

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 29.08.2023 09:36:29  
Уникальный программный ключ:  
637517d24e103c3db032acf37e839d98ec1c5bb2f5eb89c29abfcd7f43985447



**Образовательное частное учреждение высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»  
(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)**

**ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА**

**УТВЕРЖДЕНО:**

Директор института международной  
экономики, лидерства и менеджмента

\_\_\_\_\_/А.А. Панарин/

«22» июня 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины**

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
(уровень бакалавриата)**

**Направленность/профиль:  
«Управление малым и средним бизнесом»**

**Формы обучения:** очная, заочная

**Москва**

Рабочая программа дисциплины «Управление человеческими ресурсами». Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль): «Управление малым и средним бизнесом» / Н.А. Ларина. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова. – 44 с.

Рабочая программа составлена на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 970 и профессионального стандарта «Специалист по финансовому консультированию» от «19» марта 2015 г. N 167н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 9 апреля 2015 г., регистрационный N 36805), профессионального стандарта «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 ноября 2022 N 731н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 22 декабря 2022 г. регистрационный № 71783).

Разработчики:

Д.ф.н., Н.А. Ларина

Ответственный рецензент:

Назарова Н.А., к.э.н., доцент, заместитель руководителя департамента налогов и налогового администрирования Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

*(Ф.И.О., уч. степень, уч. звание, должность)*

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры инновационного менеджмента и предпринимательства 06.06.2023г., протокол №6

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ /к.э.н. А.А. Шестемиров/

(подпись)

Согласовано от Библиотеки \_\_\_\_\_ /О.Е. Степкина/

## РАЗДЕЛ 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель** изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» заключается в освоении теоретических положений, методических и прикладных разработок в области управления человеческими ресурсами, позволяющих сформировать навыки принятия эффективных кадровых решений в современных организациях.

**Задачи** дисциплины:

- дать комплексное представление об эволюции и современных тенденциях управления человеческими ресурсами;
- раскрыть сущность, цели, функции управления человеческими ресурсами в организации;
- развить системное конструктивное управленческое мышление, позволяющее анализировать и оценивать проблемы кадрового менеджмента в современных условиях;
- сформировать умения и навыки выработки и принятия управленческих решений в сфере трудовых отношений;
- раскрыть практический инструментарий управления людьми в современных организациях;
- помочь применять прогрессивные персонал-технологии в российской практике.

## РАЗДЕЛ 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» направлен на формирование следующих компетенций, которые позволят усваивать теоретический материал дисциплины и реализовывать практические задачи (таблица 2.1) и достигать планируемые результаты обучения по дисциплине.

Таблица 2.1

### Компетентностная карта дисциплины

Категория (группа) компетенций	Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции (для планирования результатов обучения по элементам образовательной программы и соответствующих оценочных средств)
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>			
Разработка и реализация проектов	<b>ОПК-3</b>	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оцени-	<b>ИОПК-3.1. Знает</b> принципы разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; методы и формы организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций

		<p>вать их последствия.</p>	<p><b>ИОПК-3.2</b> Умеет разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; проводить кадровый аудит и анализ трудового потенциала организации, выявлять проблемы и предлагать пути их разрешения; применять на практике основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; осуществлять диагностику организационной культуры</p> <p><b>ИОПК-3.3</b> Владеет навыками разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; навыками диагностики конфликтов в организации, приемами профилактики, урегулирования и оценки последствий конфликтов на разных уровнях, в том числе в межкультурной среде; способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций</p>
--	--	-----------------------------	---

### **РАЗДЕЛ 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ БАКАЛАВРИАТА**

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» входит в состав обязательной части блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Ее изучение базируется на сумме знаний и навыков, получаемых обучающимися в ходе изучения таких дисциплин, как «Философия», «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Бизнес-аналитика», «Экономика организаций и предприятий».

Полученные обучающимися знания способствуют усвоению таких курсов, как «Корпоративная социальная ответственность», «Экономика труда», «Бизнес-планирование экономической деятельности», «Психология управления» и формирует основные компетенции в области государственного и муниципального управления в РФ.

Указанные связи и содержание дисциплины дают обучающемуся системное представление о комплексе изучаемых дисциплин в соответствии с ФГОС ВО, что обеспечивает соответственный теоретический уровень и практическую направленность в системе обучения будущей деятельности бакалавра менеджмента.

**РАЗДЕЛ 4. ОБЪЕМ (ТРУДОЕМКОСТЬ) ДИСЦИПЛИНЫ  
(ОБЩАЯ, ПО ВИДАМ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ, ВИДАМ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ)**

*Таблица 4.1*

**Трудоёмкость дисциплины и виды учебной работы  
на очной форме обучения**

З.е.	Всего часов	Контактная работа			Часы СР на подготовку кур.раб.	Иная СР	Контроль	
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа					Контактная работа по курсовой работе
			Лабораторные	Практические/семинарские				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
__5 семестр								
7	252	36		36			144	36 экзамен
Всего по дисциплине								
7	252	36		36			144	36

*Таблица 4.2*

**Трудоёмкость дисциплины и виды учебной работы  
заочная форма обучения**

З.е.	Всего часов	Контактная работа			Часы СР на подготовку кур.раб.	Иная СР	Контроль	
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа					Контактная работа по курсовой работе
			Лабораторные	Практические/семинарские				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
__7 семестр								
7	252	16		16			184	36 экзамен
Всего по дисциплине								
7	252	16		16			184	36

**СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Перечень разделов (модулей), тем дисциплины и распределение учебного времени по разделам\темам дисциплины, видам учебных занятий (в т.ч. контактной работы), видам текущего контроля**

*Таблица 4.3*

**Очная форма обучения**

Темы/разделы (модули)	Контактная работа			Часы СР на под- готовку кур.р.	Ина я СР	Кон- троль	Все- го час- сов
	Заня- тия лек- цион- ного типа	Занятия семинар- ского типа					
		Лаб. р	Пра к. /сем.				
Тема 1. Эволюция и современные концепции управления человеческими ресурсами	2		2		12		16
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации	4		4		12		20
Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	2		4		14		20
Тема 4. Формирование человеческих ресурсов в организации: планирование, подбор и найм	4		4		16		24
Тема 5. Профессиональная адаптация новых сотрудников в организации	4		4		14		22
Тема 6. Организация труда персонала	4		4		16		24
Тема 7. Оценка труда персонала в организации	4		4		18		26
Тема 8. Оплата и стимулирование труда персонала	4		4		16		24
Тема 9. Управление трудовыми отношениями в современной организации.	4		4		14		22
Тема 10. Развитие человеческих ресурсов в организации.	4		2		12		18

Экзамен							36	36
Всего часов	36	0	36	0	0	144	36	252

### Заочная форма обучения

Темы\разделы (модули)	Контактная работа			Часы СР на подготовку кур.р.	Иная СР	Контроль	Всего часов	
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа						Контактная работа по кур.р.
		Лаб. р	Прак ./сем.					
Тема 1. Эволюция и современные концепции управления человеческими ресурсами	2		2		15		19	
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации	2		2		18		22	
Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	2		3		20		25	
Тема 4. Формирование человеческих ресурсов в организации: планирование, подбор и найм	2		3		19		24	
Тема 5. Профессиональная адаптация новых сотрудников в организации					17		17	
Тема 6. Организация труда персонала	2				17		19	
Тема 7. Оценка труда персонала в организации			3		21		24	
Тема 8. Оплата и стимулирование труда персонала			3		19		22	

Тема 9. Управление трудовыми отношениями в современной организации.	3					19		22
Тема 10. Развитие человеческих ресурсов в организации.	3					19		22
Экзамен							36	36
Всего часов	16	0	16	0	0	184	36	252

Таблица 4.5

**Содержание разделов дисциплины**

<b>Наименование раздела / темы дисциплины</b>	<b>Содержание раздела дисциплины</b>
Тема 1. Эволюция и современные концепции управления человеческими ресурсами	Цели курса, его практическое значение и методология. Роль человеческого фактора в современной организации. Сущность понятий «кадры», «персонал», «человеческий капитал», «человеческие ресурсы»: общее и особенности. Основные парадигмы в управлении персоналом. Эволюция теорий управления человеческими ресурсами. Сущность теории человеческого капитала. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами. Человеческие ресурсы как ключевые ресурсы современных организаций. Концепция управления человеческими ресурсами организации.
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации	Системный подход к управлению человеческими ресурсами. Основные элементы системы управления человеческими ресурсами. Система целей управления человеческими ресурсами как основа функционального разделения труда. Состав, содержание функций управления человеческими ресурсами, их классификация и взаимосвязь. Роль и место службы по управлению человеческими ресурсами в структуре управления фирмой. Современные подходы к проектированию карьерных служб на отечественных предприятиях. Модель компетенций и ролевая структура менеджера по персоналу. Нормативно-методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами организации. Правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами организации, сущность и задачи. Информационное обеспечения системы управления человеческими ресурсами, его содержание. Внешняя среда и инфраструктура системы управления человеческими ресурсами организации. Бюджетирование и оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами.
Тема 3. Кадровая политика и стратегия человеческими ресурсами	Сущность кадровой политики и ее особенности на современном этапе. Основные направления кадровой политики. Зависимость кадровой политики организации от общей политики организации, ее организационной культуры. Типы кадровой политики и их характеристика. Методы реализации кадровой политики, их сущность и разновидности (административные, экономические и социально – психологические).



