

Частное образовательное учреждение высшего образования  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ  
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

---

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

На заседании кафедры менеджмента  
и государственного и муниципально-  
го управления  
Протокол № 10 от 24.05.2023

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор  
Авдашкевич С.В.  
28.06.2023

### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.В.03 Управление человеческими ресурсами
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	«Маркетинг»
Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Программа:	Прикладного бакалавриата
Форма обучения:	Очная, заочная
Разработчики:	Кандидат экономических наук, доцент Чиркова Т.В.

### 1. Цели и задачи дисциплины:

Цель дисциплины: формирование научных представлений об основных направлениях деятельности в области управления человеческими ресурсами в современных организациях, а так же вооружение изучение практического опыта работы по управлению персоналом в современных организациях.

Задачи дисциплины:

- ознакомиться с современными взглядами, позициями по проблемам управления человеческими ресурсами;
- усвоить основные практические навыки управления человеческими ресурсами в современных организациях;
- проанализировать, сопоставить различные модели, подходы к управлению человеческими ресурсами;
- уметь организовывать и проводить социально-психологические измерения и анализ личности, общественных процессов, групповой динамики, лидерства, организационной культуры;
- уметь применять методы мотивации персонала организации;
- владеть навыками влияния на других людей.

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Содержание компетенции
ПК-1	владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК-2	владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

Планируемые результаты обучения:

Код компетенции	Основные признаки освоения		
	Знать	Уметь	Владеть
ПК-1	- понятия коллектива, команды, группы; - принципы формирования команды; - процесс групповой динамики; - современные инновации в управлении персоналом.	- применять методы мотивации и стимулирования персонала для достижения поставленных целей; - организовать работу в группе с применением инновационных продуктов управления персоналом.	- терминологией, навыками применения современных методов мотивации и стимулирования персонала; - навыками распределения полномочий на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.
ПК-2	- терминологию; - способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организацион-	- принципами и методологией разработки и применения современных технологий управления персоналом.	- различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе совре-

38.03.02 Менеджмент, направленность «Маркетинг»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.03 Управление человеческими ресурсами  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	ных коммуникаций.		менных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.
--	-------------------	--	---

### 3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» входит в Блок 1 «Дисциплины (модуля)» (Вариативная часть) образовательной программы высшего образования по направлению 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) «Маркетинг».

*При изучении данной дисциплины обучающийся использует знания, умения и навыки, которые формируются в процессе изучения следующих дисциплин (практик):*

Введение в менеджмент, Основы менеджмента, Социология управления, Конфликтология

*Знания, умения и навыки, приобретенные в процессе изучения данной дисциплины, будут использованы обучающимся при изучении дисциплин (практик):*

Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, Маркетинг персонала, Кадровый менеджмент, Преддипломная практика

### 4. Объем дисциплины

*Очная форма обучения:*

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		4
<b>Аудиторные занятия (АЗ):</b>	36	36
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	18	18
<b>Самостоятельная работа студента (СР)</b>	65	65
В том числе:		
Курсовая работа	0	
Другие виды самостоятельной работы*	65	65
<b>Контроль самостоятельной работы (КСР)</b>	7	7
<b>Контактная работа (КоР)</b>	43	43
<b>Форма промежуточной аттестации</b>		Зачет
<b>Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)</b>	0	
<b>Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ</b>	108/3	108/3

\* - подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)..

*Заочная форма обучения:*

Вид учебной работы	Всего часов	Курс
		3
<b>Аудиторные занятия (АЗ):</b>	8	8
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	4	4
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	4	4
<b>Самостоятельная работа студента (СР)</b>	93	93
В том числе:		
Курсовая работа	0	0

38.03.02 Менеджмент, направленность «Маркетинг»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.03 Управление человеческими ресурсами  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Другие виды самостоятельной работы*	93	93
Контроль самостоятельной работы (КСР)	3	3
Контактная работа (КоР)	11	11
Форма промежуточной аттестации		Зачет
Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)	4	4
<b>Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ</b>	<b>108/3</b>	<b>108/3</b>

\* - подготовка к аудиторным занятиям.

