

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Борисова Виктория Валерьевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 30.10.2025 15:06:41  
Уникальный программный ключ:  
8d665791f4048370b679b22cf26583a2f341522e

**Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования**  
**«МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ»**

**УТВЕРЖДАЮ:**

**Ректор**

**ЮЧУ ВО «МУИПИ»**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
ПСИХОЛОГО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ  
ИННОВАЦИЙ**

**В. Борисова**

**Подпись**

**«24» апреля 2025 г.**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Управление человеческими ресурсами**

**направление подготовки**  
**38.03.02 Менеджмент**

**Профиль подготовки:**  
**Менеджмент в спортивной индустрии**

**Квалификация (степень) выпускника – бакалавр**

**Форма обучения**  
**Очная, очно-заочная**

**Москва 2025 г.**

### 1. Перечень планируемых результатов изучения дисциплины, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В рамках освоения основной профессиональной образовательной программы бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

| Код и наименование компетенций                                                                                                                   | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории | ИОПК-1.2. Демонстрирует знания о функционировании организаций, организационных структурах и основных функциях менеджмента<br>ИОПК-1.3. Проектирует организационные структуры, планирует и организует мероприятия, распределяет и делегирует полномочия, проводит диагностику организационной культуры для решения управленческих задач |

### 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Учебная дисциплина Б1.О.28 «Управление человеческими ресурсами» относится к обязательной части цикла Б.1 «Дисциплины (модули)».

### 3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость (объем) дисциплины «Управление человеческими ресурсами» составляет 5 зачетных единиц.

#### Объем дисциплины по видам учебных занятий (в часах) – очная форма обучения

| Вид учебной работы                     | Всего часов  | Семестры     |          |
|----------------------------------------|--------------|--------------|----------|
|                                        |              | 4            | -        |
| <b>Аудиторные занятия (всего)</b>      | <b>72</b>    | <b>72</b>    | <b>-</b> |
| В том числе:                           | -            | -            | -        |
| Лекции                                 | 36           | 36           | -        |
| Практические занятия (ПЗ)              | 36           | 36           | -        |
| Семинары (С)                           | -            | -            | -        |
| Лабораторные работы (ЛР)               | -            | -            | -        |
| <b>Самостоятельная работа (всего)</b>  | <b>72</b>    | <b>72</b>    | <b>-</b> |
| В том числе:                           | -            | -            | -        |
| Курсовой проект (работа)               | -            | -            | -        |
| Расчетно-графические работы            | -            | -            | -        |
| Реферат                                | 36           | 36           | -        |
| Подготовка к практическим занятиям     | 36           | 36           | -        |
| Тестирование                           | -            | -            | -        |
| Вид промежуточной аттестации – экзамен | <b>36</b>    | <b>36</b>    | <b>-</b> |
| Общая трудоемкость час / зач. ед.      | <b>180/5</b> | <b>180/5</b> | <b>-</b> |

**Объём дисциплины по видам учебных занятий (в часах) – очно-заочная форма обучения**

| Вид учебной работы                     | Всего часов  | Семестры     |          |
|----------------------------------------|--------------|--------------|----------|
|                                        |              | 4            | -        |
| <b>Аудиторные занятия (всего)</b>      | <b>52</b>    | <b>52</b>    | <b>-</b> |
| В том числе:                           | -            | -            | -        |
| Лекции                                 | 26           | 26           | -        |
| Практические занятия (ПЗ)              | 26           | 26           | -        |
| Семинары (С)                           | -            | -            | -        |
| Лабораторные работы (ЛР)               | -            | -            | -        |
| <b>Самостоятельная работа (всего)</b>  | <b>92</b>    | <b>92</b>    | <b>-</b> |
| В том числе:                           | -            | -            | -        |
| Курсовой проект (работа)               | -            | -            | -        |
| Расчетно-графические работы            | -            | -            | -        |
| Реферат                                | 36           | 36           | -        |
| Подготовка к практическим занятиям     | 56           | 56           | -        |
| Тестирование                           | -            | -            | -        |
| Вид промежуточной аттестации – экзамен | <b>36</b>    | <b>36</b>    | <b>-</b> |
| Общая трудоемкость час / зач. ед.      | <b>180/5</b> | <b>180/5</b> | <b>-</b> |

