

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ  
Декан экономического факультета



П.А.Канапухин  
18.04.2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.0.12 Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами

- 1. Код и наименование направления подготовки/специальности:**  
38.04.02 Менеджмент
- 2. Профиль подготовки / специализация:** Современные технологии менеджмента
- 3. Квалификация (степень) выпускника:** магистр
4. Форма образования: очно-заочная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** Управления персоналом
- 6. Составители программы:** Дуракова И.Б, д.э.н., профессор
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета  
протокол № 3 от 21.03.2024
- 8. Учебный год:** 2024-2025 набор 2024 г.

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины:

Целью освоения учебной дисциплины является познание и систематизация новых подходов к формированию деятельности по работе с персоналом, продвижение теоретических знаний и практических навыков в его функциональных сферах в соответствии с меняющимися условиями бизнеса

*Задачи учебной дисциплины:*

1. Продвижение теоретических знаний и практических навыков в области управления персоналом с учетом движения научной мысли и зарубежных и отечественных организаций по их адаптации к меняющимся условиям труда и занятости
2. Формирование актуальных знаний о стилях лидерского поведения и навыков их использования в соответствии с уровнем развития персонала (команды) и сложившейся ситуацией
3. Развитие представления о трансформации организационных структур и моделей служб персонала (бизнес-партнерства) и умений их использования в условиях процессной и проектной работы
4. Овладение инновационными подходами к кадровому менеджменту с учетом фаз глобализации и политики многообразия

## 10 Место учебной дисциплины в структуре ОПОП: основная часть блока Б1

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.2	Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, разрабатывает бизнес-модели по адаптации организации к изменяющимся условиям	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- специфику процессной и проектной деятельности в условиях кадрового многообразия;</li> <li>- фазы интернационализации бизнеса и соответствующие им изменения в работе с персоналом, позволяющие активизировать способность управлять организациями и командами сотрудников;</li> <li>- особенности моделей бизнес-партнерства</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать полученные знания в выборе модели бизнес-партнерства в зависимости от специфики деятельности организации и фазы интернационализации бизнеса</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками формирования современной модели службы персонала;</li> <li>- навыками работы с персоналом в условиях интернационализации бизнеса;</li> </ul>
	Способен проектировать организационны	ОПК-4.3	Выбирает и использует	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стили лидерского поведения и</li> </ul>

	е изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации		<i>стиль лидерского поведения в соответствии с уровнем развития персонала (команды) и учетом конкретной ситуации</i>	соответствующие им типы принятия решений - уровни развития персонала с принятием во внимание его компетентности и вовлеченности; - шаги остановки регресса организации за счет повышения исполнительского потенциала сотрудников уметь: - использовать полученные знания в диагностике уровня развития сотрудников и выборе соответствующего ситуации стиля лидерского поведения <b>Владеть:</b> - навыками формирования процедуры повышения исполнительского потенциала сотрудников и предупреждения (остановки) регресса организации, в том числе в условиях кадрового многообразия
--	---	--	--	---

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час (в соответствии с учебным планом) - 3 ЗЕТ (108 час.)**

**Форма промежуточной аттестации** экзамен

**13. Трудоемкость по видам учебной работы**

Вид учебной работы		Трудоемкость			
		Всего	По семестрам		
			Семестр 2		
			...		
Аудиторные занятия		36	36		
в том числе:	лекции	18	18		
	практические	18	18		
	лабораторные				
Самостоятельная работа		36	36		
в том числе: контрольная работа		-	-		
Форма промежуточной аттестации <i>экзамен</i>		36	36		
Итого:		108	108		

**13.1 Содержание дисциплины**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн курса ЭУМК
1. Лекции			
1.1	Новые тенденции в работе с персоналом	Трансформация содержания категорий: кадры, персонал, человеческие ресурсы.	

