МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Направление и направленность (профиль)
38.04.04 Государственное и муниципальное управление. Управление в отраслях экономики

Год набора на ОПОП
2025

Форма обучения
очная

Владивосток 2026

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Управление человеческими ресурсами» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (утв. приказом Минобрнауки России от 13.08.2020г. №1000) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

Царева Н.А.

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 23.04.2026 , протокол № 5

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Ослопова М.В.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат	M_1576159920
Номер транзакции	0000000000F6CE55
Владелец	Ослопова М.В.

1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Целью освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является формирование особо значимых компетенций, необходимых для реализации процесса управления человеческими ресурсами организации как решающего условия ее эффективности и конкурентоспособности, обобщение и систематизация знаний относительно системы управления человеческими ресурсами в организациях, развития трудового потенциала, трансформации кадровых процессов, позволяющих их интегрировать с финансовой системой, системой проектного управления и производственными системами.

Задачи:

- изучить значение управления человеческими ресурсами в современном менеджменте,
- исследовать основные направления применения технологий в управлении человеческими ресурсами,
- исследовать систему мотивации труда персонала как важнейший фактор результативного управления человеческими ресурсами.

Планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю), являются знания, умения, навыки. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
			Код результата	Формулировка результата	
38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (М-ГУ)	ОПК-8 : Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	ОПК-8.1к : Участвует в профессиональной коммуникации, используя современные коммуникативные технологии	РД1	Знание	содержания современных подходов к управлению человеческими ресурсами организации, особенно в нестандартных ситуациях, обусловленных деятельностью данной организации
			РД1	Умение	оперативно действовать в нестандартной ситуации, брать ответственность за принятие обоснованных управленческих решений в управлении человеческими ресурсами
			РД1	Навык	оперативного реагирования на возможные изменения в производственно-

					хозяйственной деятельности организации, трансформации ее внутренней социально-экономической среды
		ОПК-8.3к : Анализирует внутренние и межведомственные коммуникации, в рамках возможного возникновения конфликтных ситуаций	РД2	Знание	алгоритмов принятия разнообразных управленческих решений в сфере работы с персоналом
			РД2	Умение	принимать выверенные управленческие решения, направленные на повышение эффективности работы персонала организации
			РД2	Навык	обеспечения эффективного функционирования системы управления человеческими ресурсами в организации

В процессе освоения дисциплины решаются задачи воспитания гармонично развитой, патриотичной и социально ответственной личности на основе традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Целевые ориентиры воспитания

Воспитательные задачи	**Формирование ценностей**	**Целевые ориентиры**
Формирование гражданской позиции и патриотизма		
Формирование чувства гордости за достижения России	Созидательный труд	Мотивированность
Формирование духовно-нравственных ценностей		
Формирование ответственного отношения к труду	Созидательный труд	Дисциплинированность
Формирование научного мировоззрения и культуры мышления		
Развитие творческих способностей и умения решать нестандартные задачи	Достоинство	Гибкость мышления
Формирование коммуникативных навыков и культуры общения		
Развитие умения эффективно общаться и сотрудничать	Коллективизм	Доброжелательность и открытость

2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана

3. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обучения	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудоемкость	Объем контактной работы (час)						СРС	Форма аттестации
				(З.Е.)	Всего	Аудиторная			Внеаудиторная			
						лек.	прак.	лаб.	ПА	КСР		
38.04.04 Государственное и муниципальное управление	ОФО	М01.Б	1	3	17	4	12	0	1	0	91	З

4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

4.1 Структура дисциплины (модуля) для ОФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОФО

№	Название темы	Код результата обучения	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
			Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Управление человеческими ресурсами в современном менеджменте. Возможности и основные направления применения цифровых технологий в управлении человеческими ресурсами	РД1, РД1, РД1	2	6	0	45	кейс-задача
2	Мотивация труда персонала как важнейший фактор результативного управления человеческими ресурсами	РД2, РД2, РД2	2	6	0	46	индивидуальное домашнее задание
Итого по таблице			**4**	**12**	**0**	**91**	

4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОФО

Тема 1 Управление человеческими ресурсами в современном менеджменте. Возможности и основные направления применения цифровых технологий в управлении человеческими ресурсами.

Содержание темы: Система управления человеческими ресурсами и ее роль в общей системе управления организацией. Теория человеческого капитала. Изучение возможностей и основных направлений применения технологий в управлении человеческими ресурсами. Трудовой потенциал организации и его эффективное использование.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекция, практические занятия.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Подготовка к выступлению с презентацией.

Тема 2 Мотивация труда персонала как важнейший фактор результативного управления человеческими ресурсами.

Содержание темы: Проектирование систем мотивации в организациях и бюджетных учреждениях. Оценка результативности труда различных категорий персонала и меры, обеспечивающие ее повышение.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекция, практические занятия.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Подготовка к выступлению с презентацией.