## 5. Содержание дисциплины

*Очная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				СР	Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР		
			Лек	Пр	Лаб			
1	Основы управления человеческими ресурсами.	4	4	2	0	8	2	
2	Функции и методы управления человеческими ресурсами.	4	2	2	0	8	2	
3	Формирование системы управления человеческими ресурсами.	4	2	2	0	8	2	
4	Кадровая политика и стратегии управления человеческими ресурсами.	4	2	2	0	8	2	
5	Планирование человеческих ресурсов.	4	2	2	0	8	2	
6	Деловая оценка и аттестация человеческих ресурсов.	4	2	2	0	8	2	
7	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности человеческих ресурсов.	4	2	2	0	8	2	
8	Технология управления персоналом.	4	2	4	0	9	4	
	Итого:		18	18	0	65	18	

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

*Заочная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				СР	Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР		
			Лек	Пр	Лаб			
1	Основы управления человеческими ресурсами.	3	0	2	0	13	2	
2	Функции и методы управления человеческими ресурсами.	3	2	0	0	13	2	
3	Формирование системы управления человеческими ресурсами.	3	0	0	0	13	2	
4	Кадровая политика и стратегии управления человеческими ресурсами.	3	0	0	0	13	2	
5	Планирование человеческих ресурсов.	3	0	2	0	13	2	

38.03.02 Менеджмент, направленность «Маркетинг»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.03 Управление человеческими ресурсами  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

6	Деловая оценка и аттестация человеческих ресурсов.	3	0	0	0	13	2
7	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности человеческих ресурсов.	3	2	0	0	13	2
8	Технология управления персоналом.	3	0	0	0	4	4
Итого:			4	4	0	95	18

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия обучающихся, курсовая работа	Компетенции	Оценочное средство текущего контроля
1	2	3	4
Тема 1: Основы управления человеческими ресурсами.	Эволюция концепции управления человеческими ресурсами. Цели и задачи управления человеческими ресурсами. Модели управления человеческими ресурсами: модель соответствия, гарвардская схема, модель Р. Уолтона, Дэвида Геста и др. Основные виды деятельности в сфере управления человеческими ресурсами. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Основы управления человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами как теория и как практика. <b>Лабораторная работа: -</b>	ПК-1, ПК-2	Кейс-задача №1
Тема 2: Функции и методы управления человеческими ресурсами.	Функции управления человеческими ресурсами: планирование потребности в человеческих ресурсах, организация найма, адаптация человеческих ресурсов, оценка и мотивация деятельности человеческих ресурсов, их развитие. Согласование стратегии развития организации, стратегии управления человеческими ресурсами и основных функций. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Методы управления человеческими ресурсами, их классификация, области применения. <b>Лабораторная работа: -</b>	ПК-1, ПК-2	Реферат №1
Тема 3: Формирование системы управления человеческими ресурсами.	Понятие система, её сущность. Система управления человеческими ресурсами: сущность и её роль в деятельности организации. Требования к формированию системы управления человеческими ресурсами. Место и значение целей системы управления человеческими ресурсами. Службы управления человеческими ресурсами на предприятиях, организациях, их структура. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Формирование системы управления человеческими ресурсами. Система управления человеческими ресурсами: сущность и её роль в деятельности организации. <b>Лабораторная работа: -</b>	ПК-1, ПК-2	Кейс-задача №2; Контрольная работа №1

38.03.02 Менеджмент, направленность «Маркетинг»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.03 Управление человеческими ресурсами  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Тема 4: Кадровая политика и стратегии управления человеческими ресурсами.	Сущность и понятие кадровой политики организации. Факторы, определяющие кадровую политику. Основные типы и виды кадровой политики. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Направления реализации кадровой политики организации. <b>Лабораторная работа: -</b>	ПК-1, ПК-2	Контрольная работа №2
Тема 5: Планирование человеческих ресурсов.	Метод прогнозирования потребностей в персонале. Планирование обучения человеческих ресурсов. Планирование сохранения кадрового состава. Планирование расходов по содержанию человеческих ресурсов. Планирование производительности труда. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Планирование человеческих ресурсов. Основные виды планирования человеческих ресурсов. <b>Лабораторная работа: -</b>	ПК-1, ПК-2	Кейс-задача №1
Тема 6: Деловая оценка и аттестация человеческих ресурсов.	Понятие и цели оценки деловой оценки человеческих ресурсов. Оценка деятельности персонала и аттестация. Информационное обеспечение процесса деловой оценки человеческих ресурсов. Основные требования к показателям оценки человеческих ресурсов. Особенности применения различных методов оценки, их преимущества и недостатки. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Роль линейного руководителя и службы управления персоналом при проведении аттестации. <b>Лабораторная работа: -</b>	ПК-1, ПК-2	Реферат №1
Тема 7: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности человеческих ресурсов.	Теории мотивации: эволюция и сравнительная характеристика. Содержательные и процессуальные теории мотивации. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Практическое использование теорий мотивации в современных условиях в организациях. <b>Лабораторная работа: -</b>	ПК-1, ПК-2	Кейс-задача №2; Контрольная работа №1
Тема 8: Технология управления персоналом.	Принципы, методы, формы и виды обучения. Функционирование учебных центров. Классификация форм повышения квалификации, их взаимосвязь. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Технология управления персоналом. Методы формирования и развития кадрового потенциала организации. <b>Лабораторная работа: -</b>	ПК-1, ПК-2	Контрольная работа №2
Курсовая работа	Не предусмотрено учебным планом		

## 6. Формы проведения занятий

При реализации дисциплины применяются инновационные формы учебных занятий, развивающих у обучающихся навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества.