**4. Содержание дисциплины**

**4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий**

**Очная форма обучения**

| № п/п | Раздел/тема Дисциплины                                                        | Общая трудоемкость | Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся, час |                      |                                    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------|
|       |                                                                               |                    | Контактная работа                                                     |                      | Самостоятельная работа обучающихся |
|       |                                                                               | Всего              | лекции                                                                | практические занятия |                                    |
| 1.    | Тема 1. Политика и стратегия управления человеческими ресурсами в организации | 12                 | 3                                                                     | 3                    | 6                                  |
| 2.    | Тема 2. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами          | 12                 | 3                                                                     | 3                    | 6                                  |
| 3.    | Тема 3. Кадровая политика организации                                         | 12                 | 3                                                                     | 3                    | 6                                  |
| 4.    | Тема 4. Планирование персонала                                                | 12                 | 3                                                                     | 3                    | 6                                  |
| 5.    | Тема 5. Подбор, отбор персонала                                               | 12                 | 3                                                                     | 3                    | 6                                  |
| 6.    | Тема 6. Адаптация персонала                                                   | 12                 | 3                                                                     | 3                    | 6                                  |

| №<br>п/п       | Раздел/тема<br>Дисциплины                                                 | Общая<br>трудоемкость | Виды учебных занятий, включая<br>самостоятельную работу обучающихся, час |                         |                                            |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------|
|                |                                                                           |                       | Контактная работа                                                        |                         | Самостоятель-<br>ная работа<br>обучающихся |
|                |                                                                           | Всего                 | лекции                                                                   | практические<br>занятия |                                            |
| 7.             | Тема 7. Мотивация и оплата труда                                          | 12                    | 3                                                                        | 3                       | 6                                          |
| 8.             | Тема 8. Обучение и развитие персонала                                     | 12                    | 3                                                                        | 3                       | 6                                          |
| 9.             | Тема 9. Оценка и аттестация персонала                                     | 12                    | 3                                                                        | 3                       | 6                                          |
| 10.            | Тема 10. Управление карьерой, кадровым резервом                           | 12                    | 3                                                                        | 3                       | 6                                          |
| 11.            | Тема 11. Эффективность управления человеческими ресурсами                 | 12                    | 3                                                                        | 3                       | 6                                          |
| 12.            | Тема 12. Современные проблемы и задачи управления человеческими ресурсами | 12                    | 3                                                                        | 3                       | 6                                          |
| <b>Всего</b>   |                                                                           | <b>144</b>            | <b>36</b>                                                                | <b>36</b>               | <b>72</b>                                  |
| <b>Экзамен</b> |                                                                           | <b>36</b>             | <b>-</b>                                                                 | <b>-</b>                | <b>-</b>                                   |
| <b>Итого</b>   |                                                                           | <b>180</b>            | <b>36</b>                                                                | <b>36</b>               | <b>72</b>                                  |

#### Очно-заочная форма обучения

| №<br>п/п | Раздел/тема<br>Дисциплины                                                     | Общая<br>трудоемкость | Виды учебных занятий, включая<br>самостоятельную работу обучающихся, час |                         |                                            |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------|
|          |                                                                               |                       | Контактная работа                                                        |                         | Самостоятель-<br>ная работа<br>обучающихся |
|          |                                                                               | Всего                 | лекции                                                                   | практические<br>занятия |                                            |
| 1.       | Тема 1. Политика и стратегия управления человеческими ресурсами в организации | 9                     | 2                                                                        | -                       | 7                                          |
| 2.       | Тема 2. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами          | 11                    | 2                                                                        | 2                       | 7                                          |
| 3.       | Тема 3. Кадровая политика организации                                         | 9                     | 2                                                                        | -                       | 7                                          |
| 4.       | Тема 4. Планирование персонала                                                | 11                    | 2                                                                        | 2                       | 7                                          |
| 5.       | Тема 5. Подбор, отбор персонала                                               | 12                    | 2                                                                        | 2                       | 8                                          |
| 6.       | Тема 6. Адаптация персонала                                                   | 12                    | 2                                                                        | 2                       | 8                                          |