		Новые функции менеджера по персоналу. Децентрализация, экономизация, интернационализация, цифровизация в работе с персоналом. Тенденции многообразия и экосистемного подхода в работе с персоналом.	
1.2	Актуальные проблемы использования персонала в меняющихся условиях труда и занятости	Актуализация проблем в соответствии с изменениями ценностных установок. Материальные и постматериальные ценности. Современные проблемы адаптации персонала, обучения, развития, оценки деятельности, мотивации. Работа с персоналом с болезнями зависимости. Абсентеизм, презентеизм. Моббинг. Работа с персоналом старших возрастов. Баланс «работа-частная жизнь»	
1.3	Трансформация подходов к решению актуальных проблем управления человеческими ресурсами	Проблема как трудноразрешимая задача, требующая решения или исследования. Проблемы в условиях организационных изменений и форс-мажорных ситуаций. Проблемы при разработке кадровой стратегии и кадровой политики. Проблемы при формировании компетенций. Технология наджинга	
1.4	Лидерское поведение в современной практике менеджмента	Стили и индикаторы лидерского поведения. Директивный, тренирующий, поддерживающий, делегирующий стили лидерства в формировании типов принятия решения. Индикаторы директивного и поддерживающего лидерского поведения. Стиль лидерства в соответствии с уровнем развития персонала. Предупреждение регресса организации за счет повышения исполнительского потенциала сотрудников.	
1.5	Проблемы управления персоналом интернациональной организации	Интеркультурный профиль компетентности работника. Составляющие успешности работника, командированного за рубеж. Отбор кандидатов на интернациональном предприятии. Развитие персонала интернациональной организации. Оценка деятельности работников интернационального предприятия. Реинтеграция работников после командировки в зарубежный филиал.	
1.6	Традиционные и современные модели кадрового менеджмента (бизнес-партнерство)	Назначение и эволюция служб персонала в организациях. Внутренняя структура и степень самостоятельности службы персонала в организации. Бизнес-партнерство. Основные задачи и функции службы персонала. Права службы персонала. Взаимодействие службы персонала с другими подразделениями организации	
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1.	Новые тенденции в работе с персоналом	Тенденция интернационализации. Изменения в работе с персоналом в соответствии с фазами интернационализации бизнеса. Новые функции менеджера по персоналу. Особенности тенденции экономизации в работе с персоналом. Тенденция децентрализации в работе с персоналом. Тенденции диверсификации и многообразия. Экосистемный подход в работе с персоналом.	-
2.2.	Актуальные проблемы использования персонала в меняющихся условиях	Современные проблемы реализации функций управления персоналом. Работа с персоналом с болезнями зависимости. Интернет-зависимость, трудовоголизм, алкоголизм,	

	труда и занятости	наркомания. Абсентеизм, презентеизм в организации. Конкурентные преимущества и недостатки возрастных сотрудников. Стереотипы в отношении сотрудников старших возрастов. Проблемы мотивации и удержания возрастных сотрудников в организации. Моббинг в организации, диагностика и предотвращение. ЛГБТ в организации. Стратегии работы с беженцами и мигрантами. Баланс «работа-частная жизнь»	
2.3	Трансформация подходов к решению актуальных проблем управления человеческими ресурсами	Варианты разработки стратегий управления персоналом. Компетентностный подход в управлении персоналом. Маркетинговый подход в поиске кандидатов на найм. Цифровые технологии отбора и найма. Ключевая компетенция организации. Индивидуальные компетенции: профессиональные, методические, социальные, личностные. Показатели компетенции. Шкалирование компетенций.	-
2.4	Лидерское поведение в современной практике менеджмента	Директивное, поддерживающее поведение. Стили лидерского поведения. Матрица стилей лидерского поведения. Диагноз стиля. Уровни развития персонала. Компетентность и вовлеченность. Разработка двухстилевого профиля. Процедура анализа ситуации.	-
2.5	Проблемы управления персоналом интернациональной организации	Структура персонала интернациональной организации. Выбор стратегии персонала в соответствии со стратегией бизнеса. Этноцентрическая стратегия замещения должностей. Полицентрическая стратегия. Региоцентрическая стратегия. Геоцентрическая стратегия. Интеркультурный профиль компетентности работника. Составляющие успешности.	-
2.6	Традиционные и современные модели кадрового менеджмента (бизнес-партнерство)	Назначение и эволюция служб персонала в организациях. Внутренняя структура и степень самостоятельности службы персонала в организации. Бизнес-партнерство. Основные задачи и функции службы персонала. Права службы персонала. Взаимодействие службы персонала с другими подразделениями организации. Бизнес - партнерство. Традиционные модели службы персонала. Категориальная модель. Функциональная модель. Референтная модель. Новые модели службы персонала. Сервисная модель. Модель «Центр эффективности». Аутсорсинговая модель. Проектная модель. Виртуальная модель службы персонала.	

