

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Российский университет дружбы народов»*

*Высшая школа промышленной политики и предпринимательства*

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Управление человеческими ресурсами**

---

(наименование дисциплины/модуля)

**Рекомендована МССН для направления подготовки/специальности:**

**38.04.02 Менеджмент**

---

(код и наименование направления подготовки/специальности)

**Освоение дисциплины ведется в рамках реализации основной профессиональной образовательной программы высшего образования (ОП ВО):**

**Инновационный менеджмент в промышленности**

---

(наименование (профиль/специализация) ОП ВО)

**Москва, 2022**

## **1. Цели и задачи дисциплины:**

**Целью освоения дисциплины** является формирование у студентов комплекса профессиональных компетенций в области оценки эффективности труда и управления персоналом, основанных на знании современных методов воздействия на работников теорий мотивации и оплаты труда, практики вознаграждения персонала. Дисциплина нацелена на развитие практических навыков управления, к числу которых относится построение мотивационной модели достижения цели, определения мотивов поведения человека, анализ мотивационного климата в трудовом коллективе и оценка эффективности мотивационной политики; направлена на создание понимания организационно-экономической и социально-психологической природы мотивов и стимулов, механизма их взаимодействия и использования при разработке корпоративных программ мотивации и стимулирования, направленных на достижение индивидуальной и организационной эффективности. При усвоении дисциплины у студентов осуществляется формирование теоретической подготовки обучающихся в области побуждения человека к труду и практической подготовки к управлению трудовой мотивацией работников организации на основе знания современных форм, методов и механизмов стимулирования и использования ресурсов всех функциональных подсистем системы управления персоналом.

Сформировать профессиональную компетенцию в области управления человеческими ресурсами и обеспечить в рамках возможностей курса развитие общекультурных и общепрофессиональных компетенций.

### **Задачи курса:**

#### **Обеспечивать на материале курса:**

- понять эволюцию взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности с развитием теорий управления персоналом;
- сформировать представления об особенностях мотивации и стимулирования труда;
- изучить теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности (основные школы и концепции), классические и современные теории мотивации, теоретические представления о мотивации и стимулировании труда, структуре и механизмах мотивации и стимулирования;
- приобрести теоретические знания и практические навыки по определению возникающих возможностей и по оценке угроз предприятию, исходя из особенностей мотивации и стимулирования труда на предприятии;
- понять место и роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом;
- изучить процесс формирования, функции, структуру, классификацию мотивов трудовой деятельности и механизм реализации;
- понять процесс формирования и управления мотивационным ядром персонала организации;
- определить факторы, влияющие на выбор направлений и форм стимулирования трудовой деятельности;
- изучить методы материального стимулирования, социальной и моральной мотивации;
- изучить последовательность управленческих действий, направленных на формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности с использованием инновационных подходов;
- приобрести навыки и умения в проектировании систем мотивации и стимулирования в организации.

## **2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

«Управление человеческими ресурсами» представляет собой самостоятельную дисциплину, выступающую составной частью образовательной программы по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» и относится к дисциплинам по выбору учебного плана.

*Таблица 2.1. Перечень компетенций, формируемых у обучающихся при освоении дисциплины (результаты освоения дисциплины)*

Шифр	Компетенция	Индикаторы достижения компетенции (в рамках данной дисциплины)
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	<p>УК-1.1 Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие</p> <p>УК-1.2 Определяет и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи</p> <p>УК-1.3 Осуществляет поиск информации для решения поставленной задачи по различным типам запросов</p> <p>УК-1.4 Предлагает варианты решения задачи, анализирует возможные последствия их использования</p> <p>УК-1.5 Анализирует пути решения проблем мировоззренческого, нравственного и личностного характера на основе использования основных философских идей и категорий в их историческом развитии и социально-культурном контексте</p>
УК-4	Способен применять современные коммуникативные технологии на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах) для академического и профессионального взаимодействия.	<p>УК-4.1 Выбирает стиль делового общения, в зависимости от языка общения, цели и условий партнерства;</p> <p>УК-4.2 Адаптирует речь, стиль общения и язык жестов к ситуациям взаимодействия;</p> <p>УК-4.3 Осуществляет поиск необходимой информации для решения стандартных коммуникативных задач на русском и иностранном языках;</p> <p>УК-4.4 Ведет деловую переписку на русском и иностранном языках с учетом особенностей стилистики официальных и неофициальных писем и социокультурных различий</p>