| №<br>п/п       | Раздел/тема<br>Дисциплины                                                 | Общая<br>трудоемкость | Виды учебных занятий, включая<br>самостоятельную работу обучающихся, час |                         |                                            |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------|
|                |                                                                           |                       | Контактная работа                                                        |                         | Самостоятель-<br>ная работа<br>обучающихся |
|                |                                                                           | Всего                 | лекции                                                                   | практические<br>занятия |                                            |
| 7.             | Тема 7. Мотивация и оплата труда                                          | 13                    | 2                                                                        | 3                       | 8                                          |
| 8.             | Тема 8. Обучение и развитие персонала                                     | 13                    | 2                                                                        | 3                       | 8                                          |
| 9.             | Тема 9. Оценка и аттестация персонала                                     | 13                    | 2                                                                        | 3                       | 8                                          |
| 10.            | Тема 10. Управление карьерой, кадровым резервом                           | 13                    | 2                                                                        | 3                       | 8                                          |
| 11.            | Тема 11. Эффективность управления человеческими ресурсами                 | 14                    | 3                                                                        | 3                       | 8                                          |
| 12.            | Тема 12. Современные проблемы и задачи управления человеческими ресурсами | 14                    | 3                                                                        | 3                       | 8                                          |
| <b>Всего</b>   |                                                                           | <b>144</b>            | <b>26</b>                                                                | <b>26</b>               | <b>92</b>                                  |
| <b>Экзамен</b> |                                                                           | <b>36</b>             | <b>-</b>                                                                 | <b>-</b>                | <b>-</b>                                   |
| <b>Итого</b>   |                                                                           | <b>180</b>            | <b>26</b>                                                                | <b>26</b>               | <b>92</b>                                  |

#### 4.2. Содержание разделов дисциплины

##### **Тема 1. Политика и стратегия управления человеческими ресурсами в организации**

Определения, схемы управление персоналом, цели и задачи управление персоналом, управление персоналом в организациях, подсистемы управление персоналом, аксиомы управления персоналом, управление персоналом и управление человеческими ресурсами – различия, человеческий капитал, система управления персоналом в компаниях – роль, построение, оргструктура.

##### **Тема 2. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами**

Понятие компетенции и компетентности. Модель компетенции. Типы компетенций. Профиль компетенций. Формы и инструменты развития компетенций.

##### **Тема 3. Кадровая политика организации**

Современные тенденции кадровой политики в организациях. Понятия, виды и содержание кадровой политики организации. Цели и принципы формирования кадровой политики. Кадровая политика – функции подразделения по управлению человеческими ресурсами. Организационная (корпоративная) культура.

##### **Тема 4. Планирование персонала**

Планирование потребности в персонале. Методы определения потребностей. Внутренний и внешний набор персонала: преимущества и недостатки. Сбор и анализ информации о вакансии. Разработка критериев отбора и определение требований к кандидатам.

##### **Тема 5. Подбор, отбор персонала**

Методы привлечения кандидатов. Критерии выбора метода по подбору персонала. Анализ эффективности системы привлечения кандидатов. Цели и структура отбора. Анализ документов кандидата: резюме, сопроводительные и рекомендательные письма. Интервью

как ключевой метод оценки кандидата. Виды интервью: по компетенциям, биографическое, ситуационное, проективное. Стили проведения интервью. Планирование и проведение интервью. Психологическое тестирование. Критерии эффективности системы найма персонала. Технология создания положения о найме. Практикум по эффективному проведению собеседований.

#### **Тема 6. Адаптация персонала**

Цели и виды адаптации. Разработка программ введения в должность. Наставничество – эффективный метод обучения новичка. Критерии успешности процесса адаптации

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

Понятие мотивации и ее роль в управлении. Основные принципы трудовой мотивации. Обзор современных теорий трудовой мотивации. Возможности нематериальной мотивации. Компоненты удовлетворенности работой. Мониторинг удовлетворенности персонала. От оценки персонала к разработке эффективной системы мотивации. Определение ключевых показателей эффективности (KPIs). Структура компенсационного пакета. Разработка системы должностных окладов, построение системы "грейдов". Разработка премиальной системы. Зависимость премирования от выполнения целей: компании, отдела, сотрудника. Соотношение постоянной и переменной части в структуре личного трудового дохода для различных категорий сотрудников. Разработка социальных программ для персонала.

#### **Тема 8. Обучение и развитие персонала**

Доводы «за» и «против» обучения. Место обучения в системе управления персоналом. Цели и задачи обучения. Оценка потребностей в обучении, определение приоритетов. Виды и методы обучения. Сравнительная характеристика основных методов обучения. Рекомендации по выбору провайдера обучения. Критерии оценки эффективности обучения. Система управления карьерой в современной организации. Планирование и подготовка кадрового резерва. Принципы обучения. Специфика обучения взрослых людей. Мотивация к участию в обучении.

