадрах

## **Тема 2.4. Управление человеческими ресурсами в ситуации кризиса**

### **8. Необходимый оборот по выбытию имеет объективные причины:**

требования законодательства \*

естественные моменты\*

уход по собственному желанию

### **4.3.4. Типовые темы контрольной работы**

1. Модели менеджмента.
2. Международный опыт и практика управления человеческими ресурсами в зарубежных странах
3. Управление человеческими ресурсами в странах Европейского Союза, США, Японии.
4. Взаимоотношение с наемными работниками в странах Западной Европы.
5. Профессионально-техническое обучение и повышение квалификации управленческих кадров в зарубежных странах.
6. Кадровый менеджмент и кадровая политика организации
7. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.
8. Общие подходы к деятельности по управлению человеческими ресурсами (кадровые системы).
9. Методы управления персоналом.
10. Кадровая политика и ее роль в политике организации.
11. Этапы построения кадровой политики.
12. Типы кадровой политики.
13. Общие требования к кадровой политике.
14. Типы кадровой стратегии по отношению к внешней среде.
15. Формирование организации: управленческий и кадровый аспекты.
16. Типы организационных структур.
17. Факторы и этапы проектирования организаций.
18. Планирование потребности в персонале.
19. Типы потребностей в персонале.
20. Цели и виды планирования потребностей в персонале.
21. Методы планирования потребностей в персонале.
22. Нормативное методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами организации.
23. Методы анализа профессиональной деятельности
24. Привлечение и набор кандидатов.
25. Оценка и конкурсный набор кандидатов при приеме на работу.
26. Адаптация персонала.
27. Ориентация и обучение.
28. Адаптация молодых специалистов.
29. Оценка производительности и нормирования труда.
30. Расчет потребности в персонале.
31. Оценка эффективности труда работников.
32. Аттестация персонала.



33. Формирование кадрового резерва.
34. Планирование карьеры.
35. Мотивационная система и мотивационные программы.
36. Проведение изменений в организациях.
37. Организационно-кадровый аудит организации.
38. Включение персонала в процессы реорганизации предприятия.
39. Управление трудовыми конфликтами в ситуации кризиса.
40. Мягкие способы сокращения персонала

#### Типовые темы эссе

1. Роль социальной инфраструктуры (государственных институтов власти, общественных организаций, хозяйствующих субъектов) в обеспечении воспроизводства человеческих ресурсов
2. Правовая и социальная защита наемных работников при решении кадровых вопросов
3. Формирование трудового потенциала организации
4. Проблемы управления человеческими ресурсами в организации и способы их решения
5. Управление креативными человеческими ресурсами в высокотехнологичных организациях

Таблица 2

Шкала оценивания для экзамена

Экзамен (5- балльная шкала)	Критерии оценки	
	УК ОС-3	УК ОС-6
2 (0-50) Неудов- летвори- тельно	Не сформированы знания о способности позиционировать себя перед коллективом Не владеет понятийным аппаратом. Не готов решать самостоятельно практические задачи по нахождению решений о способности позиционировать себя перед коллективом. Не сформированы практические навыки в данной деятельности.	Не сформированы знания о способности формировать эффективную траекторию личностного и профессионального саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни и умения применять их на практике. Не владеет понятийным аппаратом. Не готов решать самостоятельно практические задачи по нахождению решений о способности формировать эффективную траекторию личностного и профессионального саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. Не сформированы практические навыки в данной деятельности
3 (51-64) удов- летвори- тельно	Не в полной мере сформирована способность позиционировать себя перед коллективом и умением применять их на практике. Минимальный уровень владения понятийного аппарата. Недостаточный уровень самостоятельности в решении практических задач по нахождению решений позиционировать себя перед коллективом. Практические	Не в полной мере сформирована способность формировать эффективную траекторию личностного и профессионального саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни и умением применять их на практике. Минимальный уровень владения понятийного аппарата. Недостаточный уровень самостоятельности в решении практических задач по нахождению решений о способности формировать

	навыки данной деятельности сформированы не в полной мере.	эффективную траекторию личностного и профессионального саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. Практические навыки данной деятельности сформированы не в полной мере.
4 (64-84) хорошо	Способность позиционировать себя перед коллективом и умением применять их на практике сформирована достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности по решению практических задач в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.	Способность формировать эффективную траекторию личностного и профессионального саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни и умением применять их на практике сформирована достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности по решению практических задач по способности формировать эффективную траекторию личностного и профессионального саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
5 (85-100) отлично	Способность позиционировать себя перед коллективом и умением применять их на практике сформирована на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом. Практические навыки профессиональной деятельности по решению практических задач и нахождению решений позиционировать себя перед коллективом сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач.	Способность формировать эффективную траекторию личностного и профессионального саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни и умением применять их на практике сформирована на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом. Практические навыки профессиональной деятельности по решению практических задач и нахождению решений формировать эффективную траекторию личностного и профессионального саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания по подготовке к формам текущего контроля представлены на сайте института<sup>4</sup>

