

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 03.10.2023 13:02:30  
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**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор института  
международной экономики,  
лидерства и менеджмента

\_\_\_\_\_/А.А. Панарин/

«30» сентября 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**

**ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент**  
**(уровень магистратуры)**

**Направленность/профиль**  
**«Менеджмент современной организации»**

**Формы обучения: очная, заочная**

**Москва**

Рабочая программа дисциплины «Технологии управления человеческими ресурсами». Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль): «Менеджмент современной организации» / А.А. Шестемиров – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова – 41 с.

Рабочая программа магистратура составлена на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 № 952 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования — магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент" (зарегистрирован 21.08.2020 № 59391) согласована и рекомендована к утверждению

Разработчики:

К.э.н. А.А. Шестемиров

---

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 15.09.2022г., протокол №2

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

(подпись)

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

(подпись)

## РАЗДЕЛ 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Целью** освоения дисциплины «Технологии управления человеческими ресурсами» является формирование у магистрантов понимания современной концепции управления человеческими ресурсами как системы накопления, повышения и эффективного использования человеческого капитала организации в условиях инновационного развития российского общества.

Основные **задачи** дисциплины:

- сформировать систему знаний о современной концепции управления человеческим капиталом организации в условиях становления инновационной экономики;
- выработать системный подход к профессиональной работе с персоналом;
- дать представление о роли и месте кадровой службы в достижении целей организации;
- научить применять на практике принципы разработки и реализации оптимальных кадровых решений.

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

Процесс изучения дисциплины «Технологии управления 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

Код, наименование профессиональных компетенций	Трудовые функции (код, наименование) \ уровень (подуровень) квалификации	Индикаторы достижения компетенции (для планирования результатов обучения по элементам образовательной программы и соответствующих оценочных средств)
<b>ОТФ (код, наименование) / Профессиональный стандарт (код, наименование)</b>		
<b>Тип(ы) задач(и) профессиональной деятельности</b>		
В Консультирование клиентов по составлению финансового плана и формированию целевого инвестиционного портфеля / 08.006 Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)»		
Информационно-аналитическая		
<b>ПК-1</b> Способность формировать информационно-аналитические материалы для целей стратегического управления организациями и их подразделений	Финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг В/01.7	<b>ИПК-1.1.</b> <b>Знать:</b> Основы эффективных межличностных коммуникаций. Этика делового общения. Необходимый спектр финансовых продуктов и услуг. Экономические и юридические аспекты инвестиционной деятельности. Экономические и юридические аспекты страховой деятельности. Основные финансовые организации и профессиональные участники банковской системы. Основные организации и профессиональные участники страхового сектора. Основные организации и профессиональные участники рынка ценных бумаг и коллективного

		<p>инвестирования.</p> <p>Общие принципы и технологии продаж</p> <p>Обзвон потенциальных клиентов с целью предложения финансовых продуктов и услуг.</p> <p>Нормативные и методические документы, регламентирующие вопросы подбора кредитных продуктов.</p> <p>Порядок составления и заключения договоров об информационном обеспечении инвестиционных программ и мероприятий.</p> <p><b>ИПК-1.2.</b></p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>Осуществлять подбор финансовых продуктов и услуг.</p> <p>Предоставлять клиенту качественные профессиональные услуги, ориентированные на потребности и интересы клиента.</p> <p>Собирать, анализировать и предоставлять достоверную информацию в масштабах всего спектра финансовых(инвестиционных) услуг.</p> <p>Выступать в качестве эксперта в процессе принятия клиентом важных финансовых (инвестиционных) решений.</p> <p>Рассчитывать стоимость финансовых решений, оценивая потенциальные риски.</p> <p>Осуществлять профессиональные консультации, гарантирующие понимание всех преимуществ, возможностей и рисков.</p> <p>Учитывать текущую финансовую ситуацию и перспективу при оценке предложений, направленных на решение финансовых задач клиента.</p> <p>Планировать, прогнозировать и оценивать изменения финансовой ситуации при пользовании финансовыми(инвестиционными) услугами.</p> <p>Проверять достоверность информации об инвестиционной услуге с экономической и с юридической точек зрения.</p> <p>Отстаивать интересы клиента в повышении качества доступности и безопасности инвестиционных услуг.</p> <p><b>ИПК-1.3</b></p> <p><b>Владеть:</b></p> <p>Предоставление потребителю финансовых услуг информации о состоянии и перспективах рынка, тенденциях в изменении курсов ценных бумаг, иностранной валюты, условий по банковским продуктам и услугам.</p> <p>Разъяснение сути финансовых продуктов, юридических и экономических характеристик финансовых продуктов и услуг.</p> <p>Предоставление достоверной информации по</p>
--	--	---