#### **Тема 9. Оценка и аттестация персонала**

Взаимосвязь оценки персонала с другими технологиями управления персоналом. Цели и результаты оценки. Преимущество оценки для сотрудника и для организации. Разработка критериев оценки, определение профиля компетенций. Выбор методов оценки: аттестация, 360 градусов, ассессмент-центр, управление по целям. План проведения аттестации персонала. Управленческие решения по итогам аттестации. Оценочные шкалы. Процедура аттестации и сопроводительные документы. Разработка положения об оценке

#### **Тема 10. Управление карьерой, кадровым резервом**

Карьера, планирование карьеры. Роль планирования карьеры в развитии персонала. Кадровый резерв – понятие, роль в организации, принципы и методы формирования, стратегии работы с кадровым резервом

#### **Тема 11. Эффективность управления человеческими ресурсами**

Проблемы количественной оценки эффективности человеческих ресурсов. Показатели эффективности работы с персоналом, аудит человеческих ресурсов, факторы эффективности. Критерии эффективности системы управления персоналом. Экономическая эффективность HR в масштабах компании

#### **Тема 12. Современные проблемы и задачи управления человеческими ресурсами**

Тенденции в области оплаты труда и мотивации персонала в России и мире. Популярные льготы, предоставляемые сотрудникам. Состояние трудовых ресурсов в России. Демографические проблемы. Дефицитные профессии. HR-проблемы компаний

### **4.3. Практические занятия / лабораторные занятия**

#### **Очная форма обучения**

|                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|
| Занятие 1. Политика и стратегия управления человеческими ресурсами в организации |
| Занятие 2. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами          |
| Занятие 3. Кадровая политика организации                                         |
| Занятие 4. Планирование персонала                                                |
| Занятие 5. Подбор, отбор персонала                                               |
| Занятие 6. Адаптация персонала                                                   |
| Занятие 7. Мотивация и оплата труда                                              |
| Занятие 8. Обучение и развитие персонала                                         |
| Занятие 9. Оценка и аттестация персонала                                         |
| Занятие 10. Управление карьерой, кадровым резервом                               |
| Занятие 11. Эффективность управления человеческими ресурсами                     |
| Занятие 12. Современные проблемы и задачи управления человеческими ресурсами     |

### **Очно-заочная форма обучения**

|                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------|
| Занятие 1. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами      |
| Занятие 2. Планирование персонала                                            |
| Занятие 3. Подбор, отбор персонала                                           |
| Занятие 4. Адаптация персонала                                               |
| Занятие 5. Мотивация и оплата труда                                          |
| Занятие 6. Обучение и развитие персонала                                     |
| Занятие 7. Оценка и аттестация персонала                                     |
| Занятие 8. Управление карьерой, кадровым резервом                            |
| Занятие 9. Эффективность управления человеческими ресурсами                  |
| Занятие 10. Современные проблемы и задачи управления человеческими ресурсами |

## **5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **5.1. Основная литература**

1. Управление человеческими ресурсами : стратегическая функция менеджмента : учебник / И. В. Грошев, С. Г. Дембицкий, Р. А. Камаев [и др.] ; под науч. ред. Ю. А. Цыпкина, В. С. Осипова ; под общ. ред. Н. Д. Эриашвили, И. В. Грошева. – Москва: Юнити-Дана, 2024. – 369 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720538>

2. Ситжанова, А. М. Инновации в управлении человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов: [16+] / А. М. Ситжанова, Т. И. Лабужская. – Москва: Директ-Медиа, 2022. – 244 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691719>

### **5.2. Дополнительная литература**

1. Шапиро, С. А. Практикум по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»: учебное пособие : [16+] / С. А. Шапиро, И. В. Филимонова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 105 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571002>

2. Управление кадровой безопасностью организации : учебник для бакалавриата и магистратуры : [16+] / Ю. В. Долженкова, Е. В. Камнева, А. Л. Сафонов [и др.] ; под ред. Ю. В. Долженковой ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Прометей, 2024. – 364 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=721454>

### **5.3. Лицензионное программное обеспечение**

1. Microsoft Windows 10 Pro
2. Microsoft Office 2007

#### **5.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ <https://mintrud.gov.ru/>
2. Компьютерные информационно-правовые системы «Консультант» <http://www.consultant.ru>, «Гарант» <http://www.garant.ru>.
3. Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
4. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/index.php>
5. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru>
6. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>
7. Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>
8. Научно-практический журнал «Наука и спорт» <https://sciencesport.ru/>
9. Деловой журнал «Управление персоналом» <http://www.top-personal.ru>
10. Электронно-библиотечная система «Лань» <https://e.lanbook.com/>

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

1. Лекционная аудитория, аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью.

2. Аудитория для проведения практических и семинарских занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью.

3. Аудитория для самостоятельной работы студентов, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета.