### 13.2 Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (часов)				Всего
		Лекции	Практическое	Лабораторные	Самостоятельная работа	
1.	Новые тенденции в работе с персоналом	2	1	-	8	11
2.	Актуальные проблемы использования персонала в меняющихся условиях труда и занятости	2	4	-	7	13
3.	Трансформация подходов к решению актуальных проблем управления человеческими	4	4	-	2	10

	ресурсами					
4.	Лидерское поведение в современной практике менеджмента	6	4	-	6	16
5.	Проблемы управления персоналом международной организации	2	4	-	7	13
6.	Традиционные и современные модели кадрового менеджмента (бизнес-партнерство)	2	1	-	6	9
	Экзамен					36
	Итого:	18	18		36	108

#### **14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

*(рекомендации обучающимся по освоению дисциплины: работа с конспектами лекций, презентационным материалом, выполнение практических заданий, тестов, заданий текущей аттестации и т.д.)*

В процессе преподавания дисциплины «Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами» используются такие виды учебной работы, как лекции, практические занятия, контрольные работы, деловые игры, решение кейсов и задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, чаще монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций обучающимся рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы формулируются кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии

Практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к практическим занятиям обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной рабочей программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, то подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения.

Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В ходе практического занятия обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов других обучающихся в группе.

Не допускается выступление по первоисточнику - необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к занятию среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не



своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть проработаны каждым обучающимся.

Деловая игра – совместная деятельность обучающихся. Она направлена на нахождение путей оптимального решения поставленной задачи в соответствии с выбранной или назначенной ролью с целью выработки коммуникативных навыков, развития мышления, умения применять полученные теоретические знания на практике, быстроты оценки ситуации и принятия решения. Деловая игра позволяет вовлекать участников в моделирование процессов будущей профессиональной деятельности, развивает помимо профессиональных навыков, аналитические, рефлексивные способности, умение организовать собственную деятельность и деятельность группы. Прежде чем приступать к участию в деловой игре, обучающемуся необходимо ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о целях и практических задачах игры, о порядке проведения игры, критериях оценки действий участников игры; получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы, описание игровой ситуации и конкретную роль в игре с разъяснением функций и порядка действий по сценарию. По итогам проведения деловой игры, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы, навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информацию о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников.

При выполнении задания необходимо получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы, принять участие в делении учебной группы на мини-группы, в выборах лидера мини-группы. Участвовать в формировании и обсуждении отчета по выполнению кейса в своей мини-группе. По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

## 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины.

Образовательный портал «Электронный университет ВГУ»: <https://edu.vsu.ru>

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. Учеб.пособие./ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М:ИНФРА-М, 2020.- 299 с.
2	Управление персоналом : учебник / под ред. И.Б. Дураковой .— Москва : ИНФРА-М, 2019. – 568с.
3	Управление персоналом: учебник для вузов. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб.и доп. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 561 с. [электронный ресурс] <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&amp;book_id=118464">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&amp;book_id=118464</a>

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
4.	Дайнека А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А.В. Дайнека, В.А. Беспалько. - Дашков и Ко, 2014. – 392 с. [электронный ресурс] <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&amp;book_id=135040">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&amp;book_id=135040</a>
5.	Дуракова И.Б. Управление персоналом глобальном мире : монография / И.Б. Дуракова. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2016.
6.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : [учебное пособие для студ. вузов, обуч. по специальностям "Менеджмент организации" и "Управление персоналом"] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова ; Гос. ун-т управления .— М. : КноРус, 2019 .— 357 с.