	<p>Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами организации. Стратегия управления человеческими ресурсами как элемент стратегии управления организацией. Взаимосвязь стратегии управления человеческими ресурсами и корпоративной бизнес-стратегии. Модели кадровых стратегий.</p> <p>Сущность и задачи стратегического планирования человеческих ресурсов организации. Классификация факторов, влияющих на стратегическое планирование. Внешние факторы, конъюнктура и структура рынка, конкуренция, экономическая политика. Внутренние факторы: объём производства и сложность изготавливаемой продукции, уровень техники и технологии, организации производства, труда и управления. Кадровый аудит: количественные и качественные характеристики персонала. Разработка стратегического плана кадровой работы в организации.</p>
<p>Тема 4. Формирование человеческих ресурсов: планирование, подбор и найм</p>	<p>Кадровое планирование как составная часть планирования в организации и как необходимое условие реализации кадровой политики. Цели, задачи и сущность. Уровни планирования: стратегическое, тактическое и оперативное.</p> <p>Планирование потребности в человеческих ресурсах. Качественная и количественная потребность. Методы определения количественной потребности в персонале. Метод трудоемкости производственного процесса, расчет по рабочим местам, нормам обслуживания и нормативам численности. Нормы управляемости. Методы экспертных оценок. Планирование расходов на персонал.</p> <p>Выбор организацией политики найма. Маркетинг персонала. Основные источники (внешние и внутренние) формирования персонала и их сравнительная характеристика.</p> <p>Понятие и основные задачи отбора кандидатов. Последовательность действий при отборе претендентов на рабочее место. Методы отбора. Заочный отбор: резюме, анкеты, характеристики, рекомендательные письма.</p> <p>Тестирование, его разновидности и условия применения. Соблюдение правовых норм при приеме. Собеседование при найме: типология, сценарии проведения, виды вопросов; психологическая диагностика кандидата.</p> <p>Характеристика современных технологий подбора персонала: кейсы, центры оценки персонала (ассесмент).</p>
<p>Тема 5. Профессиональная адаптация новых сотрудников в организации</p>	<p>Сущность адаптации новых сотрудников, ее цели и виды. Испытательный срок.</p> <p>Стадии адаптации. Факторы трудовой адаптации: личностные и производственные. Программы адаптации работников в организации.</p> <p>Наставничество (коуч).</p>
<p>Тема 6. Организация труда персонала</p>	<p>Понятия «организация труда» и ее составляющих элементов: содержание труда, условия труда, режим труда.</p> <p>Анализ и проектирование должности (рабочего места). Методики разработки моделей компетенций и должностных инструкций.</p> <p>Управление рабочим временем. Режимы труда и отдыха. Гибкое рабочее время.</p> <p>Условия труда. Современный дизайн офисов и эргономика. Современная концепция «качества трудовой жизни». Пути «обогащения труда» в современных организациях.</p> <p>Понятие и основные виды профессионально-должностных перемещений работников. Ротация кадров.</p>

	<p>Дисциплинарная политика и управление трудовой дисциплиной в организации. Правовое обеспечение дисциплинарной политики.</p> <p>Понятие «высвобождение персонала». Обстоятельства и причины высвобождения персонала, виды высвобождений. Мероприятия по высвобождению персонала: организационные, экономические, социально-психологические. Увольнение по собственному желанию. Сокращение персонала.</p> <p>Текущность персонала, её последствия. Показатели текущести, факторы, условия и мотивы текущести.</p>
Тема 7. Оценка труда персонала в организации	<p>Сущность, цели, функции деловой оценки сотрудников и использование ее результатов в практической деятельности. Процедура деловой оценки. Выбор критериев оценки: производительность и результативность труда, показатели профессионального поведения, деловые и личностные качества.</p> <p>Современные формы оценки результативности труда работников в организации: оценочная беседа, рейтинг и ранжирование, ключевые показатели эффективности, «360 градусов», ассессмент и др.</p> <p>Аттестация сотрудников как форма деловой оценки, ее виды. Основные этапы проведения аттестации: управленческий и правовой аспекты.</p>
Тема 8. Оплата и стимулирование труда персонала	<p>Современные подходы к формированию мотивационного механизма в организации. Диагностика мотивации персонала и построение мотивационного профиля предприятия.</p> <p>Компенсационная политика предприятия. Основные формы материального и нематериального стимулирования работников.</p> <p>Заработная плата, ее постоянная и переменная составляющие. Система Хэя и грейдирование.</p> <p>Современные формы материального стимулирования работников. Виды премий.</p> <p>Социальный пакет: цели, содержание, формы распределения.</p>
Тема 9. Управление трудовыми отношениями в современной организации.	<p>Современные формы регулирования трудовых отношений. Основные субъекты трудовых отношений. Эволюция трудовых отношений в организации. Особенности регулирования трудовых отношений в России: правовой аспект.</p> <p>Социальное партнерство: понятие, цели, принципы, уровни и основные направления реализации. Коллективный договор.</p> <p>Трудовые конфликты и механизм их разрешения.</p> <p>Социальная политика и социальная ответственность компании.</p> <p>Лояльность персонала. Программы лояльности в современных организациях.</p>
Тема 10. Развитие человеческих ресурсов в организации.	<p>Цели и задачи корпоративного обучения персонала. Сущность системы непрерывного обучения персонала. Принципы, методы, формы и виды развития сотрудников в организациях.</p> <p>Основные этапы процесса внутрифирменного обучения персонала. Оценка эффективности программ обучения.</p> <p>Концепция обучающейся организации.</p> <p>Понятие карьеры. Планирование и развитие профессиональной карьеры сотрудников.</p> <p>Кадровый и руководящий (управленческий) резерв, его назначение. Принципы работы с кадровым резервом. Формирование кадрового резерва: определение ключевых должностей (структуры) резерва, количественного состава, выбор критериев зачисления в резерв и методов их оценки. Подготовка управленческого резерва. Планы инди-</p>

## **ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА для очной формы обучения**

### *Семинарские занятия*

Общие рекомендации по подготовке к семинарским занятиям: изучение лекций, учебников, Интернет-ресурсов, подготовка эссе.

#### **Тема 1. Эволюция и современные концепции управления человеческими ресурсами**

1. Эволюция систем управления людьми в организации: мировой и отечественный опыт
2. Современная концепция управления человеческими ресурсами: цели, принципы, функции
3. Теория человеческого капитала и ее вклад в развитие современного менеджмента

#### **Литература:**

##### Основная

1. Люшина Э.Ю. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э.Ю. Люшина, Е.Г. Моисеева, Е.О. Тихонова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 235 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart — 978-5-4487-0158-0. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/68733.html>
2. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.И. Накарякова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 275 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/50626.html>

##### Дополнительная

1. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.М. Прытков. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 196 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart 978-5-7410-1194-2. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/54170.html>

#### **Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации**

1. Системный подход к формированию системы управления человеческими ресурсами
2. Роль и место службы по управлению человеческими ресурсами в менеджменте компании: функции, структура, бюджет, оценка эффективности
3. Методы управления человеческими ресурсами и их взаимосвязь.
4. Внешняя среда и инфраструктура системы управления человеческими ресурсами организации
5. Бюджетирование и оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами

#### **Литература:**

##### Основная

1. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.И. Накарякова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 275 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/50626.html>

##### Дополнительная

1. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.М. Прытков. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 196 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart 978-5-7410-1194-2. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/54170.html>

### **Тема 3. Кадровая политика и стратегия человеческими ресурсами**

1. Сущность кадровой политики, ее особенности и основные направления
2. Типы кадровой политики и их характеристика
3. Методы реализации кадровой политики, их сущность и разновидности
4. Модели кадровых стратегий
5. Сущность и задачи стратегического планирования человеческих ресурсов организации

#### **Литература:**

##### Основная

1. Люшина Э.Ю. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э.Ю. Люшина, Е.Г. Моисеева, Е.О. Тихонова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 235 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart — 978-5-4487-0158-0. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/68733.html>

##### Дополнительная

1. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.М. Прытков. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 196 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart 978-5-7410-1194-2. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/54170.html>

### **Тема 4. Формирование человеческих ресурсов: планирование, подбор и найм**

1. Кадровое планирование: цели, задачи, сущность и уровни
2. Планирование потребности в человеческих ресурсах
3. Маркетинг персонала. Внешние и внутренние источники подбора персонала
4. Современные технологии отбора и найма персонала

#### **Литература:**

##### Основная

1. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.И. Накарякова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 275 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/50626.html>

##### Дополнительная

1. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.М. Прытков. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 196 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart 978-5-7410-1194-2. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/54170.html>

### **Тема 5. Профессиональная адаптация новых сотрудников в организации**

1. Сущность адаптации новых сотрудников, ее цели и виды
2. Испытательный срок. Стадии адаптации
3. Факторы трудовой адаптации: личностные и производственные
4. Программы адаптации работников в организации. Наставничество (коуч).

#### **Литература:**

##### Основная

1. Люшина Э.Ю. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э.Ю. Люшина, Е.Г. Моисеева, Е.О. Тихонова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 235 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart — 978-5-4487-0158-0. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/68733.html>

##### Дополнительная

1. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.М. Прытков. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 196 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart 978-5-7410-1194-2. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/54170.html>

ственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 196 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart 978-5-7410-1194-2. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/54170.html>

### **Тема 6. Организация труда персонала**

1. Организация труда и ее составляющие элементы
2. Проектирование должности (рабочего места): современные подходы. Разработка должностной инструкции и модели компетенций
3. Управление рабочим временем
4. Дисциплинарная политика и управление трудовой дисциплиной в организации
5. Текучесть персонала, её показатели и последствия

#### **Литература:**

##### **Основная**

1. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.И. Накарякова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 275 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/50626.html>

##### **Дополнительная**

1. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.М. Прытков. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 196 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart 978-5-7410-1194-2. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/54170.html>

### **Тема 7. Оценка труда персонала в организации**

1. Деловая оценка сотрудников: сущность, цели, функции и использование ее результатов в практической деятельности
2. Процедура и выбор критериев оценки деловой оценки
3. Современные формы оценки результативности труда работников в организации
4. Аттестация сотрудников как форма деловой оценки, ее виды и основные этапы проведения

#### **Литература:**

##### **Основная**

1. Люшина Э.Ю. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э.Ю. Люшина, Е.Г. Моисеева, Е.О. Тихонова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 235 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart — 978-5-4487-0158-0. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/68733.html>

##### **Дополнительная**

1. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.М. Прытков. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 196 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart 978-5-7410-1194-2. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/54170.html>

### **Тема 8. Оплата и стимулирование труда персонала**

1. Современные подходы к формированию мотивационного механизма в организации
2. Заработная плата, ее постоянная и переменная составляющие
3. Виды премий. Социальный пакет

#### **Литература:**

##### **Основная**

1. Люшина Э.Ю. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э.Ю. Люшина, Е.Г. Моисеева, Е.О. Тихонова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 235 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart — 978-5-4487-0158-0. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/68733.html>

2. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.И. Накарякова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 275 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/50626.html>

Дополнительная

1. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.М. Прытков. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 196 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart 978-5-7410-1194-2. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/54170.html>

### **Тема 9. Управление трудовыми отношениями в современной организации**

1. Эволюция трудовых отношений в организации
2. Современные формы регулирования трудовых отношений
3. Особенности регулирования трудовых отношений в России: правовой аспект
4. Социальное партнерство: понятие, цели, принципы, уровни и основные направления реализации
5. Трудовые конфликты и механизм их разрешения
6. Разработка и реализация социальных программ в организации
7. Лояльность персонала. Разработка и реализация программ лояльности в компании

#### **Литература:**

Основная

1. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.И. Накарякова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 275 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/50626.html>

Дополнительная

1. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.М. Прытков. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 196 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart 978-5-7410-1194-2. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/54170.html>

### **Тема 10. Развитие человеческих ресурсов в организации**

1. Корпоративное обучение персонала: цели и задачи
2. Принципы, методы, формы и виды развития сотрудников в организациях
3. Основные этапы процесса внутрифирменного обучения персонала. Оценка эффективности программ обучения
4. Планирование и развитие профессиональной карьеры сотрудников
5. Кадровый и руководящий резерв, его назначение, принципы и оценка работы с ним

#### **Литература:**

Основная

1. Люшина Э.Ю. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э.Ю. Люшина, Е.Г. Моисеева, Е.О. Тихонова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 235 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart — 978-5-4487-0158-0. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/68733.html>

Дополнительная

1. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.М. Прытков. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 196 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart 978-5-7410-1194-2. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/54170.html>

**Для заочной формы обучения**

*Семинарские занятия*



Общие рекомендации по подготовке к семинарским занятиям: изучение лекций, учебников, монографий, интернет-ресурсов, подготовка эссе.