### **7. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины**

#### **7.1. Методические рекомендации преподавателю**

Данный раздел настоящей рабочей программы предназначен для начинающих преподавателей и специалистов-практиков, не имеющих опыта преподавательской работы.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» является дисциплиной, формирующей у обучающихся частично компетенцию ОПК-1. В условиях конструирования образовательных систем на принципах компетентностного подхода произошло концептуальное изменение роли преподавателя, который, наряду с традиционной ролью носителя знаний, выполняет функцию организатора научно-поисковой работы обучающегося, консультанта в процедурах выбора, обработки и интерпретации информации, необходимой для практического действия и дальнейшего развития, что должно обязательно учитываться при проведении лекционных и практических занятий по дисциплине «Управление человеческими ресурсами».

Преподавание теоретического (лекционного) материала по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» осуществляется на основе междисциплинарной интеграции и четких междисциплинарных связей в рамках образовательной программы и учебного плана по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Подробное содержание отдельных разделов дисциплины «Управление человеческими ресурсами» рассматривается в п.5 рабочей программы.

Методика определения итогового семестрового рейтинга обучающегося по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» представлена в составе ФОС по дисциплине в п 8 рабочей программы.

Примерные темы рефератов для текущего контроля и перечень вопросов к экзамену по дисциплине также представлены в п.8 рабочей программы.

Перечень основной и дополнительной литературы и нормативных документов, необходимых в ходе преподавания дисциплины «Управление человеческими ресурсами», приведен в п.8 настоящей рабочей программы. Преподавателю следует ориентировать обучающихся на использование при подготовке к промежуточной аттестации оригинальной версии нормативных документов, действующих в настоящее время.

## **7.2. Методические указания обучающимся**

Получение углубленных знаний по дисциплине достигается за счет активной самостоятельной работы обучающихся. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с учебной и научной литературой по проблемам дисциплины, анализа научных концепций.

В рамках дисциплины предусмотрены различные формы контроля уровня достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций. Форма текущего контроля – активная работа на практических занятиях, подготовка реферата. Формой промежуточного контроля по данной дисциплине является экзамен, в ходе которого оценивается уровень достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций.

### Методические указания по освоению дисциплины.

Лекционные занятия проводятся в соответствии с содержанием настоящей рабочей программы и представляют собой изложение теоретических основ дисциплины.

Посещение лекционных занятий является обязательным.

Конспектирование лекционного материала допускается как письменным, так и компьютерным способом.

Регулярное повторение материала конспектов лекций по каждому разделу в рамках подготовки к текущим формам аттестации по дисциплине является одним из важнейших видов самостоятельной работы студента в течение семестра, необходимой для качественной подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Проведение практических занятий по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» осуществляется в следующих формах:

- анализ правовой базы, регламентирующей деятельность организаций различных организационно-правовых форм;
- опрос по материалам, рассмотренным на лекциях и изученным самостоятельно по рекомендованной литературе;
- решение типовых расчетных задач по темам;
- анализ и обсуждение практических ситуаций по темам.

Посещение практических занятий и активное участие в них является обязательным.

Подготовка к практическим занятиям обязательно включает в себя изучение конспектов лекционного материала и рекомендованной литературы для адекватного понимания условия и способа решения заданий, запланированных преподавателем на конкретное практическое занятие.

### Методические указания по выполнению различных форм внеаудиторной самостоятельной работы

Изучение основной и дополнительной литературы, а также нормативно-правовых документов по дисциплине проводится на регулярной основе в разрезе каждого раздела в соответствии с приведенными в п.5 рабочей программы рекомендациями для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине «Управление человеческими ресурсами». Список основной и дополнительной литературы и обязательных к изучению нормативно-правовых документов по дисциплине приведен в п.7 настоящей рабочей программы. Следует отдавать предпочтение изучению нормативных документов по соответствующим разделам дисциплины по сравнению с их адаптированной интерпретацией в учебной литературе.

Решение задач в разрезе разделов дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является самостоятельной работой обучающегося в форме домашнего задания в случаях

недостатка аудиторного времени на практических занятиях для решения всех задач, запланированных преподавателем, проводящим практические занятия по дисциплине.

#### Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проходит в форме экзамена. Экзаменационный билет по дисциплине состоит из 2 вопросов теоретического характера и практического задания. Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» и критерии оценки ответа обучающегося на экзамене для целей оценки достижения заявленных индикаторов сформированности компетенций приведены в составе ФОС по дисциплине в п 8 рабочей программы.

Обучающийся допускается к промежуточной аттестации по дисциплине независимо от результатов текущего контроля.