7.	Макарова И.К. <a href="#">Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие</a>
8.	Служба управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.
9.	Митрофанова Е.А., Митрофанова А.Е., Чуланова О.Л. Оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Учебное пособие. - Сургут: ИЦ СурГУ, 2016.- 202 с.
10.	<i>Управление персоналом в России: политика многообразия и инклюзивности. . Монография. Под ред. проф. И.Б. Дураковой.. – М. ИНФРА-М, 2023.</i>
11.	Журналы «Управление персоналом», «Человек и труд», «Кадровик», «Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России»

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)

№ п/п	Источник
8.	ЭБС "Университетская библиотека online" <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a>
9.	ЭБС Издательство «Лань» <a href="http://e.lanbook.com">http://e.lanbook.com</a>
10.	<a href="http://www.president.kremlin.ru">www.president.kremlin.ru</a> – официальный веб-сайт Президента РФ
11.	<a href="http://www.fsgs.ru">www.fsgs.ru</a> – Федеральная служба государственной статистики
12.	<a href="http://www.regions.ru">www.regions.ru</a> – Агентство региональных новостей «Регионы.ру»
13.	<a href="http://www.resume-bank.ru">www.resume-bank.ru</a> – Банк резюме
14.	<a href="http://www.businessstest.ru">www.businessstest.ru</a> – Деловые тесты
15.	<a href="http://www.acareer.ru">www.acareer.ru</a> – Портал по профориентации с описанием профессий
16.	<a href="http://www.psyonline.ru/tests">www.psyonline.ru/tests</a> - Психологический тест профориентации
17.	<a href="http://www.topcareer.ru">www.topcareer.ru</a> – Энциклопедия карьериста
18.	<a href="http://www.careerforum.ru">www.careerforum.ru</a> – The Career Forum
19.	<a href="http://www.wages.com">www.wages.com</a> – Оплата труда и мотивация персонала
20.	<a href="http://www.glossary.ru">www.glossary.ru</a> – Служба тематических толковых словарей
21.	<a href="http://www.astd.org">www.astd.org</a> – Американская ассоциация специалистов по обучению и развитию персонала
22.	<a href="http://www.hrnext.com">www.hrnext.com</a> – Рекомендации специалистов по оптимизации кадровой работы

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы боты

№ п/п	Источник
1.	Дуракова И.Б., Корыстина Е.С. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2019
2.	<i>Дуракова И.Б. Управление персоналом в глобальном мире : монография / И.Б. Дуракова. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2016.</i>
3.	Дуракова И.Б., Талтынов С.М., Майер Е.В. Актуальные проблемы управления персоналом: работники старших возрастов. - М. ИНФРА-М, 2020
4.	Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Монография. Под ред. А.Я. Кибанова – М. ИНФРА-М, 2020 . - 242 с.
5.	Управление персоналом в России: отечественная и зарубежная практика. Монография. Под ред. А.Я. Кибанова – М. ИНФРА-М, 2020 . - 283 с.
6.	Управление персоналом в России: история и современность. Монография. Под ред. А.Я. Кибанова – М. ИНФРА-М, 2020 . - 243 с.
7.	Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Монография. Под ред. А.Я. Кибанова – М. ИНФРА-М, 2020 . - 174 с.
8.	Управление персоналом в России: вектор гуманизации. Монография. Под ред. проф. И.Б. Дураковой. - М. ИНФРА-М, 2020 . - 254 с.
9.	Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Монография. Под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М. ИНФРА-М, 2020 – 290 с.
10.	Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Монография. Под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М. ИНФРА-М, 2021 – 290 с.
11.	Управление персоналом в России: от эго- к экосистеме. Монография. Под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М. ИНФРА-М, 2021 – 281 с.
12.	Управление персоналом в России: перезагрузка. Монография. Под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М. ИНФРА-М, 2023.

## 17. Образовательные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии, электронное обучение, смешанное обучение Д

Для организации занятий по (в случае необходимости) смешанному и дистанционному обучению требуется:



- персональный компьютер и видеопроекторное оборудование;
- программное обеспечение общего назначения пакет Microsoft Office;
- доступ к ресурсам сети Internet

### 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Кафедра Управления персоналом, обеспечивающая реализацию образовательной программы, располагает материально-технической базой и аудиторным фондом, обеспечивающей проведение лекций, семинаров и иных видов учебной и научно-исследовательской работы студентов, предусмотренной учебным планом и соответствующей санитарно-техническим нормам