*Очная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
-------	--	-------------	--------------	--------------------------

38.03.02 Менеджмент, направленность «Маркетинг»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.03 Управление человеческими ресурсами  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

1	Основы управления человеческими ресурсами.: Основы управления человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами как теория и как практика.	Пр	2	Деловая игра
2	Планирование человеческих ресурсов.: Планирование человеческих ресурсов. Основные виды планирования человеческих ресурсов.	Пр	2	Дискуссия

*Заочная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Основы управления человеческими ресурсами.: Основы управления человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами как теория и как практика.	Пр	2	Деловая игра
2	Планирование человеческих ресурсов.: Планирование человеческих ресурсов. Основные виды планирования человеческих ресурсов.	Пр	2	Дискуссия

**7. Способ реализации дисциплины**

Без использования онлайн-курса.

**8. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:**

*Основная литература:*

1. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 183 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7303-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511489>

2. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 245 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7304-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512623>

3. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511328>

*Дополнительная литература:*

1. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496849>

2. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493785>

3. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8710-2. — Текст : электронный //

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

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ
3. Антивирусное программное обеспечение

Дополнительно при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются:

1. LMS Moodle.
2. Вебинарная платформа

### **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины**

1. [ibooks.ru](https://ibooks.ru) : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный
2. Электронно-библиотечная система СПбУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный
3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://urait.ru>. - Текст: электронный
4. [eLibrary.ru](http://elibrary.ru) : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный
5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: [ar.ch.neicon.ru](http://ar.ch.neicon.ru). - Текст: электронный
6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный
7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный
8. [Executive.ru](https://www.e-executive.ru/) [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/>. - Текст: электронный
9. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.cfin.ru/>. - Текст: электронный
10. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/>. - Текст: электронный
11. [HR-tv.ru](https://hr-tv.ru/) [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://hr-tv.ru/>. - Текст: электронный
12. Федеральная служба по труду и занятости [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://www.rostrud.ru/>. - Текст: электронный
13. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://rosmintrud.ru/>. - Текст: электронный

### **11. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа - практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и



38.03.02 Менеджмент, направленность «Маркетинг»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.03 Управление человеческими ресурсами  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

промежуточной аттестации, оборудованные: рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенного специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской.

Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением.

При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета [imeos.ru](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройствами), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета [imeos.ru](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением. Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета [imeos.ru](http://imeos.ru) и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля).

## 12. Оценочные материалы по дисциплине

### 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

*Очная форма обучения:*

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ПК-1	Введение в менеджмент	зачет	2	1
ПК-1	Основы менеджмента			
ПК-1	Социология управления	зачет	3	2
ПК-1	Конфликтология			
ПК-1	Управление человеческими ресурсами	зачет	4	3
ПК-1	Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков	зачет с оценкой	6	4
ПК-1	Маркетинг персонала	зачет	7	5
ПК-1	Кадровый менеджмент			
ПК-1	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	8	6
ПК-2	Социология управления	зачет	3	1
ПК-2	Конфликтология			
ПК-2	Управление человеческими ресурсами	зачет	4	2
ПК-2	Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков	зачет с оценкой	6	3

38.03.02 Менеджмент, направленность «Маркетинг»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.03 Управление человеческими ресурсами  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

ПК-2	Маркетинг персонала	зачет	7	4
ПК-2	Кадровый менеджмент			
ПК-2	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	8	5

*Заочная форма обучения:*

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ПК-1	Введение в менеджмент	зачет	1	1
ПК-1	Основы менеджмента			
ПК-1	Социология управления	зачет	2	2
ПК-1	Конфликтология			
ПК-1	Управление человеческими ресурсами	зачет	3	3
ПК-1	Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков	зачет с оценкой	3	3
ПК-1	Маркетинг персонала	зачет	4	4
ПК-1	Кадровый менеджмент			
ПК-1	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	5	5
ПК-2	Социология управления	зачет	2	1
ПК-2	Конфликтология			
ПК-2	Управление человеческими ресурсами	зачет	3	2
ПК-2	Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков	зачет с оценкой	3	2
ПК-2	Маркетинг персонала	зачет	4	3
ПК-2	Кадровый менеджмент			
ПК-2	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	5	4

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе изучения дисциплины, описание шкал оценивания

### 2.1 Текущий контроль

#### КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Самостоятельная письменная аналитическая работа студента, которая способствует закреплению и систематизации знаний по одной или нескольким темам дисциплины. Цель контрольной работы – получить специальные знания и продемонстрировать навыки их практического применения.