		<p>контрагентам, условиям, требованиям к контрагенту, предмету сделки.</p> <p>Составление окончательного перечня предлагаемых клиенту финансовых продуктов.</p> <p>Консультирование клиента по вопросам составления личного бюджета, страхования, формирования сбережений, управления кредитным и инвестиционным портфелем.</p> <p>Разъяснение клиенту экономических и правовых последствий финансовых решений</p> <p>Определение (на основании запроса клиента) критериев отбора поставщиков финансовых услуг и подбор поставщиков в соответствии с выделенными критериями.</p> <p>Организация продажи финансовых продуктов (банковские депозиты, паевые фонды, брокерское обслуживание, обезличенный металлический счет) в рамках персонального финансового плана.</p> <p>Дополнительная продажа финансовых продуктов в рамках персонального финансового плана.</p> <p>Консультирование контрагентов по вопросам, относящимся к компетенции деятельности.</p> <p>Обеспечение взаимодействия структурных подразделений организации при совместной деятельности; участие в планировании мероприятий, направленных на повышение качества финансового сервиса организации</p>
--	--	---

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

Программа дисциплины «Технологии управления человеческими ресурсами» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры).

В методическом плане данная дисциплина опирается на знания, полученные при изучении следующих учебных дисциплин: «Микроэкономика (продвинутый уровень)», «Макроэкономика (продвинутый уровень)», «Правовые основы бизнеса», «Экономика фирмы: институциональные аспекты» и др.

В свою очередь, дисциплина «Технологии управления человеческими ресурсами» создает методологическую основу для учебной практики: научно-исследовательской работы, производственной практики: практики по профилю профессиональной деятельности, производственной практики: преддипломной практики.

Указанные связи и содержание дисциплины «Технологии управления человеческими ресурсами» дают обучающимся системное представление о комплексе изучаемых дисциплин в соответствии с ФГОС ВО, что обеспечивает соответственный теоретический уровень и практическую направленность в системе обучения будущей деятельности магистра 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				
			Лабораторные	Практические/семинарские			
4 семестр							
4	144	12		24		72	36, экзамен
Всего по дисциплине							
4	144	12		24		72	36, экзамен

Таблица 4.2

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

З.е.	Всего часов	Контактная работа			Часы СР на подготовку кур.раб.	Иная СР	Контроль
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа				
			Лабораторные	Практические/семинарские			
4 семестр							
4	144	4		8		96	36, экзамен
Всего по дисциплине							
4	144	4		8		96	36, экзамен

**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 подготовку кур.р.	Иная СР	Контроль	Всего часов
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа		Контактная работа по кур.р.				
		Лаб.р	Практ./сем					

Тема 1. Человеческие ресурсы как ключевые ресурсы современных организаций. Концепция управления человеческими ресурсами организации.	2		4			10		16
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации	2		4			10		16
Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	2		4			12		18
Тема 4. Формирование человеческого капитала в организации	2		4			10		16
Тема 5. Использование человеческого капитала	2		4			10		16
Тема 6. Развитие человеческого капитала.	2		4			20		26
Экзамен							36	36
Всего часов	12	0	24	0	0	72	36	144

Таблица 4.4

**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					
		Лаб.р	Практ./сем				
			Контактная работа по кур.р.				

Тема 1. Человеческие ресурсы как ключевые ресурсы современных организаций. Концепция управления человеческими ресурсами организации.	1		-			18		19
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации	1		1			18		20
Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	1		2			10		13
Тема 4. Формирование человеческого капитала в организации	1		2			18		21
Тема 5. Использование человеческого капитала			2			18		20
Тема 6. Развитие человеческого капитала.			1			14		15
Экзамен							36	36
Всего часов	4	0	8	0	0	96	36	144

Таблица 4.5

**Содержание разделов дисциплины**

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание раздела
1	Человеческие ресурсы как ключевые ресурсы современных организаций. Концепция управления человеческими ресурсами организации.	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.