5 Методические указания для обучающихся по изучению и реализации дисциплины (модуля)

5.1 Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины и по обеспечению самостоятельной работы

При изучении дисциплины предусмотрено применение интерактивные технологий обучения, такие как лекции и дискуссии в диалоговом режиме по обсуждению актуальных вопросов управления персоналом, работа в команде (малых группах) для решения поставленных задач, выступления с презентациями сообщений на согласованные с преподавателем и подготовленные дома темы, выполнение заданий и упражнений с последующим обсуждением методов их решения.

Самостоятельная работа студентов предполагает работу с учебниками, учебными пособиями и профильной периодической литературой, поиском информации по заданным темам в Интернет, подготовку докладов и презентаций, решение кейс-задач и выполнение тестовых заданий.

Освоение дисциплины предусматривает наличие контрольных и домашних работ в виде тестов и кейс-задач с целью подготовки студентов к текущей и промежуточной аттестациям.

Текущие и промежуточные аттестации проходят в форме тестирования.

При выполнении самостоятельных работ студентов по дисциплине предполагается заполнение нескольких сводных таблиц, позволяющих систематизировать и закрепить пройденный материал.

5.2 Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю) созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

7.1 Основная литература

1. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 235 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-002196-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2155930 (дата обращения: 31.05.2026)

2. Лифшиц, А. С. Управление человеческими ресурсами : теория и практика : учебное пособие / А. С. Лифшиц. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2024. — 266 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01711-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2128122 (дата обращения: 31.05.2026)

3. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 523 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16597-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/564380 (дата обращения: 01.09.2025).

7.2 Дополнительная литература

1. Горелов Н. А., Круглов Д. В., Мельников О. Н. ; Под ред. Горелова Н.А. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД. Учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] : Москва : Издательство Юрайт , 2022 - 270 - Режим доступа: https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-sovremennyy-podhod-490237

2. Лобарева, Н. В. Управление взаимоотношениями с потребителями: практикум : учебное пособие / Н. В. Лобарева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2023. — 76 с. — ISBN 978-5-7339-1838-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/368819 (дата обращения: 25.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Нижегородцев, Р. М. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д.

Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 290 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/4817. - ISBN 978-5-16-009681-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1981618 (дата обращения: 31.05.2026)

4. Ракитянская, А. И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / А. И. Ракитянская, С. А. Тимошенко. — Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2023. — 80 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/340106 (дата обращения: 25.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):

1. Образовательная платформа "ЮРАЙТ"
2. Электронно-библиотечная система "ZNANIUM.COM"
3. Электронно-библиотечная система "ЛАНЬ"
4. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ - Режим доступа: https://urait.ru/
5. Open Academic Journals Index (OAJI). Профессиональная база данных - Режим доступа: http://oaji.net/
6. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: https://www.prlib.ru/
7. Информационно-справочная система "Консультант Плюс" - Режим доступа: http://www.consultant.ru/

8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения

Основное оборудование:

- Компьютеры
- Проектор
- Доска аудиторная ДА-8МЦ

Программное обеспечение:

- Microsoft Windows XP Professional

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Фонд оценочных средств
для проведения текущего контроля
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Направление и направленность (профиль)
38.04.04 Государственное и муниципальное управление. Управление в отраслях экономики

Год набора на ОПОП
2025

Форма обучения
очная

Владивосток 2026

1 Перечень формируемых компетенций

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции
38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (М-ГУ)	ОПК-8 : Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	ОПК-8.1к : Участвует в профессиональной коммуникации, используя современные коммуникативные технологии
		ОПК-8.3к : Анализирует внутренние и межведомственные коммуникации, в рамках возможного возникновения конфликтных ситуаций

Компетенция считается сформированной на данном этапе в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения

Компетенция ОПК-8 «Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации»

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине			Критерии оценивания результатов обучения
	Код рез-та	Тип рез-та	Результат	
ОПК-8.1к : Участвует в профессиональной коммуникации, используя современные коммуникативные технологии	РД 1	Знание	содержания современных подходов к управлению человеческими ресурсами организации, особенно в нестандартных ситуациях, обусловленных деятельностью данной организации	Полнота освоения теоретического материала и правильность ответов на вопросы
	РД 1	Умение	оперативно действовать в нестандартной ситуации, брать ответственность за принятие обоснованных управленческих решений в управлении человеческими ресурсами	Демонстрирует умение применять методы управления человеческими ресурсами
	РД 1	Навык	оперативного реагирования на возможные изменения в производственно- хозяйственной деятельности организации, трансформации ее внутренней социально- экономической среды	демонстрирует навык оперативного реагирования на возможные изменения в управлени и человеческми ресурсами

ОПК-8.3к : Анализирует внутренние и межведомственные коммуникации, в рамках возможного возникновения конфликтных ситуаций	РД2	Знание	алгоритмов принятия разнообразных управленческих решений в сфере работы с персоналом	Полнота освоения теоретического материала и правильность ответов на вопросы
	РД2	Умение	принимать выверенные управленческие решения, направленные на повышение эффективности работы персонала организации	Демонстрирует умение применять методы управления человеческими ресурсами
	РД2	Навык	обеспечения эффективного функционирования системы управления человеческими ресурсами в организации	демонстрирует навыки обеспечения эффективного функционирования системы управления человеческими ресурсами

Таблица заполняется в соответствии с разделом 1 Рабочей программы дисциплины (модуля).