### **8. Фонд оценочных средств по дисциплине**

#### **8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины. Формы контроля формирования компетенций**

| <b>Код и наименование компетенций</b>                                                                                                            | <b>Индикаторы достижения компетенции</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Форма контроля</b>                                                                        | <b>Этапы формирования (разделы дисциплины)</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории | ИОПК-1.2. Демонстрирует знания о функционировании организаций, организационных структурах и основных функциях менеджмента<br>ИОПК-1.3. Проектирует организационные структуры, планирует и организует мероприятия, распределяет и делегирует полномочия, проводит диагностику организационной культуры для решения управленческих задач | Промежуточный контроль: экзамен<br>Текущий контроль: опрос на практических занятиях; реферат | Темы 1-12                                      |

#### **8.2. Показатели и критерии оценивания компетенций при изучении дисциплины, описание шкал оценивания**

##### **8.2.1 Критерии оценки ответа на экзамене**

(формирование компетенции ОПК-1., индикаторы ИОПК-1.2., ИОПК-1.3.)

**«5» (отлично):** обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

**«4» (хорошо):** обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

**«3» (удовлетворительно):** обучающийся демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов,

недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает не достаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

**«2» (неудовлетворительно):** обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, отсутствие практических навыков, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

### **8.2.2 Критерии оценки работы обучающегося на практических занятиях** (формирование компетенции ОПК-1., индикаторы ИОПК-1.2., ИОПК-1.3.)

**«5» (отлично):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы, активно работал на практических занятиях.

**«4» (хорошо):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся с корректирующими замечаниями преподавателя ответил на все контрольные вопросы, достаточно активно работал на практических занятиях.

**«3» (удовлетворительно):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями с замечаниями преподавателя; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

**«2» (неудовлетворительно):** обучающийся не выполнил или выполнил неправильно практические задания, предусмотренные практическими занятиями; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

### **8.2.3 Критерии оценки реферата** (формирование компетенции ОПК-1., индикаторы ИОПК-1.2., ИОПК-1.3.)

**«5» (отлично):** тема реферата актуальна и раскрыта полностью; реферат подготовлен в установленный срок; оформление, структура и стиль изложения реферата соответствуют предъявляемым требованиям к оформлению документа; реферат выполнен самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; подготовлен доклад, излагаемый без использования опорного конспекта.

**«4» (хорошо):** тема реферата актуальна, но раскрыта не полностью; реферат подготовлен в установленный срок; оформление, структура и стиль изложения реферата соответствуют предъявляемым требованиям к оформлению документа; реферат выполнен самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; подготовлен доклад, излагаемый с использованием опорного конспекта.

**«3» (удовлетворительно):** тема реферата актуальна, но раскрыта не полностью; реферат подготовлен с нарушением установленного срока представления; оформление, структура и стиль изложения реферата не в полной мере соответствуют предъявляемым требованиям к оформлению документа; в целом реферат выполнен самостоятельно, однако очевидно наличие заимствований без ссылок на источники; подготовлен доклад, излагаемый с использованием опорного конспекта.

**«2» (неудовлетворительно):** тема реферата актуальна, но не раскрыта; реферат подготовлен с нарушением установленного срока представления; оформление, структура и стиль изложения реферата не соответствуют предъявляемым требованиям к оформлению

документа; в реферате очевидно наличие значительных объемов заимствований без ссылок на источники; доклад не подготовлен.

#### 8.2.4. Итоговое соответствие балльной шкалы оценок и уровней сформированности компетенций по дисциплине:

| Уровень сформированности компетенции | Оценка                       | Пояснение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Высокий                              | «5»<br>(отлично)             | теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью;<br>все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены на высоком уровне;<br>компетенции сформированы                                                                                                                                                                   |
| Средний                              | «4»<br>(хорошо)              | теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью;<br>все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены с незначительными замечаниями;<br>компетенции в целом сформированы                                                                                                                                               |
| Удовлетворительный                   | «3»<br>(удовлетворительно)   | теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены частично, но пробелы не носят существенного характера;<br>большинство предусмотренных программой обучения учебных задач выполнено, но в них имеются ошибки;<br>компетенции сформированы частично                                                                                                 |
| Неудовлетворительный                 | «2»<br>(неудовлетворительно) | теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине не освоены;<br>большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий либо не выполнено, либо содержит грубые ошибки;<br>дополнительная самостоятельная работа над материалом не приводит к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий;<br>компетенции не сформированы |

### 8.3. Методические материалы (типовые контрольные задания), определяющие результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения

Контрольные задания, применяемые в рамках текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине, носят универсальный характер и предусматривают возможность комплексной оценки всего набора заявленных по данной дисциплине индикаторов сформированности компетенций.

#### 8.3.1. Текущий контроль (работа на практических занятиях)

(формирование компетенции ОПК-1., индикаторы ИОПК-1.2., ИОПК-1.3.)