Контрольная работа оценивается по следующим показателям:

38.03.02 Менеджмент, направленность «Маркетинг»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.03 Управление человеческими ресурсами  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

1. Выполнение работы в полном объеме и без ошибок;
2. Зрелая, творческая, полностью самостоятельная работа;
3. Выполнение работы в соответствии с требованиями к оформлению.

### Критерии оценивания контрольной работы

Полное, правильное и обоснованное решение; полностью самостоятельная работа; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению	10 баллов
Решение в целом правильное и обоснованное, но допущены незначительные ошибки либо решение является неполным, допускается незначительная подсказка со стороны преподавателя; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению	8 баллов
Решение содержит обоснование, ход рассуждений в целом верный, но при этом допущены существенные ошибки, студент продемонстрировал недостаточное умение правильно применять знания, полученные в процессе изучения дисциплины, либо работа выполнена при существенной помощи преподавателя; работа выполнена с некоторыми нарушениями требований к оформлению	6 баллов
Отсутствует решение задачи, либо отсутствует обоснование решения, либо решение содержит обоснование, но допущены грубые ошибки, приведшие к абсолютно неверной квалификации; работа выполнена без учета требований к оформлению	0 баллов

### Шкала оценивания контрольной работы

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

<b>Баллы в БРС Университета</b>	10	8	6	0
<b>Уровень сформированности компетенции</b>	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

### РЕФЕРАТ

Самостоятельная письменная аналитическая работа, выполняемая на основе преобразования документальной информации и раскрывающая суть изучаемой темы; представляет собой краткое изложение содержания книги, научной работы, результатов изучения научной проблемы важного социально-культурного, народнохозяйственного или политического значения. Реферат отражает различные точки зрения на исследуемый вопрос, в том числе точку зрения самого автора.

### Показатели и критерии оценивания реферата

№ п/п	Показатели оценки	Критерии оценивания
1	<b>Новизна текста</b> (актуальность темы исследования; новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; самостоятельность оценок и суждений).	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию <b>«выполнен - частично выполнен - не выполнен»</b> , что соответствует следующему распределению баллов <b>«2 балла - 1 балл - 0 баллов»</b>
2	<b>Степень раскрытия сущности вопроса</b> (соответствие плана теме реферата; соответствие содержания теме и плану реферата; полнота и глубина знаний по теме; умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному проблеме).	
3	<b>Обоснованность выбора источников</b> (оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования, в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).	
4	<b>Соблюдение требований к оформлению</b> (насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности)	

38.03.02 Менеджмент, направленность «Маркетинг»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.03 Управление человеческими ресурсами  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	сти и культуры изложения, в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры, владение терминологией; соблюдение требований к объёму реферата).	
5	<b>Ответы на дополнительные вопросы</b>	

### Шкала оценивания реферата

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенции на данном этапе изучения дисциплины за реферат представлены в следующей таблице:

<b>Баллы в БРС Университета</b>	10-9	8-7	6-5	Менее 5
<b>Уровень сформированности компетенции</b>	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

### КЕЙС-ЗАДАЧА

Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Сущность данного метода состоит в том, что учебный материал подается студентам в виде реальных профессиональных проблем (кейсов) конкретного предприятия или характерных для определенного вида профессиональной деятельности. Работая над решением кейса, студент приобретает профессиональные знания, умения, навыки в результате активной творческой работы. Он самостоятельно формулирует цели, находит и собирает различную информацию, анализирует ее, выдвигает гипотезы, ищет варианты решения проблемы, формулирует выводы, обосновывает оптимальное решение ситуации.

### Показатели и критерии оценивания кейс-задачи

1	Самостоятельное определение целей, задач и результатов деятельности	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию «выполнен - выполнен частично - не выполнен», что соответствует следующему распределению баллов «4 балла - 2 балла - 0 баллов»
2	Решение правильное, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения, самостоятельно определены риски и трудности при разрешении проблем	
3	Свободное владение методологическими, теоретическими знаниями и профессиональной терминологией	
4	Знание дополнительной литературы при разборе предложенной ситуации, проявление творческих способностей	
5	Хорошие аналитические способности, умение при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами дисциплин (-ны)	

### Шкала оценивания кейс-задачи

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

<b>Баллы в БРС Университета</b>	20	15	10	0
<b>Уровень сформированности компетенции</b>	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

#### 2.2 Курсовая работа

Не предусмотрено учебным планом

#### 2.3 Промежуточная аттестация в форме зачета

Зачёт – форма проверки знаний обучающихся. При успешном прохождении зачёта в ведомость и зачётную книжку ставится пометка об успешном прохождении испытания по дисциплине или её разделу. В ходе зачёта учитывается уровень знания, умения и владения обучающегося по изучаемой дисциплине.