3 Перечень оценочных средств

Таблица 3 – Перечень оценочных средств по дисциплине (модулю)

Контролируемые планируемые результаты обучения		Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Очная форма обучения				
РД1	Знание : содержания современных подходов к управлению человеческими ресурсами организации, особенно в нестандартных ситуациях, обусловленных деятельностью данной организации	1.1. Управление человеческими ресурсами в современном менеджменте. Возможности и основные направления применения цифровых технологий в управлении человеческими ресурсами	Дискуссия	Зачёт в форме теста
РД1	Умение : оперативно действовать в нестандартной ситуации, брать ответственность за принятие обоснованных управленческих решений в управлении человеческими ресурсами	1.1. Управление человеческими ресурсами в современном менеджменте. Возможности и основные направления применения цифровых технологий в управлении человеческими ресурсами	Индивидуальное домашнее задание	Зачёт в форме теста
РД1	Навык : оперативного реагирования на возможные изменения в производственно- хозяйственной деятельности организации, трансформации ее внутренней социально-экономической среды	1.1. Управление человеческими ресурсами в современном менеджменте. Возможности и основные направления применения цифровых технологий в управлении человеческими ресурсами	Презентация по итогам мини-исследования	Зачёт в форме теста
РД2	Знание : алгоритмов принятия разнообразных управленческих решений в сфере работы с персоналом	1.2. Мотивация труда персонала как важнейший фактор результативного управления человеческими ресурсами	Дискуссия	Зачёт в форме теста
РД2	Умение : принимать выверенные управленчески	1.2. Мотивация труда персонала как важнейший	Индивидуальное домашнее задание	Зачёт в форме теста

	е решения, направленны е на повышение эффект ивности работы персона ла организации	фактор результативного управления человечески ми ресурсами		
РД2	Навык : обеспечения эф фективного функционир ования системы управле ния человеческими ресу рсами в организации	1.2. Мотивация труда пе рсонала как важнейший фактор результативного управления человечески ми ресурсами	Презентация по ит огам мини-исследо вания	Зачёт в форме тест а

4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточных аттестаций при помощи количественной оценки, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине (модулю) равна 100 баллам.

Вид учебной деятельности	Итого	Виды работ
Лекции	10	Конспект
Практические занятия	20	Кейс-задачи
	30	Презентация по итогам мини-иссле дования
Самостоятельная работа	20	Индивидуальное домашнее задани е
Промежуточная аттестация	20	Тест
Итого	100	

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма балло в по дисципли не	Оценка по промеж уточной аттестаци и	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обна руживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала , усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекоме ндованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, пред усмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, уме ниями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: осно вные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточн ости, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на н овые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворитель но»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в хо де контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется о тсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным к омпетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировани и знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворите льно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недос таточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворите льно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или прак тически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

5 Примерные оценочные средства

5.1 Пример индивидуального домашнего задания

Стоимость закрытия вакансии рассчитывается путём сложения всех расходов, потребовавшихся на закрытие вакансии, как прямых, так и косвенных.

Затраты на рекрутинг силами собственного HR подразделения.
1. Публикация вакансии на job-сайтах, доступ к базам резюме.
2. Информационные расходы: реклама на радио, ТВ, баннеры и т.п.
3. Телефонная связь, Интернет.
4. Рабочее время рекрутера/HR-менеджера.
5. Организованное рабочее место.
6. Косвенные расходы связанные с рекрутингом.
7. Другие.

Краткие методические указания

Для полного и развернутого ответа на вопросы студенту необходимо в полном объеме владеть лекционным материалом по соответствующей теме, уметь формулировать теоретическую и практическую значимость обсуждаемой проблемы в области подбора персонала предприятия. Необходимо воспользоваться источниками литературы, приведенными в п. 8 настоящей РПД.

Шкала оценки

№	Баллы*	Описание
5	19–20	Задание выполнено полностью и абсолютно правильно.
4	16–18	Задание выполнено полностью и правильно, но решение содержит некоторые неточности и несущественные ошибки.
3	13–15	Задание выполнено не полностью, с существенными ошибками, но подход к решению, ид ея решения, метод правильны.
2	9–12	Задание выполнено частично, имеет ошибки, осуществлена попытка решения на основе п равильных методов и идей решения.
1	0–8	Задание не выполнено.

- Могут быть изменены при условии сохранения пропорций

5.2 Презентация по итогам мини-исследования

Составить аналитическую справку по состоянию hr-бренда

Краткие методические указания

1. Аналитическая справка по состоянию hr-бренда включает в себя данные:
•об основных источниках информации об hr-бренде компании;
•о целевой аудитории (включая портрет кандидата, желающего работать в компании);
•об условиях работы в компании, включая уровень вознаграждения за труд;
•о корпоративной культуре компании;
•об известности компании на рынке труда;
•о репутации компании среди соискателей;
•о наиболее привлекательных сторонах компании для соискателей;
•о негативных сторонах компании для соискателей;
•о ведении работы с негативными отзывами о компании как о работодателе

2. Подготовить презентацию «Аналитика HR-бренда компании».