Методические указания по подготовке контрольной работы

<sup>4</sup> Методические указания по подготовке к формам текущего контроля для студентов направления «Управление персоналом»// <http://siu.ranepa.ru/Kafedra/UP/pdf>

*Представлены на сайте института<sup>5</sup>*

Методические указания по освоению дисциплины студентами заочной формы обучения с применением ЭО, ДОТ размещены на сайте института<sup>6</sup>

### **Методические указания по написанию эссе.**

Эссе должно представлять собой полное, систематизированное изложение темы и свидетельствовать об понимании обучаемым сути затрагиваемых им вопросов. Эссе должно иметь аналитический, а не описательный характер. Положения и выводы, содержащиеся в эссе, должны быть аргументированы и обоснованы примерами, статистическими данными, фактами, которые иллюстрируют те или иные теоретические положения. Излагать материал в эссе рекомендуется простыми, чёткими, короткими предложениями, избегая излишне наукообразных, декларативных фраз и малопонятных терминов без соответствующей их расшифровки. Особое внимание следует уделить грамматической и стилистической обработке текста работы.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Аверченко, Л. К. Управление персоналом в организации : учеб. пособие для студентов всех форм обучения / Л. К. Аверченко ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ, Сиб. ин-т упр. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2015. - 202 с. - То же [Электронный ресурс]. - Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа : [http://siu.ranepa.ru/UMM\\_1/3942/уро\\_up\\_2015.pdf](http://siu.ranepa.ru/UMM_1/3942/уро_up_2015.pdf), требуется авторизация. – Загл. с экрана.
2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учеб. для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2014. — 389 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/24835>, требуется авторизация. — Загл. с экрана. –То же [Электронный ресурс]. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135040>, требуется авторизация. - Загл. с экрана.
3. Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И. К. Макарова ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - Электрон. дан. - Москва : Дело, 2015. – 422 с. - Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/51122>, требуется авторизация. — Загл. с экрана. - То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС изд-ва «Лань». — Режим доступа : <http://e.lanbook.com/book/74849>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.
4. Основы управления персоналом : учеб. пособие для электрон. обучающей системы / [авт. : М. А. Бичеев и др. ; под ред. Т. В. Черняк, И. В. Дорониной] ; Федер. агентство по образованию, Сиб. акад. гос. службы. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2009. - 279 с. – То же [Электронный ресурс]. - Доступ из Б-ки электрон.

---

<sup>5</sup> Требования к структуре и оформлению контрольной работы для студентов направления /специальности «Управление персоналом»// [http://siu.ranepa.ru/Kafedra/UP/pdf/треб\\_контр\\_раб\\_15-16.pdf](http://siu.ranepa.ru/Kafedra/UP/pdf/треб_контр_раб_15-16.pdf)

<sup>6</sup> <http://siu.ranepa.ru/sveden./education/>

изданий / Сиб. Ин-т упр. – филиал РАНХиГС. - Режим доступа : <http://www.sapanet.ru>, требуется авторизация. - Загл. с экрана.

## 6.2. Дополнительная литература

1. Авдеев, В. В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы : Реинжиниринговая технология [Электронный ресурс] : практикум / В. В. Авдеев. — Электрон. дан. — Москва : Финансы и статистика, 2014. — 256 с. — Доступ из ЭБС изд-ва «Лань». — Режим доступа : <http://e.lanbook.com/book/69108>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.
2. Бабосов, Е. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. - Электрон. дан. - Минск : ТетраСистемс, 2012. - 288 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=111916>, требуется авторизация. - Загл. с экрана. - То же [Электронный ресурс]. - Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/28268>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.
3. Васильев, Е. П. Международное управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / Е. П. Васильев. — Электрон. дан. – Москва : Лаборатория книги, 2011. – 100 с. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140562>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.
4. Зайцева, Т. В. Система управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / Т. В. Зайцева. — Электрон. дан. — Москва : Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, 2012. — 248 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». — Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/54656>, требуется авторизация. - Загл. с экрана.
5. Кафидов, В. В. Управление человеческими ресурсами : для бакалавров и специалистов : учеб. пособие по специальности "Менеджмент орг." / В. В. Кафидов. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. - 202 с.
6. Ковалевич, И. А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И. А. Ковалевич, В. Т. Ковалевич. – Электрон. дан. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2011. - 210 с. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229597>, требуется авторизация. – Загл. с экрана.
7. Управление человеческими ресурсами = Human Resource Management : учеб. для бакалавров / Н. А. Горелов [и др.] ; под ред. И. А. Максимцева ; Санкт-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. - Москва : Юрайт, 2013. - 525 с. — То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС издательства «Юрайт». — Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/8926AD92-5619-41B9-A7EE-F9F0A55CB8C3>, требуется авторизация. - Загл. с экрана.
8. Управление человеческими ресурсами организации [Электронный ресурс]. - Электрон. дан. - Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2011. – 426 с. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=241178>, требуется авторизация. - Загл. с экрана.

9. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии [Электронный ресурс] : монография / под общ. ред. Е. В. Михалкиной. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2013. – 428 с. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=445481>, требуется авторизация. - Загл. с экрана. - То же [Электронный ресурс]. - Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/47165>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.
10. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. В. Халиулина ; Кемер. гос. ун-т. – Электрон. дан. - Кемерово : Кемер. гос. ун-т, 2013. - 180 с. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891>, требуется авторизация. – Загл. с экрана.
11. Царегородцев, Ю. Н. Развитие человеческого потенциала организаций [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю. Н. Царегородцев, Ю. Е. Ефремова, О. Э. Башина. — Электрон. дан. — Москва : Московский гуманитарный университет, 2012. — 212 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». — Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/8616>, требуется авторизация. - Загл. с экрана.

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.**

1. Основы управления персоналом. /Черняк, Т. В. Игровые технологии в подготовке HR-менеджера: междисциплинарный подход: практикум. [Электронный ресурс]. Изд-во СибАГС 2016, С.54-96. Режим доступа: <http://www.sapanet.ru>, требуется авторизация. – Загл. с экрана.

### **6.4. Нормативные правовые документы.**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: с изм. и доп. на 1 апр. 2012 г. - М.: МЦФЭР, 2012. - 126, [1] с.

### **6.5. Интернет-ресурсы.**

1. Официальный сайт Национального союза кадровиков [Электронный ресурс] / Нац. союз кадровиков. - [М], 2002 - 2012. - Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/>, свободный. (дата обращения: 19.01.2017).
2. Работа с персоналом [Электронный ресурс]: электрон. журн. - [ М.], 2003 - 2012. – Режим доступа: <http://www.HR-Journal.ru>, свободный. (дата обращения: 19.01.2017).
3. Управление персоналом [Электронный ресурс]: сайт журн. «Упр. персоналом» / Издат. дом «Упр. персоналом». – М., 2001 – 2012. - Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>, свободный. (дата обращения: 19.01.2017).
4. Университетская библиотека ONLINE [Электронный ресурс]: [электрон.-библиотеч. система] / О-во с огранич. ответственностью «Директ-Медиа». - [М.], 2001 - 2010. - Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>, требуется авторизация. (дата обращения: 19.01.2017).
5. Электронная библиотека [Электронный ресурс] // Административно-управленческий портал. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/library>, свободный (дата обращения: 19.01.2017).
6. Экономика труда [Электронный ресурс] / Федеральный образовательный портал по социологии, экономике и менеджменту. - [М], 2012. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/net/16000159>, свободный, (дата обращения: 19.01.2017).

### **6.6. Иные источники**

Иные источники не используются

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

**Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа):** Экран, компьютер с подключением к локальной сети института, и выходом в Интернет, звуковой усилитель, антиподаватель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна настольная, доска аудиторная

**Лаборатория личностного и профессионального развития:** Полиграф «Фемида», компьютер с подключением к локальной сети института и выходом в Интернет, телевизор, колонки, DVD-проигрыватель, музыкальные центры, видеокамера, видеомэгафоны, методические материалы (тесты, методики и т.п.), столы письменные, стулья, шкаф, трибуна настольная, стеллаж, доска аудиторная, ковровое покрытие; стекло для одностороннего просмотра для проведения фокус-групп

**Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа:** Столы аудиторные, стулья, трибуна, доска аудиторная, компьютер с выходом в Интернет, мультимедийный проектор, экран

**Помещения для самостоятельной работы обучающихся. Компьютерные классы. Библиотека, имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет :** компьютеры с выходом в Интернет., автоматизированную библиотечную информационную систему и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Университетская Информационная Система РОССИЯ», «Электронная библиотека диссертаций РГБ», «Научная электронная библиотека eLIBRARY», «EBSCO», «SAGE Premier». Система федеральных образовательных порталов «Экономика. Социология. Менеджмент», «Юридическая Россия», Сервер органов государственной власти РФ, Сайт Сибирского Федерального округа и др. Экран, компьютер с подключением к локальной сети филиала и выходом в Интернет, звуковой усилитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна, доска аудиторная. Наборы виртуального демонстрационного оборудования, наглядные учебные пособия.

**Специализированный кабинет для занятий с маломобильными группами (студенты с ограниченными возможностями здоровья):** Экран, компьютеры с подключением к локальной сети института и выходом в Интернет, звуковой усилитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна настольная, доска аудиторная, офисные кресла

**Видеостудия для вебинаров:** Компьютеры с выходом в Интернет, оснащенные веб-камерами и гарнитурами (наушники + микрофон), столы, стулья.

**Кафедры:** Компьютеры с выходом в Интернет, в т.ч. оснащенные веб-камерой, гарнитурой (наушники + микрофон), столы, стулья, кресла офисные, принтер, шкафы.

**Компьютерный класс для преподавателей:** Компьютеры с выходом в Интернет и в локальную сеть, лазерный принтер, сканеры, столы аудиторные, стулья, доска аудиторная

**Программное обеспечение:** Пакет MS Office, Microsoft Windows, Сайт филиала, СДО Прометей, Корпоративные базы данных, iSpring Free Cam8.