		<p>в формате корреспонденции;</p> <p>УК-4.5 Использует диалог для сотрудничества в академической коммуникации общения с учетом личности собеседников, их коммуникативно-речевой стратегии и тактики, степени официальности обстановки;</p> <p>УК-4.6 Формирует и аргументирует собственную оценку основных идей участников диалога (дискуссии) в соответствии с потребностями совместной деятельности.</p>
<p><b>ПК-1</b></p>	<p>Способен управлять эффективностью инновационного проекта</p>	<p>ПК-1.1 Определяет операции и их последовательность для реализации инновационного проекта;</p> <p>ПК-1.2 Проводит оценку ресурсов операций, расчет трудовых ресурсов и определение состава участников инновационного проекта;</p> <p>ПК-1.3 Планирует этапы реализации инновационного проекта, обеспечивает качество и контроль качества реализации инвестиционного проекта;</p> <p>ПК-1.4 Умеет работать в специализированных компьютерных программах для подготовки и реализации инновационного проекта;</p> <p>ПК-1.5 Умеет осуществлять поиск необходимой информации для подготовки и реализации инновационного проекта;</p> <p>ПК-1.6 Умеет выявлять и оценивать степень (уровень) риска инвестиционного проекта и разрабатывать мероприятия по управлению</p>

		рисками инновационного проекта.
--	--	---------------------------------

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

«Управление человеческими ресурсами» представляет собой самостоятельную дисциплину, выступающую составной частью образовательной программы по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» и относится к вариативной части учебного плана.

Таблица 3.1. Перечень компонентов ОП ВО, способствующих достижению запланированных результатов освоения дисциплины.

Шифр	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины/модули, практики*	Последующие дисциплины/модули, практики*
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Управленческая экономика	НИРМ Преддипломная практика Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работе
УК-4	Способен применять современные коммуникативные технологии на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах) для академического и профессионального взаимодействия.	Управленческая экономика	НИРМ Преддипломная практика Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работе
ПК-1	Способен управлять эффективностью инновационного проекта	Финансы организаций	НИРМ Преддипломная практика Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работе

### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы.

Таблица 4.1. Виды учебной работы по периодам освоения ОП ВО для ОЧНОЙ формы обучения

Вид учебной работы	ВСЕГО, ак.ч.	Семестр(-ы)			
		1	2	3	4
Контактная работа, ак.ч.	36			36	

Вид учебной работы	ВСЕГО, ак.ч.	Семестр(-ы)			
		1	2	3	4
Лекции (ЛК)	18			18	
Лабораторные работы (ЛР)					
Практические/семинарские занятия (СЗ)	18			18	
<i>Самостоятельная работа обучающихся, ак.ч.</i>	<i>63</i>			<i>63</i>	
<i>Контроль (экзамен/зачет с оценкой), ак.ч.</i>	<i>18</i>			<i>9</i>	
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	ак.ч.	<b>108</b>		<b>108</b>	
	зач.ед.	<b>3</b>		<b>3</b>	

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п		Содержание раздела	Вид учебной работы
1.	<b>Персонал предприятия как объект управления</b>	О предмете психология. Предмет педагогики и структура учебного курса. Подходы к определению мотивации. Сущность и функция мотивации труда. Мотивация и стимулирование. Классификация трудовых мотивов. Основные правила, позволяющие повысить эффективность мотивационных мероприятий. Мотивационная модель достижения цели через потребности. Потребности, мотивы и побуждения. Внутренние и внешние вознаграждения.	ЛК, СЗ