Шкала оценки

№	Баллы*	Описание
5	17–30	Задание выполнено полностью и абсолютно правильно.
4	13–16	Задание выполнено полностью и правильно, но решение содержит некоторые неточности и несущественные ошибки.
3	10–12	Задание выполнено не полностью, с существенными ошибками, но подход к решению, ид ея решения, метод правильны.
2	0-9	Задание выполнено частично, имеет ошибки, осуществлена попытка решения на основе п равильных методов и идей решения.
1	0–8	Задание не выполнено.

- Могут быть изменены при условии сохранения пропорций

5.3 Дискуссия

1 Назовите принципы, определяющие требования к формированию системы управления человеческими ресурсами.

2 Раскройте основное содержание управления человеческими ресурсами.

3 Перечислите принципы, определяющие требования к развитию системы управления человеческими ресурсами.

4 Проведите сравнительный анализ методов УЧР.

5 Какой из методов УЧР наиболее эффективен в разные периоды развития организации.

6 Проранжируйте принципы УЧР по степени эффективности.

7 Проведите сравнительный анализ японской и американской системы УЧР.

Краткие методические указания

Проведение дискуссии нацелено на выявление формирования уровня владения студентом теоретических знаний, а также необходимо для самооценки студентами их подготовленности по теме. По предлагаемым вопросам необходимо подобрать и изложить устно соответствующий теоретический материал. Изложение решения задач должно быть кратким, но с приведением определений, используемой терминологии

Шкала оценки

№	Баллы	Описание
5	5	Студент выразил своё мнение по сформулированной проблеме и аргументировал его. Приведены данные научной литературы, статистические сведения. Студент владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме, методами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет.
4	4	Сообщение характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более одной ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет.
3	3	Студент понимает базовые основы и теоретические обоснования темы. Проведён достаточно самостоятельный анализ основных смысловых составляющих проблемы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущена одна незначительная ошибка в смысле или содержании проблемы.
2	1-2	Студент продемонстрировал фрагментарные знания. Ответ представляет собой пересказ исходного текста без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта теоретическая составляющая темы. Допущено несколько ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы.
1	0	Студент продемонстрировал отсутствие знаний, навыков анализа и обобщения информации, аргументации, ведения дискуссии и диалога. Проблема не раскрыта, либо задание не выполнялось.

5.4 зачёт в форме теста

1. Совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю
1)ценностное предложение
2)конкурентоспособность
3)свой сегмент на рынке
4)трудовой потенциал
2. Особенностью развития программ бенчмаркинга в Японии, США
1)оказывается существенная государственная поддержка
2)используют опыт стран Европы
3)созданы частные исследовательские институты
4)помощь научным центрам
3. Дайте определение термину бенчмаркинг

---

4. Метод заключается в исчислении удельных затрат на одну единицу выручки отдельно по каждому элементу структуры издержек. Какой метод описан

1)образцовая практика подразделения

2)относительная позиция по издержкам

3)образцовая практика партнера

4)относительная позиция по доходу

5.Подбор осуществляется по формальным признакам: образование, возраст, пол, опыт работы при

1)рекрутинге

2)скрининге

3)хедхантинге

4)аутстаффинге

6. Направление рекрутмента, которое включает услуги и технологии, позволяющие трудоустроить увольняемый персонал в определенные сроки и на определенных условиях- это

1)аутплейсмент

2)прелиминаринг

3)аутсорсинг

4)аутстаффинг

7. С использованием скрининга проводится подбор

1)продавца-консультанта

2)менеджера по кадрам

3)водителя

4)главного инженера

8. Основными потребителями хедхантинговых услуг являются компании, которые

1)переживают стадию стабилизации

2)находятся на стадии зарождения

3)находятся на стадии становления

4)переживают стадию упадка

9. Соотнесите современную персонал-технологию подбора персонала и ее характеристику:

1)рекрутинг

2)скрининг

3)хедхантинг

А.поиск и подбор квалифицированных специалистов. Как правило, проводится среди кандидатов, уже находящихся в поиске места работы

В.подбор осуществляется по формальным признакам: образование, возраст, пол, примерный опыт работы

С.поиск, учитывающий особенности бизнеса заказчика, деловых качеств кандидата, организуемый прямым путем - без объявления вакансии в СМИ.

10. Оплата изначально строится поэтапно. По результатам первого этапа заказчик получает longlist. На втором этапе shortlist. Это персонал-технология -

1)аутсорсинг

2)аутплесмент

3)хедхантинг

4)аутстаффинг

11. Введение в должность, введение в курс дела (знакомство с организацией и содержанием будущей работы в ходе введения в новую должность)

1)секондмент

2)приятельство

3)наставничество

4)индакшн

12. Метод используется не для сотрудников компании, а в основном для тех, кто собирается прийти в нее работать, - студентов старших курсов. Метод снижает вероятность найма выпускников, не дающих себе отчета в том, что их ждет.