Показателями и критериями оценивания учебных достижений по дисциплине (выставле-

38.03.02 Менеджмент, направленность «Маркетинг»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.03 Управление человеческими ресурсами  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

нии отметки о зачете) являются результаты текущего контроля.

### Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся зачётом без оценки

<b>Баллы по дисциплине*</b>	60 и менее		61-73		74-90		91-100
<b>Итоговая оценка по дисциплине*</b>	Незачет		Зачет				
<b>Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня</b>	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A
<b>Уровень сформированности компетенций</b>	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

\*Оценка, полученная студентом за промежуточную аттестацию, выставляется с учетом баллов, полученных за текущий контроль (сумма баллов за зачет и текущий контроль).

#### 2.4 Промежуточная аттестация в форме экзамена

Не предусмотрено учебным планом

#### 2.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций, сформированных дисциплиной

После выполнения студентом всех видов оценочных средств, указанных в рабочей программе дисциплины, производится оценка уровня сформированности компетенций по дисциплине:

Код компетенции	Уровень сформированности компетенции	Основные признаки освоения компетенций		
		Знать	Уметь	Владеть
ПК-1	Пороговый	- понятие и функции лидера, основы власти, стилий руководства.	- применять методы мотивации и стимулирования персонала для достижения поставленных целей; - выполнять функции руководителя и эффективно распределять полномочия.	- терминологией, навыками применения современных методов мотивации и стимулирования персонала.
	Высокий	- основные теории мотивации, лидерства и власти; основные этапы и функции, аудита человеческих ресурсов; - методику диагностики организационной культуры.	- проявлять лидерские качества; - мотивировать персонал; - организовывать работу группы; - проводить аудит человеческих ресурсов; - диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию.	- качествами делового лидера; - методами стимулирования и мотивация, навыками проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.

38.03.02 Менеджмент, направленность «Маркетинг»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.03 Управление человеческими ресурсами  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	Повышенный	- понятия коллектива, команды, группы; - принципы формирования команды; - процесс групповой динамики; - современные инновации в управлении персоналом.	- применять методы мотивации и стимулирования персонала для достижения поставленных целей; - организовать работу в группе с применением инновационных продуктов управления персоналом.	- терминологией, навыками применения современных методов мотивации и стимулирования персонала; - навыками распределения полномочий на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.
ПК-2	Пороговый	- основы проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций.	- основы управления персоналом; современные технологии управления персоналом.	- различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций.
	Высокий	- особенности проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций.	- применять современные технологии управления персоналом при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций.	- навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы.
	Повышенный	- терминологию; - способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций.	- принципами и методологией разработки и применения современных технологий управления персоналом.	- различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

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

**Методика формирования оценки по дисциплине.** Успеваемость студента оценивается в баллах и состоит из:

- суммы баллов за выполнение заданий текущего контроля (обучающийся может получить в сумме не более 70 баллов);
- баллов за посещаемость (не более 10 баллов);
- баллов за активность на занятиях (занятия в интерактивной форме – п. 6. Формы проведения занятий), выполнение дополнительных заданий и пр. по усмотрению преподавателя, ведущего дисциплину – премиальные баллы (не более 20 баллов).

Полученные итоговые баллы по дисциплине переводятся в оценку по традиционной пятибалльной шкале оценивания и по 100-балльной шкале оценок Европейской системы перевода и накопления баллов (ECTS) в соответствии с таблицами, представленными в п. Таблицами. 1, 2. Оценки в пятибалльной шкале выставляются в ведомости и зачетные книжки, в 100-балльной – в ведомости.

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета (Положение «О текущем контроле успеваемости, промежуточной аттестации и балльно-рейтинговой системе оценки учебных достижений студентов», Положение «Об оценочных средствах», Положение «О контроле самостоятельности выполнения письменных работ обучающимися университета с использованием системы «Антиплагиат ВУЗ» и др.).

Уровень сформированности компетенции № 1 (№ N) определяется перечнем оценочных средств:

Оценочное средство (в том числе экзамен, зачет с оценкой при наличии)	Уровень сформированности компетенции*			Средний уровень сформированности компетенций по каждому оценочному средству
	Студент №1	...	Студент № N	
.....	.....			
<b>Итоговый уровень:</b>	.....			

\* пороговый, высокий или повышенный

Итоговый (общий/средний) уровень рассчитывается как среднее арифметическое с округлением в сторону более высокого уровня.

Далее делается вывод об общем уровне освоения компетенций студентами в ходе изучения дисциплины:

#### Оценочный лист по дисциплине

ФИО студента	Уровень сформированности компетенций								
	Общекультурные компетенции			Общепрофессиональные компетенции			Компетенции по видам деятельности		
	№ 1	№ N	Уровень сформированности общекультурных компетенций	№ 1	№ N	Уровень сформированности общепрофессио- нальных компетенций	№ 1	№ N	Уровень сформированности компетенций по виду деятельно- сти № 1
Студент № 1									
Студент № 2									
.....									