### 19. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства	
1.	Новые тенденции в работе с персоналом	ОПК-4 Способен руководить проектной процессной деятельностью организации использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.2 Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, разрабатывает бизнес-модели по адаптации организации к изменяющимся условиям	1. Доклады (работа с оригинальным зарубежным источником) 2. Выполнение задания «Разработка описания работы» 1.1 (по методике Роджера)	
2.	Актуальные проблемы использования персонала в меняющихся условиях труда и занятости				
3.	Трансформация подходов к решению актуальных проблем управления человеческими ресурсами		ОПК-4.3 Выбирает и использует стиль лидерского поведения в соответствии с уровнем развития персонала (команды) и учетом конкретной ситуации	1. Выполнение задания 1.2 «Разработка описания работы» (по методике Роджера), ответы на вопросы 2. Выполнение задания «Моббинг на рабочем месте» (самостоятельная работа)	
4.	Лидерское поведение в современной практике менеджмента				1. Тест. Работа с ситуациями
5.	Проблемы управления персоналом международной организации				

6.	Традиционные и современные модели кадрового менеджмента (бизнес-партнерство)		разрабатывает бизнес-модели по адаптации организации к изменяющимся условиям	1. Научная дискуссия
Промежуточная аттестация, форма контроля - экзамен				Перечень вопросов Научная дискуссия Тестовые задания

## 20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

### 20.1 Текущий контроль успеваемости

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Текущая аттестация проводится в формах устного опроса, докладов, выполнения самостоятельной работы в форме заданий, тестирования, работы над кейсами, участия в научной дискуссии.

#### 20.1.1 Доклады (работа с оригинальным зарубежным источником)

Примерная тематика докладов

##### Список

1. Удаленный труд и его организация в условиях форс-мажорных ситуаций
2. Менеджмент талантов как функция работы с персоналом
3. Менеджмент здоровья как новое направление работы с персоналом
4. Зависимости: виды, способы предупреждения в организации
5. Зависимости: виды, способы предупреждения в организации
6. «Токсичный» персонал: классификации, причины, специфика работы с ним в организации
7. Частная жизнь работника как составляющая в управлении персоналом
8. Моббинг в организации: формы проявления, диагностика, предотвращение
9. Функции менеджера по персоналу при работе с зависимым персоналом
10. Менеджмент талантов
11. Успешность персонала старших возрастов

#### Критерии оценивания докладов:

Оценка «отлично» выставляется при условии, во-первых, соответствия содержания сообщения выбранной теме; во-вторых, использования актуального профильного литературного источника; в-третьих, свободного владения материалом. Оценка «хорошо» выставляется в случае, во-первых, соответствия содержания сообщения выбранной теме; во-вторых, использование профильного литературного источника, но не свободное владением материалом (сообщение читается с листа, присутствует неуверенность в утверждениях). Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если сообщение соответствует теме лишь отчасти, для его подготовки использован мало актуальный литературный источник. Неудовлетворительная оценка – в случае, если содержание не соответствует теме, тема не раскрыта, студент не понимает существа проблемы и не может ответить на вопросы.

#### **Задание 1. «Разработка описания работы. Методика Роджера»**

Необходимо, руководствуясь методикой Роджера (выдается преподавателем на занятии):

1) разработать описание работы применительно к конкретной должности на примере конкретного предприятия (базы практики).

Описание должно быть представлено в форме таблицы и содержать следующие элементы: контекст, краткое описание работы, содержание работы, условия труда, прочая информация, рабочие стандарты.

2) Ответить на вопросы: Что понимается под контекстом описания работы, какая информация входит в его содержание? Объяснить структуру краткого описания работы и определить связь этой информации с разделом «рабочие стандарты».

Определить смысл и значение расположения обязанностей в порядке убывания важности? В каком из разделов содержится информация о возможной карьере сотрудника?

Критерии оценивания задания по методике Роджера

Часть 1. Оценка «зачтено» выставляется, если обучающийся разработал полный вариант описания работы, содержание ее выстроил в порядке убывания важности, разделил обязанности на основные и второстепенные, аргументировал рабочие стандарты.

Оценка «не зачтено» выставляется, если обучающийся не разделил обязанности на основные и второстепенные, затруднился аргументировать рабочие стандарты.

Часть 2. Оценка «зачтено» выставляется, если обучающийся дал исчерпывающий ответ по каждому вопросу, показал знания в вопросе разработки Описания работы.

Оценка «не зачтено» выставляется, если обучающийся затруднился ответить более, чем на пятьдесят процентов вопросов, дал неверные ответы, демонстрирующие его не владение материалом.