1)секондмент

2)«приятельство»

3)наставничество

4)«быть тенью»

13. Показатель, позволяющий определить цели и иерархию целей, в том числе цели для конкретных работников с учетом их знаний, желания, умений, способностей

1)KPI (Key Performance Indicators)

2)KPO (Key Performance Objectives)

3)BalancedScorecards — BSC

4)MBO

14. Показатель окупаемости инвестиций, отношение полученной прибыли к вложенным средствам - это

1)KPI

2)KPO

3)ROI

4)BSC

15. Р.Каплан и Д.Нортон, разработали систему _____

16. «Таксономия Блюма» состоит из трех частей

1)навыки

2)установки

3)знания

A.когнитивная сфера

B.эмоциональная сфера

C.психомоторная сфера

17. «Японское экономическое чудо» стало результатом философии

1)бенчмаркинг

2)канбан

3)кайдзен

4) «джаст ин тайм»

18. Добровольные объединения работников, собирающиеся в свободное от работы время с целью поиска мероприятий по совершенствованию качества

1)контроль качества

2)кружки качества

3)отряды контроля

4)отряды качества

19. Отправная точка для совершенствования в системе кайдзен– признание наличия

1)дефектов

2)проблем

3)преимуществ

4)потенциала

20. HR-процессы, их эффективность и результативность относятся к

1)внешней составляющей HR-брендинга

2)внутренней составляющей HR-брендинга

3)показателямHR-брендинга

4)показателям управления персоналом

Краткие методические указания

Каждое правильно отвеченное задание оценивается на 1 балл. В тесте 20 вопросов. Максимальное количество баллов, которое может получить студент при тестировании – 20 баллов.

Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	18-20	Студент демонстрирует сформированность знаний на итоговом уровне, обнаруживает все стороннее систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную и до полнительную литературу, свободно оперирует приобретенными знаниями.
4	14-17	Студент демонстрирует сформированность знаний на среднем уровне, основные знания о своены, но допускаются незначительные ошибки, неточности
3	9-13	Студент демонстрирует сформированность знаний на базовом уровне: в ходе контрольны х мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных зн аний.
2	0-8	Студент демонстрирует сформированность знаний на уровне ниже базового. Проявляется отсутствие знаний.

Ключи к оценочным средствам

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Фонд оценочных средств
для проведения текущего контроля
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Направление подготовки:
38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Владивосток

5 Оценочные средства

5.1 Индивидуальное домашнее задание

Рассчитать стоимость закрытия вакансии. Стоимость закрытия вакансии рассчитывается путём сложения всех расходов, потребовавшихся на закрытие вакансии, как прямых, так и косвенных.

Решение

Сумма всех расходов, связанных с увольнением сотрудника и приемом нового сотрудника на данную должность. Инженер увольняется 1 числа.

1. Затраты на увольнение сотрудника = 73333 р. (выплата при увольнении: аванс за прошлый месяц оплачен, остаток = 50000 р., компенсация неиспользованного отпуска = 13800 р., налоги и взносы НДФЛ 13% = 9 533 р.).
2. Затраты на поддержание рабочего процесса месяц = 8400 р. (выплаты совместителям 30% от оклада = 8400 р.)

Итого расходы на увольнение: 81733 р.

3. Стоимость найма 5000+20000+8000+1776 = 34776 р. (реклама вакансии = 5000 р., спецодежда = 20000 р. и медкомиссия = 8000 р. Затраты компании на выполнение трудового функционала сотрудников при зарплате 80000 до вычета, рассчитываются за 1 час их работы, з/п до вычета 13% и учет 30,2% на начисление з/п делится на 22 рабочих дня и 8 часов в день = 592 р. стоит час работы, начальник отдела кадров потратил в общем 3 часа на подбор = 1776 р.)
4. Затраты на адаптацию сотрудника, включаю «переплату» з/п за невыполненный функционал = 9731 р.
5. Затраты на обучение = 592 р. час. Обучение: 9360 р.

Итого расходы на прием: 53867 р.