### **Тема 1. Эволюция и современные концепции управления человеческими ресурсами**

1. Эволюция систем управления людьми в организации: мировой и отечественный опыт
2. Современная концепция управления человеческими ресурсами: цели, принципы, функции
3. Теория человеческого капитала и ее вклад в развитие современного менеджмента

#### **Литература:**

##### Основная

1. Люшина Э.Ю. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э.Ю. Люшина, Е.Г. Моисеева, Е.О. Тихонова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 235 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart — 978-5-4487-0158-0. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/68733.html>
2. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.И. Накарякова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 275 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/50626.html>

##### Дополнительная

1. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.М. Прытков. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 196 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart 978-5-7410-1194-2. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/54170.html>

### **Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации**

1. Системный подход к формированию системы управления человеческими ресурсами
2. Роль и место службы по управлению человеческими ресурсами в менеджменте компании: функции, структура, бюджет, оценка эффективности
3. Методы управления человеческими ресурсами и их взаимосвязь.
4. Внешняя среда и инфраструктура системы управления человеческими ресурсами организации
5. Бюджетирование и оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами

#### **Литература:**

##### Основная

1. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.И. Накарякова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 275 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/50626.html>

##### Дополнительная

1. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.М. Прытков. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 196 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart 978-5-7410-1194-2. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/54170.html>

### **Тема 3. Кадровая политика и стратегия человеческими ресурсами**

1. Сущность кадровой политики, ее особенности и основные направления
2. Типы кадровой политики и их характеристика
3. Методы реализации кадровой политики, их сущность и разновидности
4. Модели кадровых стратегий

## 5. Сущность и задачи стратегического планирования человеческих ресурсов организации

### **Литература:**

#### Основная

1. Люшина Э.Ю. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э.Ю. Люшина, Е.Г. Моисеева, Е.О. Тихонова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 235 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart — 978-5-4487-0158-0. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/68733.html>

#### Дополнительная

1. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.М. Прытков. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 196 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart 978-5-7410-1194-2. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/54170.html>

### **Тема 4. Формирование человеческих ресурсов: планирование, подбор и найм**

1. Кадровое планирование: цели, задачи, сущность и уровни
2. Планирование потребности в человеческих ресурсах
3. Маркетинг персонала. Внешние и внутренние источники подбора персонала
4. Современные технологии отбора и найма персонала

### **Литература:**

#### Основная

1. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.И. Накарякова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 275 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/50626.html>

#### Дополнительная

1. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.М. Прытков. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 196 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart 978-5-7410-1194-2. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/54170.html>

### **Тема 7. Оценка труда персонала в организации**

1. Деловая оценка сотрудников: сущность, цели, функции и использование ее результатов в практической деятельности
2. Процедура и выбор критериев оценки деловой оценки
3. Современные формы оценки результативности труда работников в организации
4. Аттестация сотрудников как форма деловой оценки, ее виды и основные этапы проведения

### **Литература:**

#### Основная

1. Люшина Э.Ю. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э.Ю. Люшина, Е.Г. Моисеева, Е.О. Тихонова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 235 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart — 978-5-4487-0158-0. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/68733.html>

#### Дополнительная

1. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.М. Прытков. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 196 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart 978-5-7410-1194-2. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/54170.html>



## Тема 8. Оплата и стимулирование труда персонала

1. Современные подходы к формированию мотивационного механизма в организации
2. Заработная плата, ее постоянная и переменная составляющие
3. Виды премий. Социальный пакет

### Литература:

#### Основная

1. Люшина Э.Ю. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э.Ю. Люшина, Е.Г. Моисеева, Е.О. Тихонова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 235 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart — 978-5-4487-0158-0. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/68733.html>
2. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.И. Накарякова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 275 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/50626.html>

#### Дополнительная

1. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.М. Прытков. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 196 с. — Электронно-библиотечная система IPRsmart 978-5-7410-1194-2. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/54170.html>

## РАЗДЕЛ 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В соответствии с требованиями ФГОС ВО в целях реализации компетентностного подхода в учебном процессе дисциплины «Управление человеческими ресурсами» предусматривается широкое использование активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой. Обсуждение проблем, выносимых на семинарские занятия, происходит не столько в традиционной форме контроля текущих знаний, сколько в форме дискуссий, сориентированных на творческое осмысление обучающимися наиболее сложных вопросов в ходе обобщения ими современной практики мирового и российского менеджмента.

### Интерактивные образовательные технологии, используемые на аудиторных практических занятиях

Таблица 5.1

#### Очная форма обучения

Наименование разделов\ тем	Используемые образовательные технологии	Часы
Тема 1. Эволюция и современные концепции управления человеческими ресурсами	Семинарское занятие – «круглый стол»: обсуждение эссе: «Национальные модели управления человеческими ресурсами»	2ч
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации	Семинарское занятие Упражнения для развития практических навыков	4ч
Тема 3. Кадровая политика и стратегия человеческими ресурсами	Практикум: Упражнения для развития практических навыков. Кейс 2	4ч
Тема 4. Формирование человеческих ресурсов: планирование, подбор и найм	Практикум: Упражнения для развития практических навыков. Кейс 5	4ч
Тема 5. Профессиональная адаптация новых сотрудников в организации	Практикум: Упражнения для развития практических навыков.	4ч

Тема 6. Организация труда персонала	Практикум: Упражнения для развития практических навыков. Кейс 4	4ч
Тема 7. Оценка труда персонала в организации	Практикум: Упражнения для развития практических навыков. Кейс 3	4ч
Тема 8. Оплата и стимулирование труда персонала	Практикум: Упражнения для развития практических навыков. Кейс 6	4ч
Тема 9. Управление трудовыми отношениями в современной организации	Практикум: Упражнения для развития практических навыков. Кейс 1	4ч
Тема 10. Развитие человеческих ресурсов в организации	Практикум: Упражнения для развития практических навыков. Кейс 7	2ч

Таблица 5.2

### Заочная форма обучения

Наименование разделов\ тем	Используемые образовательные технологии	Часы
Тема 1. Эволюция и современные концепции управления человеческими ресурсами	Семинарское занятие – «круглый стол»: обсуждение эссе: «Национальные модели управления человеческими ресурсами»	2ч
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации	Семинарское занятие Упражнения для развития практических навыков	2ч
Тема 3. Кадровая политика и стратегия человеческими ресурсами	Практикум: Упражнения для развития практических навыков. Кейс 2	2ч
Тема 4. Формирование человеческих ресурсов: планирование, подбор и найм	Практикум: Упражнения для развития практических навыков. Кейс 5	2ч
Тема 7. Оценка труда персонала в организации	Практикум: Упражнения для развития практических навыков. Кейс 3	1ч
Тема 8. Оплата и стимулирование труда персонала	Практикум: Упражнения для развития практических навыков. Кейс 6	1ч

### Практикум

#### Кейс 1. Сокращение персонала на заводе

На заводе «Метроном» произошло сокращение фонда заработной платы. Руководителю планово-экономического отдела предложено сократить одного из работников.

Характеристика действующих лиц:

**1. Миронова** Вера Владимировна, 34 года, выпускница Московского института народного хозяйства имени Плеханова. Стаж работы на фирме 8 лет:

- а) разведена, имеет на иждивении двоих детей;
- б) работает медленно, иногда опаздывает;
- в) ладит со всеми, подвержена перепадам настроения;
- г) честный, порядочный человек, хотела бы сохранить прежнюю должность.

**2. Колесников** Валерий Федорович, 27 лет, окончил Московский коммерческий техникум, учится на вечернем отделении Государственной академии управления. Стаж работы на предприятии 2 года:

- а) на иждивении имеет мать;
- б) хороший работник, но иногда опаздывает;
- в) ладит с коллегами, приятен в общении, всегда готов помочь;
- г) хотел бы получить лучшую должность после окончания вуза.

**3. Филимонов** Георгий Николаевич, 45 лет, образование высшее техническое, стаж работы на предприятии 5 лет:

- а) на иждивении восемнадцатилетний сын, обучающийся;
- б) состояние здоровья отличное;
- в) хороший работник, никогда не опаздывает;
- г) не очень ладит с коллегами;
- д) хотел бы занимать более высокую должность.

**4. Колосова** Елена Михайловна, 51 год, образование среднее специальное, стаж работы на предприятии 17 лет:

- а) иждивенцев нет, взрослые дети;
- б) состояние здоровья удовлетворительное, иногда бюллетенит (ОРЗ, грипп), но это серьезно не отражается на работе;
- в) хороший работник, но недостаточно инициативна;
- г) коллеги относятся к ней хорошо, приятна в общении;
- д) хотела бы сохранить прежнюю должность.

*Примечание.* Все вышеперечисленные работники занимают одинаковую должность – экономист.

### Кейс 2

В компании «Алианс Ко» уволили начальника отдела. Дело в том, что его подразделение не демонстрировало необходимых для фирмы показателей. Поэтому по логике вещей такая отставка была закономерной. Однако, как оказалось потом, не все так просто.

С увольнением своего руководителя были не согласны сотрудники того злополучного отдела. А причиной подобных возражений работников стали... нерешительность и безынициативность горе-начальника. Благодаря этим качествам экс-руководителя персонал отдела работал как хотел, особенно не перетруждался. В общем, все прекрасно сосуществовали до момента отставки.