**Задание 2. «Моббинг на рабочем месте»**

Вы – руководитель службы персонала. В вашей организации участились случаи информации о моббинге. Они – в слухах, анонимных письмах. С конкретными и вуалируемыми фактами и фигурантами. Именами объектов и жертв моббинга. Указанием мобберов. Согласно информации, есть случаи боссинга, буллинга и стаффинга. Неофициальная проверка (беседы с некоторыми работниками и руководителями подразделений) факты подтвердила.

Руководитель организации поручил Вам разработать антимоббинговую стратегию и провести web-семинар с персоналом с разъяснением понятия «моббинг» и шагов по защите от моббинговых действий..

Разработайте структуру и содержание антимоббинговой стратегии Вашей организации, руководствуясь зарубежным или отечественным опытом.

Сделайте план содержания web-семинара с краткими комментариями каждой его позиции (о чем будете говорить).

Критерии оценивания задания «Моббинг на рабочем месте»

Оценка «зачтено» выставляется при понимании обучающимся структуры и содержании антимоббинговой стратегии, обосновании в выполненном ее варианте специфики существующих или возможных случаев проявления моббинга. Составленном плане web-семинара с краткими комментариями каждой его позиции. Оценка «не зачтено» выставляется, если обучающийся представил антимоббинговую стратегию в классическом книжном варианте без учета конкретных случаев проявления этого явления в организации. В плане web-семинара отсутствуют комментарии позиций.

*Задание Кейс «Найм для зарубежного филиала»  
(самостоятельная работа)*

Представьте, что Вы – руководитель службы персоналом интернациональной компании. Вам нужно подготовить характеристику на Дитера В.Допхайде, работающего в настоящее время в греческом филиале. Характеристика нужна для рассмотрения его кандидатуры на замещение топ-менеджерской позиции в головной организации во Франкфурте. Предстоящие функции – координация зарубежных филиалов по мировым продажам компании. В характеристике нужно отразить динамику компетенций претендента, его карьеру, обоснование и факты его успешности в зарубежных филиалах, умение адаптироваться к новым культурам, умение преодолевать сложности, влияние семьи, личностные характеристики. Сделайте в характеристике заключение о пригодности Допхайде к замещению позиции топ-менеджера. ( информация о П.В.Допхайде выдается преподавателем)

### **Критерии оценивания задания Кейс «Найм для зарубежного филиала»**

Оценка «зачтено» выставляется при детальном анализе кейса и полных ответах на каждый из приведенных вопросов. Оценка «не зачтено» выставляется при поверхностных ответах или ответах на часть поставленных вопросов. «Оценка «зачтено» выставляется, если характеристика составлена с изложением позиций и подкреплением их примерами, аргументирована и содержит обоснованный вывод. Оценку «не зачтено» получает задание, в котором сгруппированы не систематизированные факты из приведенного материала рабочей жизни Допхайде, нет обоснования выводов о рекомендации его на должность.

#### **20.2 Промежуточная аттестация**

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний, практические задания, тесты, состоящие из открытых и закрытых вопросов.

<p>Промежуточная аттестация Форма контроля - экзамен (Экзамен в форме участия в заседании Круглого стола)</p>
<p><b>Перечень вопросов к экзамену</b></p>
<p>1.1. Трансформация содержания категорий: кадры, персонал, человеческие ресурсы</p> <p>1.2 Фазы интернационализации бизнесе. Новые функции менеджера по персоналу</p> <p>1.3 Новые тенденции в работе с персоналом и необходимость их учета при разработке кадровой политики. Многообразие. Экосистемность. Поиск талантов. Работа с персоналом с болезнями зависимости. Абсентеизм, презентеизм. Моббинг. Работа с персоналом старших возрастов. Баланс «работа-частная жизнь» персонала. Трансформация ценностных ориентаций</p> <p>1.4 Представление о современных проблемах, их содержании и решении. Проблемы в условиях организационных изменений и форс-мажорных ситуаций. Проблемы при разработке стратегии и политики. Проблемы при формировании компетенций, отбора и использования персонала</p> <p>1.5 Проблемы управления человеческими ресурсами в условиях организационных изменений и форс-мажорных ситуаций. Проблемы при разработке стратегии и политики. Проблемы при формировании компетенций</p> <p>1.6 Уровни развития персонала и соответствующие им стили лидерского поведения. Особенности директивного, тренирующего, поддерживающего, делегирующего стилей поведения. Диагноз лидерского поведения. Шаги предупреждения и остановки регресса организации за счет оптимального лидерского поведения.</p> <p>1.7 Функции управления персоналом в условиях глобализации рынка труда. Выбор политики замещения должностей. Успешность работника, командированного за рубеж. Отбор, оценка, развитие в интернациональной организации. Реинтеграция работников интернациональной организации.</p> <p>1.8 Бренд работодателя. Баланс «работа-частная жизнь». Работники старших возрастов. Моббинг в организации, диагностика и предотвращение. ЛГБТ в организации.</p>