##### Примеры заданий для практических занятий

##### Задание 1.

1. Составьте объявление о приглашении на работу (на две должности).
2. Разработайте анкету для отбора будущих сотрудников (на две должности).
3. Разработайте план подготовки к собеседованию.
4. Разработайте план проведения отборочных тестов.
5. Проанализируйте результаты собеседования (собеседования проводятся со студентами из других групп).
6. Разработайте бланк извещения кандидатов на должность о результатах собеседования.

##### Задание 2.

1. Составьте план действий, связанных с введением в должность новых сотрудников.

2. Определите круг общих вопросов, связанных с введением в должность нового сотрудника и частных вопросов.
3. Разработайте план контроля и оценки работы нового сотрудника.
4. Разработайте план оценки результатов работы сотрудников и его этапы проведения.

#### **Задание 3.**

Николаев был принят на работу с месячным испытательным сроком. В приказе по предприятию датой начала работы значилось 15 июня. Однако по указанию руководителя Николаев приступил к работе 12 июня. На основании того, что Николаев не прошел испытания, трудовой договор с ним был расторгнут 14 июля.

1. Правомерны ли действия администрации предприятия?
2. Каков порядок расторжения трудового договора при неудовлетворительном результате испытания?
3. Вправе ли уволиться работник в период испытательного срока?

#### **Задание 4.**

1. Имеет ли право администрация муниципального предприятия заключить трудовой договор сроком на один год, ссылаясь на то, что соискатель работы является пенсионером по старости?
2. Имеет ли право администрация муниципального предприятия отказать в приеме на работу подростку 15-ти лет, обосновывая такое решение тем, что лица, которые не достигли 16-летнего возраста, принимаются на работу в исключительных случаях и с предварительного согласия профкома?

#### **Задание 5.**

Экономист Никонова была принята на работу по специальности с трехмесячным испытательным сроком. Испытательный срок был продлен приказом администрации и с согласия работника еще на один месяц. Руководитель мотивировал такое решение тем, что не получил за этот срок определенного представления о деловых качествах Никоновой. Через месяц был издан приказ об увольнении Никоновой как не прошедшей испытания. Никонова возражала против увольнения, считая, что в течение испытательного срока претензий к ней не предъявлялось, что она обладает необходимой квалификацией для выполнения данной работы, а согласие на продление испытательного срока дала под нажимом администрации предприятия.

Правомерны ли действия администрации в этом случае?

#### **Задание 6.**

В фирме «Интерьер», занимающейся торговлей мебели, проходит аттестация сотрудников. Вам, как ведущему специалисту фирмы, поручили дать экспертную оценку деятельности одного из менеджеров отдела продаж. Выступите на заседании аттестационной комиссии фирмы с экспертной оценкой деятельности данного менеджера.

#### **Задание 7.**

В коммерческом банке «Ирис» освободилась должность начальника отдела валютных операций. На замещение вакантной должности претендуют два человека: заместитель начальника отдела валютных операций тов. Серегин С.А. и старший менеджер отдела пластиковых карт тов. Мишин Р.М. Руководство банка решило провести заседание аттестационной комиссии, в ходе которого предусматривается принять решение о назначении начальника отдела валютных операций. В роли менеджера по персоналу этого банка и члена аттестационной комиссии выступите с оценкой деятельности каждого из претендентов и предложением по замещению вакантной должности.

#### **Задание 8.**

У вас в рекламном отделе год работает в должности рекламного агента молодой сотрудник Ковалев В.А. Возраст - 22 года. Образование среднее техническое. Живет у родителей. Холост. По темпераменту холерик. Активный, напористый. Руководство фирмы «Миг» состав которой входит и ваш отдел, попросило Вас дать оценку вероятностному развитию деловой карьеры тов. Ковалева с целью возможного его включения в резерв на выдвижение. Фирма специализируется на изготовлении световой рекламы. В роли начальника рекламного

отдела выступите на совещании у директора фирмы с оценкой перспектив деловой карьеры сотрудника Ковалева.

### **8.3.2. Текущий контроль (реферат)**

(формирование компетенции ОПК-1., индикаторы ИОПК-1.2., ИОПК-1.3.)