2.	<b>Теории и концепции трудовой мотивации и стимулирования и тенденции их развития.</b>	Классификация теорий мотивации труда: первичные и вторичные, содержательные и процессуальные. Зарубежные теории мотивации. Мотивы, стимулы, потребности. Первоначальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации: А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, Д. МакКлеланда. Процессуальные теории мотивации: К. Левина, В. Врума и Д. Аткинсона, Л. Портера и Э. Лоулера, С. Адамса, Д. МакГрегора, Б. Скиннера. Российские концепции мотивации. Сущность и классификация элементов мотивации. Анализ методик мотивации труда. Современное состояние разработки научно-практических проблем трудовой мотивации в России и зарубежных странах.	ЛК, СЗ
3.	<b>Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием</b>	Классификация мотивов трудовой деятельности и направления мотивации трудовой деятельности. Структура, элементы, и механизмы трудовой мотивации. Элементы внешней и внутренней среды, воздействующие на мотивацию труда персонала организации. Методы мотивации. Структуры, ответственные за эффективную мотивацию в организации. Мотивационные ресурсы управления организацией. Формирование мотивационного ядра персонала.	ЛК, СЗ

4.	<b>Принципы и методы управления персоналом</b>	<p>Классификация стимулов и направления стимулирования трудовой деятельности.</p> <p>Материальное стимулирование: денежное (заработная плата, надбавки и доплаты, премиальные системы, системы участия в прибылях, капитале), неденежное (бенефиты социальный пакет).</p> <p>Нематериальное стимулирование: моральное, организационное, свободным временем.</p>	ЛК, СЗ
----	--	---	--------



5	<p><b>Сущность и специфика формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.</b></p>	<p>Сущность и основные элементы системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: главная цель, цели и задачи системы мотивации и стимулирования труда персонала, стратегии мотивации и стимулирования труда персонала, принципы мотивации и стимулирования труда персонала, функции системы мотивации и труда персонала, структура системы мотивации и стимулирования труда персонала. Технология формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации: диагностика существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала; формулирование целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования персонала, определение содержания и структуры системы стимулирования персонала; разработка системы материального денежного стимулирования (оплаты труда); разработка системы материального неденежного стимулирования (социального пакета); разработка системы нематериального стимулирования; разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала.</p>	ЛК, СЗ
---	---	--	--------

6	<b>Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом</b>	Формирование системы материального денежного стимулирования (оплаты труда): анализ структуры персонала, выделение уровней управления и категорий персонала; описание и анализ рабочих мест (должностей); классификация рабочих мест (должностей) по внутрифирменной ценности; грейдирование рабочих мест (должностей); установление базовых окладов, установление надбавок и доплат с учетом результатов анализа рыночной стоимости; разработка переменной части оплаты труда (системы премирования). Порядок формирования материального неденежного стимулирования (социального пакета): разработка структуры и содержания социального пакета; дифференциация социального пакета по категориям персонала.	ЛК, СЗ
---	---	--	--------

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 6.1. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Тип аудитории	Оснащение аудитории	Специализированное учебное/лабораторное оборудование, ПО и материалы для освоения дисциплины (при необходимости)
Лекционная	Аудитория для проведения занятий лекционного типа, оснащенная комплектом специализированной мебели; доской (экраном) и техническими средствами мультимедиа презентаций.	нет
Лаборатория	Аудитория для проведения лабораторных работ, индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом специализированной мебели и оборудованием.	нет
Семинарская	Аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации,	нет

Тип аудитории	Оснащение аудитории	Специализированное учебное/лабораторное оборудование, ПО и материалы для освоения дисциплины (при необходимости)
	оснащенная комплектом специализированной мебели и техническими средствами мультимедиа презентаций.	
Компьютерный класс	Компьютерный класс для проведения занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная персональными компьютерами (в количестве ___ шт.), доской (экраном) и техническими средствами мультимедиа презентаций.	нет
Для самостоятельной работы обучающихся	Аудитория для самостоятельной работы обучающихся (может использоваться для проведения семинарских занятий и консультаций), оснащенная комплектом специализированной мебели и компьютерами с доступом в ЭИОС.	419

\* - аудитория для самостоятельной работы обучающихся указывается **ОБЯЗАТЕЛЬНО!**

Электронные учебные материалы, используемые в образовательном процессе, мультимедийные презентации, банк тестовых заданий и др. представлены на портале Web-local.