Работа с беженцами и мигрантами. Работники старших возрастов. Моббинг в организации, диагностика и предотвращение.  
1.9 Традиционные и новые модели службы персонала (сервисная модель, Центр эффективности, аутсорсинговая, проектная)

Примерные задания для самостоятельной работы, тесты, кейсы, научная дискуссия.

### **Задание «Тест. Работа с ситуациями»**

Тест предусматривает набор ситуаций, обучающиеся должны определить уровень развития и стиль лидерского поведения. Пример ситуации:

Ситуация 1. Определить компетентность, вовлеченность работника и сформулировать аргументированное решение по его развитию и дальнейшей работе с ним.

Воронцов Е.И., специалист планового отдела, неохотно принимает новое задание по разработке стратегии снижения издержек в организации. Ранее он хорошо и самостоятельно работал, опыт плановой работы – 15 лет. Варианты поведения руководителя: 1) руководитель берет ответственность на себя и точно сформулирует Воронцову ход его действий с последующим контролем работы; 2) руководитель обсуждает с Воронцовым сложившееся положение дел, мотивирует его на принятие и выполнение этой работы; 3) руководитель берет ответственность за сокращение расходов на себя с учетом предложений Воронцова; 4) руководитель наделяет Воронцова полномочиями по самостоятельному выполнению задания.

#### Критерии оценивания задания «Тест. Работа с ситуациями»

Оценка «отлично» выставляется, если студент аргументировал показатели компетентности и вовлеченности работника, верно выбрал обоснованный вариант решения проблемы.

Оценка «хорошо» выставляется, если обучающийся верно определил компетентность и вовлеченность работника, выбрал правильный вариант решения, но затруднился его аргументировать.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент при определении показателей уровня развития работника затруднился в выборе решения проблемы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при затруднении студента определить показатели компетентности и вовлеченности работника, а также при отсутствии знаний в выборе варианта решения проблемы.

### **Научная дискуссия**

Вопросы (фрагмент):

1. Дайте определение бизнес-партнерства и объясните его функциональное назначение
2. Раскройте содержание функциональной, категориальной, референтной моделей служб персонала
3. Объясните необходимость разработки новых моделей служб персонала

.....

#### Критерии оценивания научной дискуссии

Ответы оцениваются как зачетные при условии владения магистрантом материалом темы, умением показать отличия, преимущества и недостатки традиционных моделей службы персонала, объяснить специфику новых моделей для процессной и проектной работы.

«Незачет» получают магистранты, затрудняющиеся показать специфику моделей, изменение их функционального содержания и адресность относительно процессной и проектной работы.

#### **Примерные тесты с открытыми и закрытыми вопросами**

Вопрос 1.

Интернациональное предприятие открывает филиал в одном из зарубежных государств. Топ-менеджментом принято решение в его становлении использовать этноцентрическую политику замещения должностей. Какая из предлагаемых политик замещения должностей называется этноцентрической:

- 1) ключевые позиции в зарубежном филиале замещаются сотрудниками головного предприятия (исходной страны)
- 2) ключевые позиции в зарубежном филиале замещаются сотрудниками принимающей страны

3) ключевые позиции в зарубежном филиале замещаются лучшими сотрудниками любого филиала интернационального предприятия

Ответ: 1. Ключевые позиции в зарубежном филиале замещаются сотрудниками головного предприятия (исходной страны)

#### Вопрос 2

Модель кадровой службы, предусматривающая структурирование деятельности ее работников в соответствии с принятием во внимание специфики организации отбора и найма, адаптации, обучения, построения карьеры, оценки и мотивации работы с рабочими, служащими, специалистами и руководителями, называется (впишите название) .....