Возможно, работники смирились бы с уходом прежнего босса, если бы не новый решительный и амбициозный руководитель. Его жесткая позиция по вопросу организации работы в отделе спровоцировала бунт среди персонала. Все были категорически против новых порядков. Сотрудники собрали компромат на нового руководителя и обратились к вышестоящему боссу. «Рупором» народного недовольства стала одна решительная дама, которая продвигала свою коллегу в качестве начальника, а себя – как ее зама.

*Что делать в данной ситуации директору компании и менеджеру по персоналу?*

*Как разрешить конфликт наилучшим способом?*

### Кейс 3

Предприятие «Строитель» принадлежит физическим лицам, которые работают здесь же. Положение фирмы на рынке устойчивое, и владельцы регулярно получают приличные дивиденды на вложенный ими капитал. Главный бухгалтер этой организации, нанятый по контракту, не является собственником, за свою работу получает базовый оклад и премию по итогам года.

В результате успешной деятельности главного бухгалтера, благодаря его знанию нормативов, инструкций, умению «продираться» через особенности российского налогового законодательства фирма получает немалую дополнительную прибыль. Претензий у контролирующих органов и инспекций нет.

Для выполнения возложенных на него обязанностей главному бухгалтеру приходится много работать сверх установленного по договору рабочего времени. Поэтому ему стало казаться,

что его затраты сил, времени не соответствуют размеру получаемой заработной платы. Главный бухгалтер решил потребовать изменения оплаты своего труда и получения определенного процента от прибыли в виде премии.

У владельцев фирмы «Строитель» другая точка зрения: они выполняют условия контракта и повышать оклад главному бухгалтеру не собираются. Для генерального директора фирмы «Строитель» характерным стилем поведения является соперничество, которое предполагает настрой на победу, отстаивание собственных интересов, не особенно задумываясь о последствиях.

В результате возник конфликт.

*Какие действия следует предпринять каждой из сторон для предотвращения негативного развития конфликтной ситуации?*

#### **Кейс 4. Трудовой спор**

На совещании у главного инженера фирмы директор филиала «АРС» доложил вариант решения, который предварительно обсуждался в филиале. Начальник технического отдела филиала «АРС» предложил другое техническое решение, которое главный инженер фирмы нашел более удачным. После совещания директор филиала сделал замечание начальнику технического отдела за то, что тот выступил против его решения, и заявил, что у них должна быть общая точка зрения. В ответ на это начальник отдела обвинил директора филиала в бюрократизме, формализме, подавлении инициативы. Разговор шел на повышенных тонах.

После этого инцидента отношения между начальником отдела и директором филиала резко обострились. В результате начальник технического отдела уволился по собственному желанию.

#### **Кейс 5**

В компании открыта вакансия начальника юридического отдела. В отделе работает 5 человек. Один из юристов – очень опытный, квалифицированный сотрудник, работает тут уже два года, весьма мотивирован и стремится занять вакантное место. Формально его кандидатура соответствует профилю должности начальника юридического отдела. То есть подходит все (включая личные качества), кроме одного: в его профессиональной биографии нет пункта «опыт руководящей деятельности более 1 года». Еще одно важное обстоятельство: генеральный директор компании не приветствует перевод специалистов на руководящие должности и предпочитает искать людей «на стороне».

Руководитель отдела персонала понимает, что приход «варяга», скорее всего, демотивирует данного работника.

*Какие варианты действий предложите менеджеру по персоналу? Потерять отличного сотрудника жалко.*

#### **Кейс 6. Социальный пакет в фирме**

«Любо-дорого & Ко» – компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина).

Недовольство посещаемостью клиники вызвало у Николая Сходняка, генерального директора компании «Любо-дорого & Ко», желание провести инвентаризацию корпоративного соцпакета, авторство которого он приписывал главным образом себе, жертве книг и семинаров по теме нематериальной мотивации. Он полагал это обязательным, потому что, по результатам исследований, 72% россиян считают наличие соцпакета важным плюсом при трудоустройстве и лишь 21% не обращают на него внимания.

Изначально идея Сходняка состояла в том, чтобы разделить соцпакет на четыре части. Исходил он из основных человеческих потребностей. Первый блок базировался на «хлебе насущном». В компании ввели компенсацию за питание: 2,2 тыс. руб. ежемесячно при питании в кафе бизнес-центра, где располагался офис (фирма оплачивала обеды оптом по безналу). У рядовых работников эта льгота пользовалась большой популярностью. Службы маркетинга, продаж и все топ-менеджеры получали компенсацию расходов на мобильную связь. Второй блок

был связан с заботой о здоровье и трудоспособности работников. Помимо больничных и добровольного медицинского страхования для семьи персонал проходил ежегодный медосмотр и получал скидки на услуги в той же частной клинике. Для желающих компания была готова оплачивать 50% годового абонемента фитнес-центра. Третий блок удовлетворял потребность людей в «зрелищах». Компания «Любо-Дорого & Ко» давала возможность приобрести турпутевку в беспроцентную рассрочку, а лучшие сотрудники по итогам года награждались оплаченным заграничным путешествием. Наконец, четвертая льгота создавалась для молодежи и была призвана повысить рождаемость: за каждого младенца сотруднику выплачивали премию в размере 80 тыс. руб.

Сходняк считал, что получившийся соцпакет учитывал интересы всех категорий сотрудников, и называл детище «шикарным». Повышение квалификации он царским жестом в пакет не включил, считая оплату обучения непереносимым компонентом работы с персоналом, а не бонусом. На деле результаты вложений в соцпакет были не так радужны, как предполагалось. Служащие компании болели, к счастью, редко, поэтому обеспеченность медобслуживанием не грела их сердца. Зато при случае каждый был рад поругать высокие цены в клинике или воспользоваться услугами бесплатной медицины. Компенсацию за сотовую связь и бизнес-ланчи со временем люди стали воспринимать как нечто само собой разумеющееся, то есть «зажрались» – емко формулировал Николай. Особо беспокоило его то, что соцпакет не играл своей главной роли – удерживать наиболее ценных сотрудников в компании. Зато «зарплатные бунты», как прыщи, возникали то тут, то там. «Между тем, рассуждал Сходняк, если убрать соцпакет вовсе, начнется восстание. Придется дать им что-то взамен. Самым простым решением было взять все и поделить – в смысле распределить ежегодные затраты на соцпакет между сотней работников в денежном эквиваленте, вероятно, в виде некой тринадцатой зарплаты. И оставить только самое необходимое, к примеру оплату мобильных. Но это не решало большой проблемы: как удержать в фирме особо нужных лиц – продавцов, рабочих и руководителей. Надо было выкрутиться так, чтобы и не насорить деньгами, и не обидеть самолюбивых коллег.

Вероятно, он возлагал на соцпакет неоправданно большие надежды?

– Так, может, лучше им все деньгами отдавать? – засомневался Сходняк.

*Как Николаю Сходняку модернизировать соцпакет в компании?*

### Кейс 7

Небольшая сеть, состоящая из трех магазинов модной одежды. В каждом из них трудятся две смены по 2 продавца. Рабочий день – с 10.00 до 22.00 Торговые точки расположены в гипермаркетах на окраинах крупного города. Срок существования на рынке – 3 года.

Продавцы – в основном обучающийся вузов, которые учатся на заочном и вечернем отделениях. Продавцы получают базовую зарплату (оклад 150 долл. плюс премиальные 100 долл.), не зависящую от результатов их работы. Отдельно для каждого магазина задается минимальный план продаж. При условии его выполнения прибавляется дополнительная сумма – 4% от выручки сверх плана, которая распределяется на всех сотрудников торговой точки.

Анализ существующей системы стимулирования продавцов торговой сети выявил следующие проблемы:

- Низкий уровень мотивированности продавцов: в результате высокая текучесть кадров, «ленивая» работа с клиентами, нередкие случаи воровства, несоблюдение стандартов качества обслуживания и т. п.
- Стандарты обслуживания клиентов и другие документы изложены в неудобной форме, а некоторые регламенты работы продавцов вообще отсутствуют.
- Директор относится к нематериальному стимулированию скептически. Готов повышать зарплату только тем, кто отлично работает.
- В организации активно распространяются слухи и сплетни, часто возникает необоснованная паника среди персонала и, как следствие, нервная обстановка в коллективе.

Как увеличить мотивацию сотрудников, существенно не повышая уровень затрат на персонал?

## РАЗДЕЛ 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

### САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Наряду с чтением лекций и проведением семинарских занятий неотъемлемым элементом учебного процесса является *самостоятельная работа*. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для успешной подготовки и защиты выпускной работы обучающегося. Формы самостоятельной работы могут быть разнообразными. Самостоятельная работа обучающихся включает в себя: изучение законов Российской Федерации; оценку, обсуждение и рецензирование публикуемых статей; ответы на контрольные вопросы; решение задач; самотестирование. Выполнение всех видов самостоятельной работы увязывается с изучением конкретных тем.

Таблица 6.1

#### Самостоятельная работа

Наименование разделов, тем	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
Тема 1. Эволюция и современные концепции управления человеческими ресурсами	<p>В чем состоит специфика управления человеческими ресурсами в современных российских организациях?</p> <p>Перечислите особенности управления человеческими ресурсами в малых предприятиях.</p> <p>В чем состоит специфика управления человеческими ресурсами?</p>
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации	<p>Перечислите субъекты инфраструктуры кадровой службы предприятия.</p> <p>Какие факторы внутренней среды организации оказывают влияние на управление человеческими ресурсами компании?</p> <p>Перечислите особенности системы управления человеческими ресурсами в крупных предприятиях.</p> <p>Какие ожидания собственников фирмы от создания кадровой службы?</p> <p>Какие роли и функции выполняют современные кадровые службы?</p> <p>По каким показателям и критериям оценивается деятельность кадровой службы?</p>
Тема 3. Кадровая политика и стратегия человеческими ресурсами-	<p>Если бы вы были назначены директором по персоналу, сформулируйте ваши первые управленческие действия (по значимости).</p> <p>Какие преимущества дает организации наличие в ней стратегии управления человеческими ресурсами?</p> <p>С какими кадровыми проблемами сталкиваются российские организации (в порядке значимости)?</p>
Тема 4. Формирование человеческих ресурсов: планирование, подбор и найм	<p>В чем заключается суть маркетинговой концепции управления человеческими ресурсами?</p> <p>Какие вам известны методы планирования численности персонала.</p> <p>Раскройте процесс планирования потребностей в трудовых ресурсах.</p> <p>Что такое кадровый аудит, его цели и формы?</p> <p>Какие современные подходы к набору персонала вам известны?</p> <p>Сформулируйте основные этапы набора персонала.</p> <p>Какие ошибки допускаются при подборе персонала?</p> <p>Какими критериями следует руководствоваться при подборе персонала?</p> <p>Какие современные формы проведения собеседований при найме вам известны?</p>

Наименование разделов, тем	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
	Какие, по вашему мнению, формы отбора персонала наиболее эффективны и почему?
Тема 5. Профессиональная адаптация новых сотрудников в организации	Что такое «адаптация работника»? Каковы виды трудовой адаптации? Раскройте основные методы профессиональной, социальной и психологической адаптации? В чем отличие первичной от вторичной адаптации?
Тема 6. Организация труда персонала	Перечислите основные элементы должностной инструкции сотрудника. Дайте современное определение компетенции и что такое «модель компетенций»? В чем специфика гибкого рабочего времени? Какие современные персонал-технологии по оптимизации численности персонала в организации вам известны?
Тема 7. Оценка труда персонала в организации	Каковы цели проведения оценки персонала? Какими принципами руководствуются при оценке персонала? Какие ошибки возникают при оценке персонала?
Тема 8. Оплата и стимулирование труда персонала	Какие ошибки возникают в практике премирования персонала? Какие причины демотивации сотрудников вам известны, как ее устранить? Сформулируйте достоинства метода «кафетерия». Какие теории мотивации составляют основу компенсационной политики компании? Какие компенсационные политики вам известны? Какова специфика формирования компенсационного дохода работников ключевых, обслуживающих и вспомогательных подразделений? Какими принципами следует руководствоваться при формировании компенсационной политики?
Тема 9. Управление трудовыми отношениями в современной организации	Если работник не хочет выполнять работу – почему и ваши действия. Какие основные этапы наказания сотрудника? Назовите возможные альтернативы сокращению персонала? Перечислите основные этапы сокращения персонала? Какие ошибки допускают при увольнении персонала?
Тема 10. Развитие человеческих ресурсов в организации	Какие этапы карьеры проходит работник в течение своей жизни? Каковы цели планирования карьеры сотрудника в организации? Какие ошибки возникают в организации обучения персонала? Каковы основные принципы оценки эффективности обучения?

### 6.1 Темы эссе<sup>1</sup>

1. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления.
2. Стратегическое управление человеческими ресурсами.
3. Мотивация и ответственность как составляющие управления персоналом.
4. Планирование человеческих ресурсов.
5. Развитие персонала.
6. Набор и селекция персонала.

<sup>1</sup> Перечень тем не является исчерпывающим. Обучающийся может выбрать иную тему по согласованию с преподавателем.

7. Занятость персонала.
8. Оценка персонала и аттестация как инструмент развития персонала.
9. Профессиональная подготовка персонала. Обучение и коучинг.
10. Управление карьерой в государственных/муниципальных учреждениях.
11. Управление карьерой в коммерческих учреждениях.
12. Мотивация и вознаграждающее управление и их влияние на отношения в организации.
13. Участие персонала в управлении.
14. Коммуникации в организации.
15. Конфликты в управленческой деятельности.
16. Управление конфликтами.
17. Роль конфликтов в социально-экономическом развитии организации.
18. Управление персоналом в агрессивной среде.
19. Корпоративная культура.
20. Структура организации и персонал.
21. Методы эффективного управления персоналом.
22. Современные подходы к управлению персоналом.
23. Кадровая политика.
24. Контроль в управлении персоналом.
25. Кадровое делопроизводство.
26. Кадровый контроллинг и кадровый аудит.
27. Методы формирования эффективных управленческих команд в условиях кризиса.
28. Охрана и безопасность труда.
29. Управление персоналом в ситуации неопределенности и риска.
30. Повышение квалификации персонала как инструмент развития организации.
31. Организационное поведение и организационная культура.
32. Международное управление человеческими ресурсами.
33. Управление персоналом на предприятиях европейских стран. (Выполнять на фактическом материале не старше 2-3 лет, можно в ретроспективе, т. е. сравнить ситуацию 10-20 летней давности и сейчас)
34. Управление персоналом на предприятиях Японии. (Выполнять на фактическом материале не старше 2-3 лет, можно в ретроспективе, т. е. сравнить ситуацию исторической давности и сейчас)
35. Автоматизированные информационные системы управления персоналом.

## 6.2. Примерные задания для самостоятельной работы

### ТЕСТ

1. Знания и профессиональные способности работника – это
  - 1) финансовый капитал;
  - 2) социальный капитал;
  - 3) человеческий капитал.
2. При авторитарной модели организационного поведения наблюдается
  - 1) зависимость работника от непосредственного начальника;
  - 2) самодисциплина работника;
  - 3) участие работника в управлении;
  - 4) зависимость работника от организации.
3. При модели «опеки» организационного поведения наблюдается
  - 1) зависимость работника от непосредственного начальника;
  - 2) самодисциплина работника;
  - 3) участие работника в управлении;
  - 4) зависимость работника от организации.



4. При поддерживающей модели организационного поведения наблюдается

- 1) зависимость работника от непосредственного начальника;
- 2) самодисциплина работника;
- 3) участие работника в управлении;
- 4) зависимость работника от организации.

5. При коллегиальной модели организационного поведения наблюдается

- 1) зависимость работника от непосредственного начальника;
- 2) самодисциплина работника;
- 3) участие работника в управлении;
- 4) зависимость работника от организации.

6. Быстро и эффективно координировать деятельность людей, мобилизовать их на достижение организационных целей, обеспечивает оперативность передачи информации, позволяет

- 1) финансовый капитал;
- 2) социальный капитал;
- 3) человеческий капитал.

7. Характер отношений между работниками, способы и культуру их общения, развитость межличностных коммуникаций отражает

- 1) финансовый капитал;
- 2) социальный капитал;
- 3) человеческий капитал.

8. Общими свойствами всех производственных ресурсов являются

- 1) личностная специфика ресурсов;
- 2) ресурсы редки или имеются в ограниченном количестве;
- 3) скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности;
- 4) подвержены «моральному износу»;
- 5) являются слагаемыми полезности и стоимости продукции (услуг);
- 6) долговременный характер воспроизводства ресурсов;
- 7) ресурсы имеют износ и нуждаются в «ремонте» и обновлении.

9. Специфическими свойствами человеческих ресурсов являются

- 1) личностная специфика ресурсов;
- 2) ресурсы редки или имеются в ограниченном количестве;
- 3) скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности;
- 4) подвержены «моральному износу»;
- 5) являются слагаемыми полезности и стоимости продукции (услуг);
- 6) долговременный характер воспроизводства ресурсов;
- 7) ресурсы имеют износ и нуждаются в «ремонте» и обновлении.

10. Стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые вносят свой вклад в достижение целей фирмы – это

- 1) управление кадрами;
- 2) управление персоналом;
- 3) управление человеческими ресурсами.

11. На решение глобальных, долговременных, принципиально новых задач направлено

- 1) управление кадрами;
- 2) управление персоналом;
- 3) управление человеческими ресурсами.

12. На решение повседневных проблем, которые требуют административного вмешательства, направлено
- 1) управление кадрами;
  - 2) управление персоналом;
  - 3) управление человеческими ресурсами.
13. Система норм и правил, на основе которых основные направления деятельности по управлению персоналом заранее планируются и согласовываются с общим пониманием задач и целей организации, - это
- 1) стратегическое управление человеческими ресурсами;
  - 2) кадровая политика;
  - 3) концепция управления человеческими ресурсами.
14. Осуществление систематических действий, направленных на увязку кадровых процедур, политики управления человеческими ресурсами со стратегией ведения конкурентной борьбы - это
- 1) стратегическое управление человеческими ресурсами;
  - 2) кадровая политика;
  - 3) стратегия управления человеческими ресурсами.
15. Генеральный план действий по достижению стратегических целей организации за счет эффективного формирования, освоения и развития человеческих ресурсов с учетом изменения состояния внешней среды – это
- 1) стратегическое управление человеческими ресурсами;
  - 2) кадровая политика;
  - 3) стратегия управления человеческими ресурсами.
16. Кадровая политика формализуется в виде
- 1) Кодекса деловой этики;
  - 2) Правила внутреннего распорядка;
  - 3) Положение о персонале.
17. Факторы внешней среды, оказывающие влияние на кадровую стратегию,
- 1) вид деятельности организации;
  - 2) политико-правовая среда;
  - 3) размер и организационная структура;
  - 4) экономическая среда;
  - 5) демографическая ситуация;
  - 6) роль профсоюза;
  - 7) научно-технический прогресс;
  - 8) корпоративная культура.
18. Факторы внутренней среды, оказывающие влияние на кадровую стратегию,
- 1) вид деятельности организации;
  - 2) политико-правовая среда;
  - 3) размер и организационная структура;
  - 4) экономическая среда;
  - 5) демографическая ситуация;
  - 6) роль профсоюза;
  - 7) научно-технический прогресс;
  - 8) корпоративная культура.

19. Факторы влияния на управление персоналом организации
- 1) личностные характеристики работников;
  - 2) внешняя среда;
  - 3) внутренняя среда организации;
  - 4) стиль руководства.
20. Процесс целеполагания системы управления человеческими ресурсами заключается
- 1) в постановке экономических целей;
  - 2) в постановке социальных целей;
  - 3) в согласовании экономических и социальных целей.
21. Главная цель системы управления человеческими ресурсами
- 1) направлена на обеспечение эффективности и конкурентоспособности организации за счет рационального формирования, использования и развития человеческих ресурсов;
  - 2) рациональное формирование, использование и развитие трудового и творческого потенциала для достижения организационных социально - экономических целей и удовлетворения личных потребностей работников;
  - 3) ориентированы на удовлетворение социальных потребностей работников.
22. База трудового и творческого потенциала организации и перспективы его дальнейшего наращивания закладываются в подсистеме
- 1) формирование человеческих ресурсов;
  - 2) использование человеческих ресурсов;
  - 3) развитие человеческих ресурсов.
23. Комплекс функций, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации интеллектуальных, профессиональных, творческих, предпринимательских способностей работников для достижения поставленных целей представляет собой подсистема
- 1) формирование человеческих ресурсов;
  - 2) использование человеческих ресурсов;
  - 3) развитие человеческих ресурсов.
24. На повышение компетенций работников в соответствии с задачами стратегического развития организации нацелена подсистема
- 1) формирование человеческих ресурсов;
  - 2) использование человеческих ресурсов;
  - 3) развитие человеческих ресурсов.
25. Передача сторонней организации некоторых бизнес-процессов, являющихся для организации непрофильными, - это
- 1) аутсорсинг;
  - 2) аутстаффинг;
  - 3) аутплейсмент.
26. Вывод за штат компании имеющегося персонала с его дальнейшим юридическим оформлением в фирме-провайдере (как правило, в кадровом агентстве) для сохранения статуса малого предприятия – это
- 1) аутсорсинг;
  - 2) аутстаффинг;
  - 3) аутплейсмент.
27. Использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения производственных задач организации – это

- 1) аутсорсинг;
- 2) лизинг персонала;
- 3) аутстаффинг;
- 4) телеработа.

28. Дистанционная форма организации труда, при которой сотрудник выполняет работу за компьютером в домашних условиях в рамках «виртуального офиса», - это

- 1) аутсорсинг;
- 2) лизинг персонала;
- 3) аутстаффинг;
- 4) телеработа.

29. Основной (штатный) состав работников конкретной организации – это

- 1) персонал;
- 2) кадры;
- 3) сотрудники.

30. Состав работников, состоящий с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором, - это

- 1) персонал;
- 2) кадры;
- 3) сотрудники.

31. Система экономических отношений между работодателем и наемным работником по поводу купли-продажи рабочей силы – это

- 1) рынок труда;
- 2) труд;
- 3) трудовой договор.

32. Соглашение между субъектами трудовых отношений – это

- 1) трудовые отношения;
- 2) трудовое право;
- 3) трудовой договор.

33. Социально-трудовое объединение работников, обладающее организационным единством, общими интересами в рамках конкретной организации, - это

- 1) малая группа;
- 2) команда;
- 3) трудовой коллектив.

34. Служебное место, связанное с исполнением определенных служебных обязанностей и определенной ответственностью, - это

- 1) профессия;
- 2) рабочее место;
- 3) должность.

35. Зона приложения труда, определенная на основании трудовых норм, - это

- 1) профессия;
- 2) рабочее место;
- 3) должность.

Установить соответствие:



- 1) Авторитарная
- 2) Опеки
- 3) Поддерживающая
- 4) Коллегиальная

- А) Деньги
- Б) Работа в команде
- В) Полномочия
- Г) Поддержка

Ответы: 1 \_\_\_\_\_, 2 \_\_\_\_\_, 3 \_\_\_\_\_, 4 \_\_\_\_\_ .

41. Модель организационного поведения

Ориентация работников

- 1) Авторитарная
- 2) Опеки
- 3) Поддерживающая
- 4) Коллегиальная

- А) Безопасность и льготы
- Б) Ответственное поведение
- В) Подчинение
- Г) Выполнение рабочих заданий

Ответы: 1 \_\_\_\_\_, 2 \_\_\_\_\_, 3 \_\_\_\_\_, 4 \_\_\_\_\_ .

42. Модель организационного поведения  
ботника

Удовлетворение потребностей ра-

- 1) Авторитарная
- 2) Опеки
- 3) Поддерживающая
- 4) Коллегиальная

- А) В безопасности
- Б) В самореализации
- В) В статусе и признании
- Г) В существовании

Ответы: 1 \_\_\_\_\_, 2 \_\_\_\_\_, 3 \_\_\_\_\_, 4 \_\_\_\_\_ .

43. Модель организационного поведения

Участие работников в процессе труда

- 1) Авторитарная
- 2) Опеки
- 3) Поддерживающая
- 4) Коллегиальная

- А) Пассивное сотрудничество
- Б) Умеренный энтузиазм
- В) Минимальное
- Г) Пробужденные стимулы



**РАЗДЕЛ 7. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
(ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

**7.1** В процессе освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» для оценивания сформированности требуемых компетенций используются оценочные средства, представленные в таблице 7.1.

*Таблица 7.1*

**Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы в соотношении с оценочными средствами**

Планируемые результаты, характеризующие этапы формирования компетенции	Содержание учебного материала	Примеры контрольных вопросов и заданий для оценки знаний, умений, владений	Методы \ средства контроля
<b>ОПК-3</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия			
<b>ИОПК-3.1. Знает</b> принципы разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; методы и формы организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций	Тема 1. Эволюция и современные концепции управления человеческими ресурсами. Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации. Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами Тема 4. Формирование человеческих ресурсов в организации: планирование, подбор и найм. Тема 5. Профессиональная адаптация новых сотрудников в организации Тема 6. Организация труда персонала Тема 7. Оценка труда персонала в организации Тема 8. Оплата и стимулирование труда персонала Тема 9. Управление трудовыми отношениями в современной организации. Тема 10. Развитие человеческих ресурсов в организации.	Каковы принципы построения системы управления персоналом в организации? Каковы цели системы управления персоналом? Раскройте содержание функций управления персоналом. Какие подсистемы выделяют в современной системе управления персоналом? Объясните, от чего зависит проектирование организационной структуры кадровой службы? Охарактеризуйте основные этапы эволюции управления персоналом в России. Каковы принципы построения системы управления персоналом в организации? Каковы цели системы управления персоналом? Раскройте содержание функций управления персоналом. Какие подсистемы выделяют в современной	Письменный контроль / эссе (темы 1-25), Устный контроль / опрос на сем.занятии (темы 1-10), Тестирование /тестовые задания №7-12 (вариант 1), экзамен (вопросы 1-40)



		<p>системе управления персоналом? Объясните, от чего зависит проектирование организационной структуры кадровой службы? Охарактеризуйте основные этапы эволюции управления персоналом в России</p>	
<p><b>ИОПК-3.2 . Умеет</b> разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; проводить кадровый аудит и анализ трудового потенциала организации, выявлять проблемы и предлагать пути их разрешения; применять на практике основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>Тема 1. Эволюция и современные концепции управления человеческими ресурсами. Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации. Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами Тема 4. Формирование человеческих ресурсов в организации: планирование, подбор и найм. Тема 5. Профессиональная адаптация новых сотрудников в организации Тема 6. Организация труда персонала Тема 7. Оценка труда персонала в организации Тема 8. Оплата и стимулирование труда персонала Тема 9. Управление трудовыми отношениями в современной организации. Тема 10. Развитие человеческих ресурсов в организации.</p>	<p>Как вы понимаете термин «стратегия управления персоналом»? Объясните понятие «кадровая политика». Раскройте сущность механизма управления персоналом. Что такое «инфраструктура управления персоналом»? Обоснуйте взаимосвязь методов управления персоналом. Объясните, от чего зависит проектирование организационной структуры кадровой службы. Каковы современные тенденции проектирования кадровых служб организаций? Приведите качественные характеристики персонала. Почему организации занимаются развитием своих сотрудников? Какие формы корпоративного развития персонала вам известны? Каковы основные этапы процесса профессионального обучения? Как вы понимаете термин «карьера»? Назовите этапы планирования карьеры</p>	<p>Письменный контроль / эссе (темы 1-25), Устный контроль / опрос на сем.занятии (темы 1-10), Тестирование /тестовые задания №7-12 (вариант 1), экзамен (вопросы 1-40)</p>
<p><b>ИОПК-3.3 Владеет</b> навыками разработки обосно-</p>	<p>Тема 1. Эволюция и современные концепции управ-</p>	<p>Как осуществляется планирование потреб-</p>	<p>Письменный контроль /</p>

<p>ванных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; навыками диагностики конфликтов в организации, приемами профилактики, урегулирования и оценки последствий конфликтов на разных уровнях, в том числе в межкультурной среде;</p> <p>– способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций</p>	<p>ления человеческими ресурсами.</p> <p>Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации.</p> <p>Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами</p> <p>Тема 4. Формирование человеческих ресурсов в организации: планирование, подбор и найм.</p> <p>Тема 5. Профессиональная адаптация новых сотрудников в организации</p> <p>Тема 6. Организация труда персонала</p> <p>Тема 7. Оценка труда персонала в организации</p> <p>Тема 8. Оплата и стимулирование труда персонала</p> <p>Тема 9. Управление трудовыми отношениями в современной организации.</p> <p>Тема 10. Развитие человеческих ресурсов в организации.</p>	<p>ностей в трудовых ресурсах организации?</p> <p>Раскройте основные виды кадровых стратегий.</p> <p>Каковы основные этапы стратегического планирования?</p> <p>Какие методы анализа трудового потенциала организации можно применить?</p> <p>По каким показателям можно определить эффективность кадрового состава организации?</p> <p>Опишите методы кадрового аудита в организации</p>	<p>эссе (темы 1-25), Устный контроль / опрос на сем.занятии (темы 1-10), Тестирование /тестовые задания №7-12 (вариант 1), экзамен (вопросы 1-40)</p>
---	---	---	---

## 7.2. Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации (экзамену)

1. Эволюция систем управления людьми в организации: мировой и отечественный опыт.
2. Современная концепция управления человеческими ресурсами: цели, принципы, функции.
3. Теория человеческого капитала и ее вклад в развитие современного менеджмента.
4. Роль и место службы по управлению человеческими ресурсами в менеджменте компании: функции, структура, бюджет, оценка эффективности.
5. Системный подход к формированию системы управления человеческими ресурсами.
6. Методы управления человеческими ресурсами и их взаимосвязь.
7. Кадровая политика и ее роль в развитии современной организации.
8. Модель компетенций и ролевая структура менеджера по управлению человеческими ресурсами.
9. Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами и деятельности кадровой службы.
10. Кадровый аудит в организации: количественные и качественные характеристики персонала.
11. Планирование потребностей в персонале.
12. Маркетинг персонала. Внешние и внутренние источники подбора персонала.
13. Современные технологии отбора и найма персонала.
14. Текучесть персонала: виды, показатели, меры ее снижения.
15. Проектирование должности (рабочего места): современные подходы. Разработка должностной инструкции и модели компетенций.
16. Пути оптимизации персонала в организации.
17. Адаптация новых сотрудников: понятие, виды, программы.

18. Деловая оценка персонала: цели, функции, методы.
19. Управление рабочим временем. Гибкое рабочее время.
20. Организация труда: основные принципы и элементы.
21. Дисциплина труда: правовой и управленческий аспекты.
22. Управление трудовыми отношениями в организации.
23. Социальная политика и социальная ответственность организации.
24. Управление высвобождением персонала: управленческий и правовой аспекты.
25. Внутрифирменное развитие персонала: цели, методы, процесс, эффективность.
26. Планирование и развитие карьеры в современных организациях.
27. Планирование и подготовка резерва руководителей в организации.
28. Компенсационная политика организации: цели, принципы, элементы.
29. Современные формы материального стимулирования работников.
30. Формы и методы нематериального стимулирования работников.
31. Разработка и реализация социальных программ в организации.
32. Инфраструктура кадрового менеджмента организации.
33. Пути повышения производительности труда в организации.
34. Бюджетирование кадрового менеджмента в организации.
35. Лояльность персонала. Разработка и реализация программ лояльности в компании.
36. Оценка результативности труда работников: цели, формы и методы оценки.
37. Оптимизация персонала компании в условиях кризиса.
38. SWOT-анализ в стратегическом управлении человеческими ресурсами организации.
39. Формирование и управление организационной культурой в компании.
40. Механизм управления трудовой мотивацией в современной организации.

**7.3. Примерные тестовые задания для  
контроля (мониторинга) качества усвоения материала в т.ч. в рамках рубежного кон-  
троля знаний<sup>2</sup>**

Выберите вариант/варианты правильного ответа

**Вариант 1**

**Тест 1.** Что, по вашему мнению, является главным фактором интеграции деятельности людей?

- А. Четкое распределение функций.
- Б. Мотивация трудовой деятельности.
- В. Целевой подход к управлению.

**Тест 2.** Какой фактор является определяющим в организации эффективной оценки персонала?

- А. Методы проведения оценки персонала.
- Б. Критерии деловой оценки работника.
- В. Социально-психологическая атмосфера проведения аттестации.

**Тест 3.** Что такое лидерство?

- А. Влияние авторитетом, признанием, уважением.
- Б. Опыт руководителя в неформальном управлении.
- В. Сосредоточение внимания на стратегических проблемах.

**Тест 4.** Какая цель системы управления человеческими ресурсами, по вашему мнению, наиболее приоритетная?

- А. Достижение экономических показателей.
- Б. Снижение текучести персонала.
- В. Удовлетворение потребностей персонала.

**Тест 5.** Какой ключевой фактор определяет кадровую политику компании?

- А. Вид деятельности организации.

---

<sup>2</sup>Рубежный контроль знаний проводится для обучающихся очной формы обучения и оценивается по шкале «зачет»\»незачет»

Б. Стиль руководства.

В. Форма собственности.

**Тест 6.** Какой фактор оказывает наиболее сильное влияние на эффективность кадровой службы?

А. Профессионализм менеджеров.

Б. Размер и структура кадровой службы.

В. Бюджет кадровой службы.

**Тест 7.** Предположим, что вы менеджер, хотите повысить производительность труда. Какая политика из перечисленных ниже будет способствовать этому?

А. Сокращение расходов на управленческий аппарат.

Б. Стимулирование роста заработной платы.

В. Политика поддержки капиталовложений в инновации.

**Тест 8.** Выберите наиболее подходящее описание сути делегирования полномочий.

А. Создание новых должностей и дополнительных заданий подчиненным.

Б. Перераспределение решаемых задач между руководителем и его подчиненными.

В. Отказ руководителя от ответственности за действия подчиненного.

**Тест 9.** Из трех основных стремлений, проявляющихся у работников в деловой организации, менеджер должен стимулировать стремление к:

А. Признанию.

Б. Развитию.

В. Достижениям.

**Тест 10.** Как вы считаете, организационные ценности – это:

А. Принятые правила поведения сотрудников в организации.

Б. Характер взаимоотношений членов организации.

В. Совокупность основных принципов деятельности членов организации.

**Тест 11.** Какие методы управления поощряют исполнительность сотрудников?

А. Организационные.

Б. Экономические.

В. Социально-психологические.

**Тест 12.** Как следует поступать менеджеру при возникновении противоречий с неформальным лидером?

А. Найти согласие и возможность использовать его влияние.

Б. Перевести его в другой коллектив.

В. Попытаться снизить его авторитет в коллективе.

## Вариант 2

**Тест 1.** Какой критерий, по вашему мнению, не является приоритетным при подборе среди кандидатов на вакантную должность менеджера по персоналу?

А. Лояльность компании.

Б. Коммуникативность.

В. Креативность.

Д. Стрессоустойчивость.

**Тест 2.** Какой фактор главным образом определяет эффективность мотивации?

А. Учет потребностей человека.

Б. Ценность вознаграждения.

В. Взаимосвязь усилий с величиной вознаграждения.

**Тест 3.** Особенностью современного подхода к управлению человеческими ресурсами является:

А. централизация кадровых функций.

Б. линейное управление.

В. децентрализация кадровых функций.

**Тест 4.** В современных условиях какое определение понятия «карьера» более правильное?

А. Поступательное продвижение по управленческой иерархии.

Б. Осознанное развитие компетенций работника.

В. Последовательное изменение занимаемых позиций внутри компании.

**Тест 5.** Какая концепция кадрового менеджмента наиболее эффективна для туристического агентства?

А. Управление кадрами.

Б. Управление человеческими ресурсами.

В. Управление персоналом.

**Тест 6.** Для нового сотрудника, пришедшего в компанию после окончания вуза, разрабатывается программа адаптации:

А. Корпоративная.

Б. Реактивная.

В. Вторичная.

Г. Первичная.

**Тест 7.** Квалифицированный сотрудник, закончив вечернее отделение института, хотел бы занять новое рабочее место. Он просит вас его в этом поддержать. Как поведете себя вы, если в вашей компетенции нет подходящего рабочего места?

А. Вы не хотели бы терять этого хорошего сотрудника. Поэтому вы попытаетесь затянуть решение вопроса. Но если сотрудник будет настаивать на удовлетворении своей просьбы, то вы станете препятствовать в его продвижении в организации.

Б. Вы советуете ему обратиться в отдел кадров, но одновременно просите остаться его на рабочем месте до тех пор, пока не будет, кем его заменить.

В. Вы описываете ему преимущества, которые он имеет на своем рабочем месте, и указываете на риск смены места работы.

**Тест 8.** Ваши действия по отношению к новому сотруднику, который проходит в вашем подразделении испытательный срок?

А. Вы отправляете его к опытному сотруднику, который должен о нем позаботиться.

Б. Вы выделяете время для нового сотрудника, рассказываете ему о задачах подразделения. Через несколько дней вы интересуетесь, освоился ли новый сотрудник и хорошо ли он себя чувствует на предприятии.

В. Вы встречаетесь с новым сотрудником и подробно объясняете ему всё относящееся к его работе. В дальнейшем вы доверяете ему самостоятельно выполнять работу, а в случае ошибок окажете помощь.

**Тест 9.** В вашем отделе один из сотрудников регулярно по утрам опаздывает на работу. Что вы предпримете, чтобы побудить сотрудника приходить на работу вовремя?

А. Вы ожидаете его на рабочем месте и заставляете объяснить причину опоздания в присутствии коллег. При этом настойчиво требуете впредь на работу не опаздывать.

Б. Вы указываете сотруднику на его неправильное поведение с глазу на глаз. Поскольку он подает плохой пример своим коллегам, то будет, если не исправится, нести за это ответственность.

В. Вы вызываете сотрудника к себе в кабинет и просите объяснить причину его опозданий на работу. Вы указываете ему на некорректное поведение и объясняете, к каким последствиям могут привести его нарушения трудовой дисциплины.

**Тест 10.** Вы наметили подготовить модели компетенций (должностные инструкции) рабочих мест ваших сотрудников.

А. Вы предлагаете своим сотрудникам описать свои рабочие места и внести предложения по изменениям в действующие должностные инструкции.

Б. Вы сами разрабатываете модели компетенций, так как, по вашему мнению, никто лучше руководителя не знает, какие функциональные обязанности возложены на подразделение.

В. Вы считаете, что проекты должностных инструкций ваших подчиненных должен подготовить отдел кадров централизованно по унифицированной форме.

**Тест 11.** К вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что в другой фирме он может получать больше и уволится, если ему не повысят заработную плату. Что вы ответите?

А. Вы отказываете в повышении заработной платы, так как считаете, что это повышение будет неправильным, то есть вы предпочитаете его увольнение.

Б. Вы хотите удержать сотрудника и обещаете повысить ему заработную плату. Однако просите его никому не говорить об этом.

В. Вы объясняете сотруднику, что в фирме имеются трудности, но вы поставите вопрос о пересмотре заработной платы по итогам ежегодной аттестации при условии его результативного и ответственного труда.

**Тест 12.** Вы оценили сотрудника в ходе аттестации частично отрицательно. Он возмущен и намеревается склонить вас к своей точке зрения. Как поведете себя вы, если убеждены в правильности своей оценки?

А. Чтобы избежать неприятностей и не потерять сотрудника, вы уступаете ему и изменяете итоговую оценку.

Б. Вы защищаете свою оценку, даже несмотря на то, что у вас самого могут быть неприятности, – и прерываете разговор.

В. Вы раскрываете сотруднику его сильные и слабые профессиональные стороны. При этом вы ожидаете, что он объективно оценит себя и проявит благоразумие.

**Тест 13.** В экономический отдел, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения нововведений, приглашен новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать?

А. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы консерваторов, вести работу по внедрению новшеств.

Б. Попытаться привлечь на свою сторону противников новаций, воздействуя на них аргументами.

В. Изучить потенциал работников отдела, поставить перед ними новые задачи.

#### **7.4. Описание показателей и критериев оценивания сформированности компетенций на различных этапах их формирования; шкалы и процедуры оценивания**

##### **7.4.1. Вопросы и заданий для текущей и промежуточной аттестации**

При оценке знаний учитывается уровень сформированности компетенций:

1. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
2. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
3. Логика, структура и грамотность изложения вопроса.
4. Умение связать теорию с практикой.
5. Умение делать обобщения, выводы.

*Таблица 7.4.1.1*

##### **Шкала оценивания на экзамене**

<b>Оценка</b>	<b>Критерии выставления оценки</b>
Отлично	Обучающийся должен: - продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала; - исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; - правильно формулировать определения; - продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; - уметь сделать выводы по излагаемому материалу.
Хорошо	Обучающийся должен: - продемонстрировать достаточно полное знание программного ма-

	териала; - продемонстрировать знание основных теоретических понятий; достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал; - продемонстрировать умение ориентироваться в литературе; - уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
Удовлетворительно	Обучающийся должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Неудовлетворительно	Обучающийся демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - невладение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.