Для проведения занятий используется следующее оборудование:

- аудиторная доска – 1 шт.;
- мультимедийный проектор – 1 шт.;
- экран – 1 шт.;
- персональные компьютеры (ноутбуки, планшеты) для практических занятий.

Описание аудиторий, в которых проводятся занятия

№ п/п	Фактический адрес учебных кабинетов и объектов	Перечень основного оборудования
1.	ул. Миклухо-Маклая, 6, аудитория 419	мультимедийный проектор, экран, аудиторная доска

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### а) основная литература:

1. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-5550-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449924>
2. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.] ; под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 350 с. — (Высшее

образование). — ISBN 978-5-534-03827-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469233>

**б) дополнительная литература:**

3. Психология и педагогика высшей школы : учебное пособие для вузов / И. В. Охременко [и др.] ; под редакцией И. В. Охременко. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 189 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08594-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/472974>

4. *Исаев, И. Ф.* Педагогика высшей школы: кураторство студенческой группы : учебное пособие для вузов / И. Ф. Исаев, Е. И. Ерошенкова, Е. Н. Кролевецкая. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11975-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/473183>

**Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Реализация курса предусматривает интерактивные лекции, практические занятия (семинары) с использованием мультимедийного оборудования, подготовку самостоятельных творческих работ и их последующие презентации, тестирование, проведение групповых дискуссий по тематике курса, современные технологии контроля знаний.

Изучая дисциплину, студент должен прослушать курс лекций, пройти предусмотренное рабочей программой количество семинарских занятий, самостоятельно изучить некоторые темы курса и подтвердить свои знания в ходе контрольных мероприятий.

Работа студента на лекции заключается в уяснении основ дисциплины, кратком конспектировании материала, уточнении вопросов, вызывающих затруднения. Конспект лекций является базовым учебным материалом наряду с учебниками, рекомендованными в основном списке литературы.

Преподавание основной части лекционного материала происходит с использованием средств мультимедиа, которые облегчают восприятие и запоминание материала. Презентации доступны для скачивания с сайта РУДН и могут свободно использоваться студентами в учебных целях.

Студент обязан освоить все темы, предусмотренные учебно-тематическим планом дисциплины. Отдельные темы и вопросы обучения выносятся на самостоятельное изучение. Студент изучает рекомендованную литературу и кратко конспектирует материал, а наиболее сложные вопросы, требующие разъяснения, уточняет во время консультаций. Аналогично следует поступать с разделами курса, которые были пропущены в силу различных обстоятельств.

Для углублённого изучения вопроса студент должен ознакомиться с литературой из дополнительного списка и специализированными сайтами в Интернет. Рекомендуются так же общение студентов на форумах профессиональных сообществ.

Студенты самостоятельно изучают учебную, научную и периодическую литературу. Они имеют возможность обсудить прочитанное с преподавателями дисциплины во время плановых консультаций, с другими студентами на семинарах, а также на лекциях, задавая уточняющие вопросы лектору.

Контроль самостоятельной работы осуществляет ведущий преподаватель. В зависимости от методики преподавания могут быть использованы следующие формы текущего контроля: краткий устный или письменный опрос перед началом занятий, тесты, контрольные работы, письменное домашнее задание, рефераты и пр.