Ответ: функциональная

#### Вопрос 3

Руководство предприятия приняло решение о формировании проектной модели службы персонала и выборе из действующих сотрудников одного, пригодного для постоянного участия в проектах организации. В приведенном списке – шесть характеристик. Составьте из четырех из них портрет специалиста службы персонала, ориентированного на командную работу и участие в проектах, требующих кадровых решений.

- 1) не сопротивляется изменениям
- 2) обладает толерантностью
- 3) хороший специалист, но имеет повышенную конфликтность
- 4) готов признать свои ошибки в работе
- 5) в лидерстве готов к директивному поведению
- 6) выражает желание обучаться, если этих компетенций требует работа в проекте

Ответ: не сопротивляется изменениям; обладает толерантностью; готов признать свои ошибки в работе; выражает желание обучаться, если этих компетенций требует работа в проекте

#### Вопрос 4

Руководствуясь приведенными ниже характеристиками, составьте список из трех качеств, которые должны быть у специалиста службы персонала, работающей на проектной модели:

- 1) умение работать в команде
- 2) несопротивление изменениям
- 3) взаимовыручка
- 4) индивидуализм
- 5) неприятие кадрового многообразия в проектной группе

Ответ: умение работать в команде, несопротивление изменениям, взаимовыручка

#### Вопрос 5

Какой один из вариантов лидерского поведения относится к директивному?

- 1) руководитель определяет четкие задачи, проводит мониторинг и контроль исполнения
- 2) руководитель ставит задачи и воодушевляет работников на их исполнение
- 3) руководитель полностью делегирует постановку и реализацию задач работникам

Ответ: руководитель определяет четкие задачи, проводит мониторинг и контроль исполнения

### 20.2 Промежуточная аттестация

Для оценивания результатов обучения на экзамене используются следующие показатели:

- знание специфики содержания категорий: кадры, персонал, человеческие ресурсы
- представление о фазах интернационализации бизнесе. Знание новых функций менеджера по персоналу. Умение ставить и решать задачи по работе с персоналом в условиях трансформации организации по фазам интернационализации.
- знание новых тенденций в работе с персоналом и необходимость их учета при разработке кадровой политики. Представление сущности и проблем кадрового многообразия, трансформации ценностных ориентаций и их последствий для организации.
- знание современных проблем управления персоналом, в том числе в условиях организационных изменений и форс-мажорных ситуаций, подходов к их решению
- навыки определения уровней развития персонала и соответствующих им стилей лидерского поведения. Умение сформировать процедуру предупреждения невыполнения задания работниками в условиях меняющихся направлений организации
- знание функций управления персоналом в условиях глобализации рынка труда. Умение выбрать политику замещения должностей. Владение навыками выбора вида реинтеграции работников интернациональной организации.
- знание специфики и адресности различных моделей бизнес-партнерства.



Для оценивания результатов обучения на экзамене используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
<p>Ответ оценивается на «отлично», если магистрант продемонстрировал глубокие знания, подтвержденные обоснованными и аргументированными положениями обсуждаемых на экзаменационном семинаре (заседании Круглого стола) вопросов, показал взаимосвязь их теории с практикой, ответил на дополнительные вопросы членов семинара и преподавателя, смог дополнить ответ примерами, показал умение работать с основной и дополнительной профильной литературой, формулировать выводы, подтверждающие овладение теорией и практикой по вопросам актуальных проблем управления человеческими ресурсами</p>	<p>Повышенный уровень</p>	<p>отлично</p>
<p>Ответ оценивается на «хорошо», если при достаточно полном освещении основных вопросов экзаменационного задания магистрант затруднился дать точные ответы на дополнительные, не проявил активности во время обучения.</p>	<p>Базовый уровень</p>	<p>Хорошо</p>
<p>Ответ оценивается на «удовлетворительно», если содержание основных вопросов излагается магистрантом поверхностно, в точных формулировках на дополнительные вопросы он затрудняется.</p>	<p>Пороговый уровень</p>	<p>Удовлетворительно</p>
<p>Ответ оценивается на «неудовлетворительно» при не владении магистрантом материалом экзаменационной дисциплины, что выражается в неумении изложить содержание основных и дополнительных вопросов решения в организации актуальных проблем управления человеческими ресурсами</p>	<p>–</p>	<p>Неудовлетворительно</p>

Тестовые задания (раздел «Примерные тесты с закрытыми и открытыми вопросами») рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины