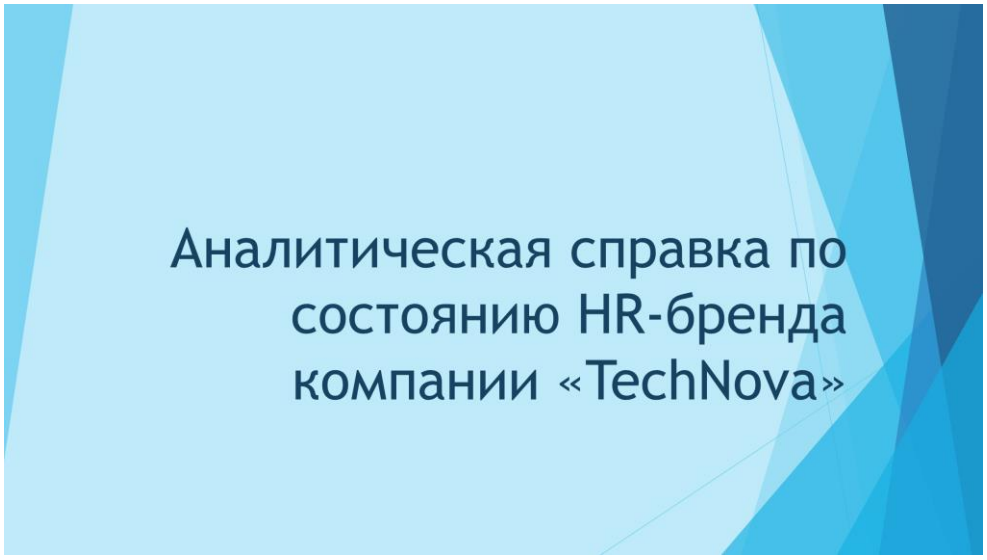
Общая сумма затрат 135600 р.

5.2 Презентация по итогам мини-исследования

Составить аналитическую справку по состоянию hr-бренда

Подготовить презентацию «Аналитическая справка по состоянию HR-бренда компании».

Решение



Основные источники информации об HR-бренде компании

Компания «TechNova» является инновационным лидером в разработке программного обеспечения для автоматизации бизнес-процессов. Основные источники информации об HR-бренде компании включают:

- **Официальный сайт компании**: Раздел «Карьера» предлагает подробную информацию о вакансиях, карьерных возможностях и ценностях компании. Также здесь представлены истории успеха сотрудников и описание корпоративной культуры.
- **LinkedIn**: Страница компании регулярно обновляется, включая публикации об успехах команды, достижения новых проектов, а также интервью с сотрудниками.
- **Glassdoor**: Соискатели могут ознакомиться с отзывами бывших и текущих сотрудников, что помогает составить реальную картину условий работы в «TechNova».
- **Карьерные ярмарки и мероприятия**: «TechNova» часто выступает на ярмарках вакансий в университетах и участвует в IT-конференциях, продвигая свой бренд среди молодых специалистов.
- **Социальные сети**: Через платформы демонстрируются командные мероприятия, праздники и достижения компании, создавая привлекательный имидж для потенциальных кандидатов.

Целевая аудитория и портрет кандидата

Компания «TechNova» ориентируется на специалистов с техническим образованием, имеющих опыт работы в IT и разработке программного обеспечения.

- **Возраст**: Основная возрастная группа кандидатов — 23-35 лет, с профильным образованием в области информационных технологий и программирования.
- **Образование**: Высшее техническое образование или аналогичные сертификации. Кандидаты с опытом работы с новейшими технологиями, такими как машинное обучение, блокчейн и искусственный интеллект, особенно востребованы.
- **Карьерные ожидания**: Потенциальные сотрудники ищут работу в компаниях, которые предоставляют возможности для профессионального роста, инновационные задачи и участие в международных проектах.
- **Мотивация**: Основная мотивация кандидатов — развитие в передовых технологиях и возможность работы над проектами с глобальным влиянием.

Условия работы в компании

«TechNova» предоставляет своим сотрудникам комфортные условия для работы:

- **Уровень вознаграждения**: Заработная плата в компании выше средней по рынку IT-услуг, с ежегодными пересмотрами и возможностью получения квартальных бонусов.
- **Гибкость**: Компания предлагает гибкий график работы, возможность удалённого участия в проектах, что привлекает кандидатов, ценящих баланс между работой и личной жизнью.
- **Социальные льготы**: Стандартный пакет включает медицинскую страховку, компенсацию за питание, оплату абонементов в спортзал и программы обучения. Также предлагаются льготы для семей сотрудников, включая компенсацию за детские сады и образовательные курсы для детей.

Корпоративная культура

Корпоративная культура «TechNova» строится на нескольких ключевых принципах:

- **Иновации и развитие**: Компания поощряет сотрудников к обучению и внедрению новых технологий, поддерживает участие в международных конференциях и хакатонах.
- **Прозрачность и открытость**: Руководство активно делится информацией о стратегических целях компании, проводит регулярные встречи с командой для обсуждения текущих успехов и планов.
- **Работа в команде**: Внутри компании культивируется командная работа, где каждый сотрудник может высказать своё мнение и предложить идеи по улучшению процессов.
- **Забота о благополучии сотрудников**: Важное внимание уделяется программам well-being, включая психологическую поддержку, программы для снятия стресса и спортивные активности.

Известность компании на рынке труда

«TechNova» хорошо известна на рынке IT как работодатель с высоким уровнем заработной платы и инновационной корпоративной культурой. Компания имеет высокий рейтинг на площадках для поиска работы, таких как Glassdoor и HeadHunter, что делает её привлекательной для соискателей.