**4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.**

#### Тематика рефератов №1.

1. Организация службы управления персоналом на предприятии (на примере...)
2. Функции и задачи службы по управлению персоналом.
3. Деловая оценка работников
4. Кадровая политика предприятия (на примере).
5. Малобюджетные формы развития персонала.
6. Противостояние кризису через обучение персонала.

7. Коучинг как метод управления персоналом.
8. Модель компетенций сотрудника в условиях кризиса.
9. Тренинги и деловые игры как методы обучения персонала.
10. Формирование кадрового резерва.
11. Оценка эффективности работы с кадровым резервом.
12. Управление конфликтом.
13. Определение потребности в персонале.
14. Методы оценки персонала: преимущества и недостатки, ошибки и сложности (на примере одного из методов)
15. Корпоративно-волонтерство как инструмент развития корпоративной культуры
16. Мотивация персонала и кризис: новые подходы и технологии
17. Применение тестирования в отборе и работе с персоналом
18. Удовлетворенность трудом как фактор стабильного развития персонала
19. Проблемы при вхождении в должность руководителей и специалистов
20. Организация собеседования по отбору персонала
21. Анализ причин текучести персонала и методы ее профилактики
22. Оценка эффективности системы премирования персонала организации
23. Разработка алгоритма оценки профессиональной компетентности
24. Информационное обеспечение деятельности подразделений по управлению персоналом
25. Типология поведения менеджеров в конфликтных ситуациях
26. Проектирование модели повышения квалификации управленческих кадров
27. Влияние организационной культуры на эффективность предприятия
28. Корпоративный тренинг как форма адаптации и обучения персонала
29. Характеристика основных методов выявления потребностей в обучении персонала организации
30. Методы оценки эффективности обучения персонала в организации
31. Модели компетенций: предназначение, технология и методы разработки
32. Причины сопротивления оценке среди сотрудников. Роль менеджера по персоналу в снижении сопротивления
33. Показатели эффективности корпоративной культуры
34. Специфика мотивации топ-менеджеров компании
35. Лояльность и корпоративная приверженность сотрудников
36. Мероприятия по адаптации нового сотрудника (на примере конкретной организации)
37. Методы формирования позитивного имиджа службы персонала
38. Организация службы персонала в условиях реформирования организации. Признаки организационной патологии.
39. Организация службой персонала мероприятий в ситуации оптимизации численности персонала. Стратегия поведения сотрудников кадрового органа.
40. Связь удовлетворенности трудовой жизнью и статусными ожиданиями кандидатов при трудоустройстве.

### Кейс-задача №1

«ShellInternational» является международной нефтяной компанией с совместным главным офисом, располагающимся в Лондоне и Гааге (Нидерланды). В компании работает более 100 000 чел., 5500 из которых в одно и то же время живут и работают как экспатрианты. Экспатрианты в «Shell» — это очень разнообразная группа, представленная свыше 70 национальностями



и расположенная на территории более 100 стран. «Shell» признает, что, будучи международной корпорацией, международная мобильность рабочей силы необходима для ее успеха. К началу 90-х гг. «Shell» обнаружила, что стало все труднее набирать ключевой персонал для отправки их в другие страны. Чтобы выяснить причины этого явления, в 1993 г. компания проинтервьюировала более 200 работников-экспатриантов и их жен, чтобы определить причины недовольства. Данные были использованы для разработки опроса, который был разослан 17 000 работающим и бывшим экспатриантам, их женам и работникам, отклонившим предложение о работе за рубежом.

Этот опрос отметил феноменальный 70%-й уровень ответивших, указывающий на то, что многие работники считали это серьезной проблемой. В соответствии с исследованием пять проблем оказывали влияние на желание работника согласиться на международную командировку. По мере важности были отмечены: 1) расставание с детьми, в то время как они получают свое среднее образование (дети в Англии и Голландии часто отправлялись на учебу в интернаты, в то время как их родители работали за границей); 2) ущерб карьере и занятости супруги/супруга; 3) невозможность вовлечь супругу в решение по перемещению; 4) невозможность получить адекватную информацию по перемещению; 5) проблемы со здоровьем.

Основной идеей было то, что семья, а не отдельный человек становится частью экспатриации, и «Shell» вынуждена делать что-то большее, чтобы учитывать это.

Начиная с 1994 г. «Shell» внедрила ряд программ, которые должны были решить часть этих проблем. Чтобы помочь с образованием для детей, «Shell» построила начальные школы для своих работников в тех местах, где было много экспатриантов. Что касается среднего образования, компания работала с местными школами, часто предоставляя гранты, чтобы помочь им улучшить свою систему образования. Она также предлагала дополнительные деньги, чтобы экспатрианты могли послать своих детей в частные школы страны, где они работали (до 1994 г. компания оплачивала только образование ребенка в интернате в стране проживания).

Помочь супруге/супругу с карьерой было более серьезной проблемой. Из опроса следует, что половина супругов до зарубежной командировки имели работу. После переезда только 12 % смогли найти работу, другие 33 % хотели ее найти. «Shell» основала Центр по устройству супругов на работу, который должен был решить эту проблему. Центр предоставляет консультации и помощь в поисках работы в течение и сразу после международной командировки. Компания также согласилась оплачивать 80 % затрат на профессиональную переподготовку, дальнейшее образование или аккредитацию, до 4400 долл. на командировку.

«Shell» также основала международный центр информации и советов, известный как «Аванпост» для предоставления поддержки семьям, размышляющим о зарубежных командировках. Главное управление центра находится в Гааге и сейчас руководит 40 информационными центрами в более 30 странах. Укомплектованная супругами командированных работников и полностью поддерживаемая «Shell», эта сеть к 1998 г. помогла более 1000 семьям подготовиться к размещению в других странах. Центр рекомендует школы, медицинские службы и место размещения и обеспечивает новейшей информацией по занятости, обучению, самостоятельной занятости и работе волонтеров.

**Задание:** Внимательно прочитайте кейс. Ответьте на вопросы:

1. С какими основными проблемами столкнулась компания в сфере УЧР в процессе увеличения зарубежной сети?
2. Обоснуйте основные принципы политики компании в сфере УЧР с точки зрения высшего менеджмента.

38.03.02 Менеджмент, направленность «Маркетинг»  
Программа прикладного бакалавриата  
Рабочая программа дисциплины  
Дисциплина: Б1.В.03 Управление человеческими ресурсами  
Форма обучения: очная, заочная  
Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
Обновлена на 2023/2024 учебный год

---

### 3. Учитывая основные тенденции УЧР в международных компаниях, каких прогнозов следует ожидать (опасаться) в случае дальнейшего роста зарубежного производства?

#### Кейс-задача №2

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему "Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе". После 10 лет работы преподавателем в одном из московских Вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической *помощи детям из неблагополучных семей*, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать **реальную помощь** конкретным людям, использовал на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившем, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-ти часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя, рекомендации партнера Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

**Задание:** Внимательно прочитайте кейс. Ответьте на вопросы:

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?
2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?
3. Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?
4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?
5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

#### Контрольная работа №1.

*Вариант 1.*

**Вводная часть контрольной работы:**

На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом, главная задача которой - выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет. Характеристика условий деятельности комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлена ниже.

### **Характеристика условий деятельности комбината на пятилетний период**

1. Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.

2. Объем производства в течение ближайших пяти лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов (начиная с 2002-2003 г.), снизится, а затем незначительно повысится (в конце 2005 г.) и будет зависеть от экспортных поставок металла.

3. Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.

4. Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5-8 лет по современным специальностям.

### **Текущее состояние трудового потенциала**

1. Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством - 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления - 37 лет.

2. В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

3. Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

4. Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой в 3 балла (по пятибалльной шкале).

5. Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

### **Постановка задачи**

Исходя из предполагаемых условий деятельности комбината и нынешнего состояния трудового потенциала разработайте общую стратегию управления персоналом этого предприятия на пятилетний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

### *Вариант 2.*

#### **Вводная часть контрольной работы:**

Руководителями крупной швейной фабрики с численностью персонала 1150 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определены генеральная цель службы управления персоналом и общая стратегия управления персоналом. *Генеральная цель службы управления персоналом* - своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества. *Общая стратегия управления персоналом* -

38.03.02 Менеджмент, направленность «Маркетинг»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.03 Управление человеческими ресурсами  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала (ТП) предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

С учетом общей стратегии управления персоналом в табл. 1. приведены качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Таблица 1. Качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям службы управления персоналом

Цели и мероприятия	Направления деятельности службы управления персоналом		
	Обеспечение персоналом	Реализация ТП	Развитие ТП
Долгосрочные цели	Ограниченный наем персонала; «омоложение» трудового коллектива	Активизация использования имеющегося потенциала; повышение производительности труда, совершенствование технологий реализации трудового потенциала	Концентрация профессионально-квалификационного развития на возможностях предприятия; повышение значимости факторов: «социальный статус персонала» и «корпоративная культура»
Качественные характеристики целей	Обеспечить наем высококвалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности	Разработать и внедрить в основном производстве систему «Внутренний рынок персонала». Обеспечить эффективное функционирование системы «Стратегическое управление персоналом предприятия». Внедрить в практику управления персоналом комплекс методов, стимулирующих повышение квалификации и самообразование персонала; применение «положительных» моделей производственного поведения	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра предприятия и путем «мультипликации знаний». Разработать и приступить к 2004 г. к реализации программы «Развитие корпоративной культуры предприятия». Сформировать до июля 2004 г. комплекс мер по повышению социального статуса персонала и имиджа предприятия и приступить к их реализации в III квартале 2004 г.
Организационно-экономические мероприятия			

### Постановка задачи

Разработайте организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

### Контрольная работа №2.

#### Вариант 1.

**Исходные данные и постановка задачи.** На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч		
изделие 1	0,8	0,5
изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		

38.03.02 Менеджмент, направленность «Маркетинг»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.03 Управление человеческими ресурсами  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

### Вариант 2.

**Исходные данные и постановка задачи.** На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) - 1920 ч;  
 Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3;  
 Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;  
 Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,1.

### Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Объект и носители функций по управлению человеческими ресурсами.
2. Структура функций по управлению человеческими ресурсами.
3. Эволюция: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.
4. HR-директор – создатель и реализатор стратегии управления человеческими ресурсами.
5. Современные концепции и принципы создания системы УЧР.
6. Гарвардская и Мичиганская концепции УЧР.
7. Соотношение понятий «миссия», «стратегия», «политика».
8. Кадровая стратегия.
9. Кадровая политика.
10. Особенности открытой и закрытой кадровой политики.
11. Маркетинг персонала как вид управленческой деятельности, его цели.
12. Функции маркетинга персонала и направления маркетинговой деятельности.
13. Основные этапы маркетинговой деятельности в области персонала.
14. Внешние и внутренние факторы, влияющие на персонал-маркетинг.
15. Создание имиджа организации на рынке труда.
16. Роль и место персонал-маркетинга в управлении наймом персонала.
17. Разработка профессиональных требований к персоналу.
18. Требования к должности и определение компетенций.
19. Должностные инструкции. Основные требования к их разработке.
20. Цели и задачи кадрового планирования.
21. Методы определения потребностей в персонале.

22. Кадровое планирование в системе работы с персоналом: задачи, место, направления, информация.
23. Источники и пути привлечения персонала в организацию. Их преимущества и недостатки.
24. Этапы отбора претендентов на вакантную должность.
25. Виды и организация управления адаптацией персонала.
26. Оценка персонала: задачи, показатели, методы, организационная процедура.
27. Понятия аттестации и цели аттестации персонала организации.
28. Основные тенденции развития персонала и цели и виды обучения персонала.
29. Понятие и элементы трудовой мотивации.
30. Понятие и виды деловой карьеры, основные этапы ее планирования.
31. Работа с кадровым резервом.
32. Причины и виды конфликтов в организации.
33. Управление конфликтами в организации, способы их разрешения.
34. HR-служба как создатель и транслятор корпоративной культуры.
35. Правовое обеспечение системы УЧР

### **Примерный перечень практических заданий к зачету**

#### Задание 1.

Используя классификацию потребностей, разработанную А. Маслоу, определите, какими способами менеджер может удовлетворить потребности своих подчиненных в самовыражении.

#### Задание 2.

Изобразите «Управленческую решетку» Блейка и Моутона. Дайте ей краткую характеристику. Определите занимаемое Вашим руководителем поле на «решетке», характеризующее применяемый им на практике стиль управления? Дайте краткую характеристику. Если бы Вы были руководителем какое поле занимали бы Вы? Почему?

#### Задание 3.

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасителя), но все предложения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают. Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, что вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!» Наступает тишина и общая неловкость.

#### Задание 4.

Разработайте модель эффективного управления конфликтом, решите конфликтную ситуацию.

Совещание у директора фирмы «Атлант». Подводились итоги работы за первый квартал текущего года. Ситуация на рынке холодильников изменилась, в результате чего на складах

фирмы скопилось большое количество нереализованной продукции. Директором фирмы все обвинения за упущения были возложены на коммерческого директора И.И. Петрова. В свою очередь И.И. Петров уведомил участников совещания о том, что уже в январе у него появилась тревога по поводу реализации холодильников и поэтому он дал устное указание начальнику отдела маркетинга В.П.Сидорову определить конъюнктуру рынка на февраль и март. Сидоров же на выдвинутые обвинения ответил, что он об этом впервые слышит. Возник конфликт.

#### Задание 5.

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ответственный за сбыт А и ответственный за рекламу Б не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. В возбужденном состоянии они приходят к общему руководителю и описывают ему ситуацию, чтобы он сам решил проблему. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро участники беседы или один руководитель понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. К дискуссии часто подключаются сотрудники соперничающих отделов, которым отводится роль присяжных в суде. В итоге появляется проигравший, который склонен мстить за проигрыш. Так программируется еще одна подобная игра или более разрушительный конфликт.