Таблица 7.4.1.2

#### Шкала оценивания на рубежном контроле

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	Обучающийся должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Не зачтено	Обучающийся демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.

#### 7.4.2. Письменной работы (эссе)

При оценке учитывается:

1. Правильность оформления.
2. Уровень сформированности компетенций.
3. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
4. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
5. Логика, структура и грамотность изложения письменной работы.
6. Полнота изложения материала (раскрытие всех вопросов)
7. Использование необходимых источников.
8. Умение связать теорию с практикой.
9. Умение делать обобщения, выводы.

Таблица 7.4.2.1

#### Шкала оценивания эссе

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	Обучающийся должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Не зачтено	Обучающийся демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу

### 7.4.3.Тестирование

Таблица 7.4.3

#### Шкала оценивания

Оценка	Критерии выставления оценки
Отлично	Количество верных ответов в интервале: 71-100%
Хорошо	Количество верных ответов в интервале: 56-70%
Удовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 41-55%
Неудовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 0-40%
Зачтено	Количество верных ответов в интервале: 41-100%
Не зачтено	Количество верных ответов в интервале: 0-40%

## 7.5. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

**Качество знаний** характеризуется способностью обучающегося точно, структурированно и уместно воспроизводить информацию, полученную в процессе освоения дисциплины, в том виде, в котором она была изложена в учебном издании или преподавателем.

**Умения**, как правило, формируются на занятиях семинарского типа. Задания, направленные на оценку умений, в значительной степени требуют от обучающегося проявления стереотипности мышления, т.е. способности выполнить работу по образцам, с которыми он работал в процессе обучения. Преподаватель же оценивает своевременность и правильность выполнения задания.

**Навыки** - это умения, развитые и закрепленные осознанным самостоятельным трудом. Навыки формируются при самостоятельном выполнении обучающимся практико-ориентированных заданий, моделирующих решение им производственных и социокультурных задач в соответствующей области профессиональной деятельности, как правило, при выполнении домашних заданий, курсовых проектов (работ), научно-исследовательских работ, прохождении практик, при работе индивидуально или в составе группы и т.д. При этом обучающийся поставлен в условия, когда он вынужден самостоятельно (творчески) искать пути и средства для разрешения поставленных задач, самостоятельно планировать свою работу и анализировать ее результаты, принимать определенные решения в рамках своих полномочий, самостоятельно выбирать аргументацию и нести ответственность за проделанную работу, т.е. проявить владение навыками. Взаимодействие с преподавателем осуществляется периодически по завершению определенных этапов работы и проходит в виде консультаций.



При оценке владения навыками преподавателем оценивается не только правильность решения выполненного задания, но и способность (готовность) обучающегося решать подобные практико-ориентированные задания самостоятельно (в перспективе за стенами вуза) и, главным образом, способность обучающегося обосновывать и аргументировать свои решения и предложения.

**Устный опрос** - это процедура, организованная как специальная беседа преподавателя с группой обучающихся (фронтальный опрос) или с отдельными обучающимися (индивидуальный опрос) с целью оценки сформированности у них основных понятий и усвоения учебного материала.

**Тесты** являются простейшей формой контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин. Тест может предоставлять возможность выбора из перечня ответов; один или несколько правильных ответов.

**Семинарские занятия** - основное назначение семинарских занятий по дисциплине – обеспечить глубокое усвоение обучающимися материалов лекций, прививать навыки самостоятельной работы с литературой, воспитывать умение находить оптимальные решения в условиях изменяющихся отношений, формировать современное профессиональное мышление обучающихся. На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

## **РАЗДЕЛ 8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **8.1. Методические рекомендации по написанию эссе**

*Эссе* (от французского *essai* – опыт, набросок) – жанр научно-публицистической литературы, отражающий подчеркнуто-индивидуальную позицию автора по конкретной проблеме.

Главными особенностями, которые характеризуют эссе, являются следующие положения:

- собственная позиция обязательно должна быть аргументирована и подкреплена законами, авторитетными точками зрения и базироваться на фундаментальной науке. Небольшой объем (4–6 страниц), с оформленным списком литературы и сносками на ее использование;
- стиль изложения – научно-исследовательский, требующий четкой, последовательной и логичной системы доказательств; может отличаться образностью, оригинальностью, афористичностью, свободным лексическим составом языка;
- исследование ограничивается четкой, лаконичной проблемой с выявлением противоречий и разрешением этих противоречий в данной работе.

### **8.2. Методические рекомендации по использованию кейсов**

*Кейс-метод (Casestudy)* – метод анализа реальной ситуации, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений.

Кейс как метод оценки компетенций должен удовлетворять следующим требованиям:

- соответствовать четко поставленной цели создания;
- иметь междисциплинарный характер;
- иметь достаточный объем первичных и статистических данных;
- иметь соответствующий уровень сложности, иллюстрировать типичные ситуации, иметь актуальную проблему, позволяющую применить разнообразные методы анализа при поиске решения, иметь несколько решений.

Кейс-метод оказывает содействие развитию умения решать проблемы с учетом конкретных условий и при наличии фактической информации. Он развивает такие квалификационные характеристики, как способность к проведению анализа и диагностики проблем, умение четко формулировать и высказывать свою позицию, умение общаться, дискутировать, воспринимать и оценивать информацию, которая поступает в вербальной и невербальной форме.

### **8.3. Требования к компетентностно-ориентированным заданиям для демонстрации выполнения профессиональных задач**

Компетентностно-ориентированное задание – это всегда практическое задание, выполнение которого нацелено на демонстрацию доказательств наличия у обучающихся сформированных компетенций необходимых для будущей профессиональной деятельности.

Компетентностно-ориентированные задания бывают разных видов:

- направленные на подготовку конкретного практико-ориентированного продукта;
- аналитического и диагностического характера, направленные на анализ различных аспектов и проблем экономической деятельности;
- связанные с выполнением основных профессиональных функций (выполнение конкретных действий в рамках вида профессиональной деятельности, например, формулирование целей миссии, и т. п.).

## **РАЗДЕЛ 9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Нормативная правовая литература**

Трудовой кодекс Российской Федерации по состоянию на 20 февраля 2017 года. – М.: Проспект, 2017.

### **Основная литература<sup>3</sup>**

Люшина Э.Ю. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э.Ю. Люшина, Е.Г. Моисеева, Е.О. Тихонова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 235 с. – Электронно-библиотечная система IPRsmart — 978-5-4487-0158-0. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/68733.html>

Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.И. Накарякова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 275 с. – Электронно-библиотечная система IPRsmart — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/50626.html>

Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / О.В. Максимчук [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Волгоград: Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2016. — 117 с. – Электронно-библиотечная система IPRsmart — 978-5-98276-808-7. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/73618.html>

### **Дополнительная литература<sup>4</sup>**

Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.М. Прытков. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 196 с. – Электронно-библиотечная система IPRsmart 978-5-7410-1194-2. — Режим доступа: <http://www.IPRsmart shop.ru/54170.html>

### **Комплект лицензионного программного обеспечения**

Microsoft Open Value Subscription для решений Education Solutions № Tr000544893 от 21.10.2020 г. MDE Windows, Microsoft Office и Office Web Apps. (срок действия до 01.11.2023 г.)

Антивирусное программное обеспечение ESET NOD32 Antivirus Business Edition договор № ИС00-006348 от 14.10.2022 г. (срок действия до 13.10.2025 г.)

---

<sup>3</sup> Из ЭБС

<sup>4</sup> Из ЭБС

Программное обеспечение «Мираполис» система вебинаров - Лицензионный договор 244/09/16-к от 15.09.2016 (Спецификация к Лицензионному договору 244/09/16-к от 15.09.2016, от 11.05.2022 г.) (срок действия до 10.07.2023 г.)

Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. №ПРКТ-18281 (бессрочно)

Информационная система «ПервыйБит» сублицензионный договор от 06.11.2015 г. №009/061115/003 (бессрочно)

Система тестирования Indigo лицензионное соглашение (Договор) от 08.11.2018 г. №Д-54792 (бессрочно)

Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» - договор об информационно поддержке от 26.12.2014, (бессрочно)

Электронно-библиотечная система IPRsmart лицензионный договор от 01.09.2022 г. №9489/22С (срок действия до 31.08.2024 г.)

Научная электронная библиотека eLIBRARY лицензионный договор SCIENC INDEX № SIO -3079/2022 от 12.01.2022 г. (срок действия до 27.01.2024 г.)

### ***Свободно распространяемое программное обеспечение***

Комплект онлайн сервисов GNU ImageManipulationProgram, свободно распространяемое программное обеспечение

### ***Программное обеспечение отечественного производства:***

Программное обеспечение «Мираполис» система вебинаров - Лицензионный договор 244/09/16-к от 15.09.2016 (Спецификация к Лицензионному договору 244/09/16-к от 15.09.2016, от 11.05.2022 г.) (срок действия до 10.07.2023 г.)

Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. №ПРКТ-18281 (бессрочно)

Информационная система «ПервыйБит» сублицензионный договор от 06.11.2015 г. №009/061115/003 (бессрочно)

Система тестирования Indigo лицензионное соглашение (Договор) от 08.11.2018 г. №Д-54792 (бессрочно)

Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» - договор об информационно поддержке от 26.12.2014, (бессрочно)

Электронно-библиотечная система IPRsmart лицензионный договор от 01.09.2022 г. №9489/22С (срок действия до 31.08.2024 г.)

Научная электронная библиотека eLIBRARY лицензионный договор SCIENC INDEX № SIO -3079/2022 от 12.01.2022 г. (срок действия до 27.01.2024 г.)

## **РАЗДЕЛ 10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА**

<b>учебная аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации</b> <u>Оборудование:</u> специализированная мебель (мебель аудиторная (12 столов, 24 стульев, доска аудиторная навесная), стол преподавателя, стул преподавателя. <u>Технические средства обучения:</u> персональный компьютер; мультимедийное оборудование (проектор, экран).	111396, Москва, Зеленый проспект, дом 66А  Этаж 1 Помещение IV Комната 2 (кабинет №112) (69,8 кв. м.)
<b>Помещение для самостоятельной работы обучающихся</b> Специализированная мебель (9 столов, 9 стульев), персо-	111396, г. Москва, просп. Зелёный, д.66А

<p>нальные компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета</p>	<p>Этаж 3 Помещение XII Комната 9 (кабинет №317) (25,5 кв. м.)</p>
--	--