Репутация компании среди соискателей

Репутация «TechNova» среди соискателей и сотрудников преимущественно положительная:

- Сотрудники отмечают профессиональный рост, вовлечённость в передовые проекты и отличную командную атмосферу.
- Соискатели ценят открытость компании и её стремление к развитию сотрудников, однако некоторые отмечают сложности с прохождением многоступенчатого процесса отбора.

Наиболее привлекательные стороны компании для соискателей

- **Инновационные проекты**: Участие в интересных международных проектах с применением передовых технологий.
- **Карьерные перспективы**: Чётко выстроенная система карьерного роста и обучения.
- **Гибкость**: Возможность работать удалённо и гибкий график — важный фактор для специалистов в IT-сфере.
- **Зарплата и бонусы**: Высокая заработная плата с бонусными схемами делает «TechNova» привлекательной для квалифицированных специалистов.

Компания и коллектив

«TechNova» — ведущая IT-компания, работающая в 15 странах мира, включая США, Германию, Японию и Китай. Мы активно внедряем новейшие технологии, такие как искусственный интеллект и блокчейн, для создания передовых решений. Наша продукция отличается высоким качеством и ориентирована на экологическую устойчивость, с акцентом на снижение углеродного следа в каждом проекте.

Наши сотрудники — это основа успеха «TechNova». Средний стаж работы в компании составляет 7 лет, а текучесть кадров минимальна благодаря поддерживающей корпоративной культуре и возможности постоянного профессионального роста. Мы гордимся тем, что большая часть команды работает с момента основания компании, что свидетельствует о сплочённости и профессионализме коллектива.

Работа и доход

«TechNova» предлагает участие в масштабных проектах, включая разработку сложных IT-решений для таких компаний, как Google, Amazon и Tesla. Мы поддерживаем баланс между работой и личной жизнью, предоставляя возможность гибкого графика и удалённой работы. Стабильность и надёжность — ключевые принципы нашей работы, что делает нас привлекательным работодателем для специалистов.

В «TechNova» сотрудники получают конкурентную зарплату, выше средней по отрасли, а также расширенные социальные льготы. Мы предлагаем медицинскую страховку для сотрудников и их семей, пенсионные программы, компенсацию расходов на транспорт и корпоративные скидки на продукцию наших партнёров, включая спортивные клубы и рестораны.

Возможности и условия

Компания обеспечивает непрерывное развитие сотрудников: оплачиваемые курсы повышения квалификации, участие в международных конференциях и внутренних тренингах. Благодаря динамичному росту компании, наши сотрудники имеют возможность быстро продвигаться по карьерной лестнице и участвовать в инновационных проектах мирового уровня.

Наш офис расположен в современном бизнес-центре с удобным доступом к общественному транспорту — всего в 10 минутах от метро. Рабочие места оборудованы современными технологиями, включая высокопроизводительные компьютеры и эргономичную мебель. Гибкий график работы, который позволяет два дня в неделю работать удалённо, помогает сотрудникам поддерживать комфортный баланс между личной жизнью и работой.

Негативные стороны компании для соискателей

- **Высокая рабочая нагрузка**: Некоторые сотрудники отмечают высокую интенсивность работы, особенно в период завершения проектов.
- **Многоуровневый процесс отбора**: Соискатели жалуются на затяжной процесс отбора с многочисленными собеседованиями и тестовыми заданиями, что может отпугнуть некоторых кандидатов.
- **Перегруженность задачами**: Иногда возникают ситуации с недостаточной ясностью в распределении задач, что приводит к перегруженности отдельных сотрудников.

Работа с негативными отзывами

«TechNova» активно работает с отзывами сотрудников и соискателей на таких платформах, как Glassdoor и HeadHunter. Команда HR регулярно отслеживает негативные отзывы и проводит внутренние разборы случаев, упомянутых в отзывах. В компании внедрена практика анонимных опросов для сбора обратной связи от сотрудников, на основе которых принимаются решения по улучшению рабочих процессов и условий труда.

5.3 Дискуссия

Назовите принципы, определяющие требования к формированию системы управления человеческими ресурсами.

Решение

Принципы, определяющие требования к формированию системы управления человеческими ресурсами

Эффективная система управления человеческими ресурсами (HR-система) должна основываться на ряде ключевых принципов, которые определяют ее структуру, функции и развитие. Вот основные из них:

Принцип стратегической направленности – HR-система должна быть интегрирована в общую стратегию организации, обеспечивая достижение бизнес-целей за счет оптимального использования человеческого капитала.

- HR-стратегия разрабатывается с учетом долгосрочных целей организации (например, выход на новые рынки, цифровая трансформация).
- Кадровая политика согласуется с миссией, видением и ценностями компании.
- HR-метрики (например, текучесть кадров, уровень вовлеченности) анализируются в контексте бизнес-результатов.
- HR-служба участвует в стратегическом планировании, прогнозируя потребности в персонале.

Если компания планирует масштабирование, HR заранее разрабатывает программы массового найма и адаптации.