#### **Примерная тематика рефератов**

1. Содержание понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «Спортивный менеджмент».
2. Управление человеческими ресурсами как система. Краткая характеристика основных элементов системы управления человеческими ресурсами.
3. Теория управления о роли человека в организации. Исторические этапы становления функции управления персоналом.
4. Основные школы и концепции управления персоналом: «научного управления», «человеческих отношений», «человеческих ресурсов».
5. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
6. Принципы и методы управления персоналом.
7. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
8. Содержание понятия «философия управления персоналом». Варианты философии управления персоналом. Внешние и внутренние факторы, влияющие на философию управления персоналом.
9. Стратегия управления персоналом как основа кадровой политики. Значение разработки и задачи кадровой политики.
10. Элементы (составные части) кадровой политики. Место кадровой политики в разработке управленческих решений.
11. Методические основы подготовки кадровой политики организации.
12. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду.
13. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом. Бизнес–план по персоналу как основа бюджетирования.
14. Технология разработки бюджета расходов на персонал.
15. Сущность и задачи определения требований к кандидатам.
16. Документальное оформление описания работы и требований к кандидатам.
17. Цель и задачи набора персонала. Методы набора персонала.
18. Сущность, цели и этапы адаптации персонала. Виды и содержание адаптации персонала в зависимости от объекта и предмета управления.
19. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов. Условия успешной адаптации.
20. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала. Структурные элементы организации трудовой адаптации.
21. Технология процесса управления адаптацией. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.
22. Особенности адаптации руководителей. Стратегии начала работы в новой должности.
23. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала в организации. Особенности обучения взрослых.
24. Место обучения в системе управления персоналом. Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала.
25. Этапы и методы обучения персонала.
26. Сущность аттестации и деловой оценки персонала.

### **8.3.3. Промежуточный контроль (вопросы к экзамену)**

(формирование компетенции ОПК-1., индикаторы ИОПК-1.2., ИОПК-1.3.)

### Примерные вопросы к экзамену

1. Концепция управления человеческими ресурсами.
2. Субъекты управления человеческими ресурсами организации. Распределение обязанностей между субъектами управления человеческими ресурсами организации. Аутсорсинг в управлении человеческими ресурсами.
3. Содержание понятия кадровой политики. Задачи письменного изложения кадровой политики. Элементы (составные части) кадровой политики.
4. Методы подготовки кадровой политики.
5. Место кадровой политики в разработке кадровых решений.
6. Цели и содержание кадровой политики, процедуры и инструкции в системе управления персоналом.
7. Затраты на персонал
8. Сущность и содержание затрат на персонал организации.
9. Задачи учета, анализа и планирования затрат на персонал.
10. Традиционные и рыночные показатели эффективности использования персонала и затрат на персонал.
11. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.
12. Методы управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.
13. Цели и функции системы управления персоналом: экономическая, научно-техническая, производственно-коммерческая цель, социальные цели;
14. Цели управления персоналом с точки зрения организации и с точки зрения работников; состав функциональных блоков по управлению персоналом
15. Организационная структура системы управления персоналом: место службы управления персоналом в системе управления (варианты). Факторы, определяющие конкретную организационную структуру управления персоналом
16. Этапы формирования внутренней оргструктуры управления персоналом: определение целей системы управления персоналом;
17. Определение состава функций управления персоналом, позволяющих реализовать цели системы;
18. Формирование состава подсистем системы управления персоналом; установление связей между подсистемами; определение прав и ответственности подсистем;
19. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом: цель делопроизводственного обеспечения, делопроизводственные функции, унифицированные системы документации
20. Должностная инструкция: назначение инструкции, этапы ее разработки, содержание должностной инструкции
21. Правовое обеспечение системы управления персоналом: основные задачи правового обеспечения, состав нормативных актов централизованного регулирования и локальных нормативных актов.
22. Стратегическое управление персоналом организации
23. Возникновение стратегии управления персоналом: характеристика двух подходов к понятию персонала (персонал-издержки, персонал-ресурс),
24. Этапы разработки стратегии управления персоналом организации
25. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации: стратегия предпринимательства, стратегия динамичного роста, стратегия прибыли, стратегия ликвидации.
26. Набор персонала: цель и задачи.
27. Методы набора персонала.
28. Преимущества и недостатки внутреннего и внешнего методов набора персонала
29. Отборочное собеседование: роль и задачи отборочного собеседования при отборе претендентов на должности,

30. Условия эффективного собеседования при отборе претендентов на должности
31. Обязательные элементы трудового договора (контракта)
32. Организация системы обучения персонала: определение потребности в обучении, исходные данные для составления учебных планов и программ
33. Организация системы обучения персонала: методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места, преимущества и недостатки различных методов обучения
34. Формы работы с кадровым резервом
35. Управление человеческими ресурсами по результатам
36. Управление человеческими ресурсами посредством мотивации
37. Рамочное управление человеческими ресурсами
38. Партиципативное управление человеческими ресурсами
39. Предпринимательское управление человеческими ресурсами
40. Управление человеческими ресурсами на основе делегирования