**Приложение**

**Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) (разрабатываются и оформляются в соответствии с требованиями «Регламента формирования фондов оценочных средств (ФОС)», утвержденного приказом ректора от 05.05.2016 № 420).**

Код контролируемой компетенции или ее части	Контролируемый раздел дисциплины	Контролируемая тема дисциплины	ФОСы (формы контроля уровня освоения ООП)										Баллы темы	Баллы раздела
			Аудиторная работа					Самостоятельная работа						
			Опрос	Тест	Коллоквиум	Контрольная работа	Дискуссия	Эссе	Выполнение ДЗ	Реферат	Творческий проект	Выполнение КР/КП		
УК-1, УК-4, ПК-1	Персонал предприятия как объект управления	О предмете психология. Предмет педагогики и структура учебного курса.	2										2	9
		О предмете педагогической психологии	2			5							7	
УК-1, УК-4, ПК-1	Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием	Организация (предприятие) как социальная система управления. Совершенствование организации трудовой деятельности персонала	2					5					7	24
		Методы управления персоналом					5						5	6

УК-1, УК-4, ПК-1	Принципы и методы управления персоналом	Методологические подходы в кадровом менеджменте	1										1	
УК-1, УК-4, ПК-1	Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом	Сущность разделения труда в организации и развитие службы управления персоналом.	1					5					6	6
		Цели службы управления персоналом, направления ее деятельности и функции												
УК-1, УК-4, ПК-1	Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	Кадровое обеспечение системы управления персоналом. Информационно-техническое обеспечение системы управления персоналом. Правовое обеспечение системы управления персоналом						5						5
УК-1, УК-4, ПК-1		Реферат							10					10
УК-1, УК-4, ПК-1		Рубежная аттестация (контрольная работа)				10								10
УК-1, УК-4, ПК-1		Тест		10										10
		Зачет с оценкой										20		20
		ИТОГО:	25	10		10	10		15	10			20	100

## Кафедра прикладной экономики

### Экзаменационные билеты

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами»

#### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Принципы и методы управления персоналом
2. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом

Составитель \_\_\_\_\_ А.Г. Демидова  
(подпись)

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ А.А. Чурсин  
(подпись)

« \_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами»  
(наименование дисциплины)

#### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 2

1. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом
2. Анализ кадрового потенциала организации

Составитель \_\_\_\_\_ А.Г. Демидова  
(подпись)

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ А.А. Чурсин  
(подпись)

« \_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

## Критерии оценки

В рамках экзамена может быть проверена сформированность всех компетенций дисциплины (в зависимости от вопроса).

К комплекту экзаменационных билетов прилагаются разработанные преподавателем и утвержденные на заседании кафедры критерии оценки по дисциплине.

Итоговая аттестация включает в себя 2 этапа:

1) оценка работы студента на занятиях, оценка письменных контрольных работ, тестов, интерактивных заданий, презентаций и устного опроса по темам курса. Максимальное количество баллов за этот этап – 70.

2) Оценка ответов на вопросы экзаменационного билета – 30.

1 вопрос – 10 баллов

2 вопрос – 10 баллов

3 вопрос (практико-ориентированный) – 10 баллов

Оценка неудовлетворительно выставляется в форме F(2); FX(2+).

Оценка F(2) выставляется при условии, если студент набрал менее 30 баллов, оценка FX(2+) – 31-50 баллов.

Оценка удовлетворительно выставляется в форме E(3); D(3+). Оценка E(3) выставляется при условии, если студент набрал от 51 до 60 баллов. Оценка D(3+) – при условии наличия 61-68 баллов.

Оценка хорошо выставляется в форме C(4) при условии, если студент набрал 69-85 баллов.

Оценка отлично выставляется в форме B(5); A(5+). Оценка B(5) выставляется, если студент набрал 86-94 балла и свидетельствует о выполнении всех требуемых условий прохождения курса. Оценка A(5+) – 95-100 баллов выставляется не только при условии выполнения всех требований, но и с обязательным проявлением творческого отношения к предмету, умения находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умения работать с источниками, которые содержатся в дополнительной литературе к курсу, умения соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН.

### Разработчики:

Зав.каф.ИМВЭД

А.И. Каширин

Руководитель программы

Зав.каф.ИМВЭД

А.И. Каширин

Заведующий кафедрой

Зав.каф. ИМВЭД

А.И. Каширин