Принцип системности – Управление персоналом должно быть комплексным, охватывать все HR-процессы: подбор, адаптацию, обучение, мотивацию, оценку и развитие сотрудников.

- Включает все этапы работы с персоналом: подбор, onboarding, обучение, оценка, мотивация, увольнение.
- Процессы стандартизированы, но учитывают специфику разных подразделений.
- Используются сквозные HR-метрики (например, связь между обучением и производительностью).
- Интеграция с другими системами компании (финансы, IT, операционная деятельность).

Система грейдов (уровней должностей) согласована с программой обучения и схемой премирования.

Принцип соответствия законодательству – HR-политики и процедуры должны строго соблюдать трудовое законодательство, нормы охраны труда и антидискриминационные требования.

- Контроль за соблюдением ТК РФ, Налогового кодекса, законов о персональных данных, антидискриминационных норм.
- Регулярный аудит кадровой документации (трудовые договоры, приказы, положения).
- Обучение HR-специалистов и руководителей изменениям в законодательстве.
- Разработка внутренних регламентов (например, политика удаленной работы).

При увольнении сотрудника HR проверяет соблюдение процедуры, чтобы избежать судебных исков.

Принцип гибкости и адаптивности – Система должна оперативно реагировать на изменения внешней среды, технологические инновации и трансформацию бизнес-процессов.

- Гибкие формы занятости (удаленная работа, проектный найм, аутсорсинг).
- Адаптация под новые технологии (например, внедрение HR-аналитики).
- Готовность к кризисам (антикризисные кадровые планы).
- Гибкие системы мотивации (например, бонусы за навыки, а не только за должность).

Во время пандемии компании оперативно перевели сотрудников на удаленку, изменив политики оценки и коммуникации.

Принцип справедливости и прозрачности – Все HR-решения (найм, продвижение, вознаграждение) должны быть объективными, основанными на четких критериях и понятными для сотрудников.

- Четкие критерии оценки (KPI, грейды, competency-based hiring).
- Прозрачные системы оплаты труда и карьерного роста.
- Механизмы обратной связи (например, анонимные опросы).
- Борьба с дискриминацией и фаворитизмом.

Внедрение системы грейдов исключает разрыв в зарплатах за одинаковую работу.

Принцип развития персонала – Организация должна инвестировать в обучение и карьерный рост сотрудников, что повышает их лояльность и производительность.

- Индивидуальные планы развития (ИПР).
- Программы обучения (корпоративный университет, наставничество).
- Карьерные треки (вертикальный и горизонтальный рост).
- Поддержка непрерывного образования (сертификации, MBA).

Компания оплачивает курсы сотрудникам, чтобы подготовить их к цифровизации.

Принцип эффективности – HR-процессы должны быть экономически обоснованными, обеспечивать оптимальное соотношение затрат и результатов.

- Оптимизация затрат на подбор (например, через реферальные программы).
- Анализ ROI (окупаемости) обучения и мотивационных программ.
- Автоматизация рутинных процессов (снижение трудозатрат HR).
- Бенчмаркинг (сравнение с лучшими практиками рынка).

Внедрение ATS (системы управления наймом) сокращает время закрытия вакансий на 30%.

Принцип вовлеченности и мотивации – Система должна создавать условия для высокой вовлеченности персонала через корпоративную культуру, программы признания и нематериальные стимулы.

- Нематериальная мотивация (гибкий график, признание заслуг).
- Корпоративная культура (тимбилдинги, ценности компании).
- Участие сотрудников в принятии решений (например, краудсорсинг идей).
- Программы wellness (забота о здоровье).

Gamification в продажах: бонусы не только за результат, но и за навыки.

Принцип цифровизации – Использование современных HR-технологий (ATS, HRM-систем, аналитических инструментов) для автоматизации процессов и принятия решений на основе данных.

- HRIS (Human Resource Information Systems) – учет кадров, табели, отпуска.
- Цифровые инструменты подбора (LinkedIn, hh.ru, AI-сортировка резюме).
- Аналитика данных (прогнозирование текучести, анализ вовлеченности).
- Онлайн-обучение (LMS-платформы, вебинары).

Чат-бот в Telegram для ответов на частые вопросы сотрудников.

Принцип социальной ответственности – HR-политика должна учитывать интересы не только компании, но и общества, способствуя балансу работы и личной жизни сотрудников.

- Work-life balance (гибкий график, поддержка родителей).
- Diversity & Inclusion (равные возможности для всех групп).
- Экологические инициативы (волонтерство, "зеленый" офис).
- Поддержка уязвимых групп (трудоустройство людей с инвалидностью).

Компания внедряет программу mental health для снижения стресса сотрудников.

Эти принципы формируют устойчивую и эффективную HR-систему, которая не только решает текущие задачи, но и способствует долгосрочному успеху компании. Оптимальное сочетание этих элементов зависит от специфики бизнеса, корпоративной культуры и рыночных условий. Соблюдение этих принципов позволяет создать устойчивую и эффективную систему управления человеческими ресурсами, которая способствует долгосрочному успеху организации.