2	Система управления человеческими ресурсами в организации	<p>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.</p> <p>Роль и место службы по управлению человеческими ресурсами в структуре управления фирмой. Современные подходы к проектированию каровых служб на отечественных предприятиях. Модель компетенций и ролевая структура менеджера по персоналу.</p> <p>Бюджетирование и оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами.</p>
3	Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	<p>Сущность кадровой политики и ее особенности на современном этапе. Основные направления кадровой политики. Современные формы регулирования трудовых отношений. Основные субъекты трудовых отношений. Эволюция трудовых отношений в организации. Особенности регулирования трудовых отношений в России: правовой аспект.</p> <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 в инновационных организациях.</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>
4	Формирование человеческого капитала в организации	<p>Основные составляющие подсистемы формирования человеческого капитала. Кадровое планирование как составная часть планирования в организации и как необходимое условие реализации кадровой политики. Планирование потребности в человеческих ресурсах. Качественная и количественная потребность. Кадровый аудит.</p> <p>Маркетинг персонала. Основные источники (внешние и внутренние) формирования персонала и их сравнительная характеристика.</p> <p>Современные персонал-технологии отбора кандидатов: собеседование, тестирование, кейсы, центры оценки персонала – ассесмент и др.</p> <p>Профессиональная и социальная адаптация новых работников, ее цели и виды. Стадии адаптации.</p>

		<p>Программы адаптации работников в организации. Наставничество (коуч).</p>
5	Использование человеческого капитала	<p>Содержание подсистемы «Использование человеческого капитала».</p> <p>«Организация труда» и ее составляющие элементы: содержание труда, условия труда, режим труда. Анализ и проектирование должности (рабочего места). Методики разработки моделей компетенций и должностных инструкций. Инновационные технологии занятости и трудовых отношений: фриланс, аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг, телеработа, оффшоринг и др. Управление рабочим временем. Режимы труда и отдыха. Гибкое рабочее время. 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. Текучесть персонала, её последствия. Показатели текучести, факторы, условия и мотивы текучести.</p> <p>Дисциплинарная политика и управление трудовой дисциплиной в организации. Правовое обеспечение дисциплинарной политики.</p> <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. Современные формы оценки результативности труда работников в организации: аттестация, управление по целям, рейтинг и ранжирование, ключевые показатели эффективности, «360 градусов», ассесмент и др.</p> <p>Компенсационная политика предприятия. Основные формы материального и нематериального стимулирования работников. Заработная плата, ее постоянная и переменная составляющие. Система Хэя и грейдирование.</p> <p>Современные формы материального стимулирования работников. Виды премий. Социальный пакет: цели, содержание, формы распределения.</p> <p>Понятие «высвобождение персонала». Обстоятельства и причины высвобождения персонала, виды высвобождений. Мероприятия по высвобождению персонала: организационные, экономические, социально-</p>

		<p>психологические. Увольнение по собственному желанию. Сокращение персонала. Лояльность персонала. Программы лояльности и удержания сотрудников в современных организациях.</p>
6	Развитие человеческого капитала.	<p>Цели и задачи корпоративного развития человеческих ресурсов. Сущность системы непрерывного развития персонала. Принципы, методы, формы и виды развития сотрудников в организациях. Концепция обучающейся организации.</p> <p>Основные этапы процесса внутрифирменного обучения персонала. Оценка эффективности программ обучения. 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 индивидуального развития. Оценка работы с кадровым резервом.</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. Человеческие ресурсы как ключевые ресурсы современных организаций.**

##### **Концепция управления человеческими ресурсами организации**

1. Роль человеческого фактора в современной организации.
2. Основные парадигмы в управлении персоналом.
3. Эволюция теорий управления человеческими ресурсами.
4. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами.

##### ***Основная литература:***

1. Заруба Н.А. Методы принятия управленческих решений: государственное и муниципальное управление : учебное пособие / Заруба Н.А.. — Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2022. — 183 с. — ISBN 978-5-00137-288-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128419.html>

##### ***Дополнительная литература:***

1. Гутнов Р.Р. Проектно-ориентированное управление человеческими ресурсами организации / Гутнов Р.Р.. — Москва, Челябинск : Социум, 2020. — 215 с. — ISBN 978-5-91603-718-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125321.html>
2. Бгашев М.В. Стратегическое управление корпорацией : учебник / Бгашев М.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 408 с. — ISBN 978-5-4497-2223-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131645.html>
3. Бабосов Е.М. Управление персоналом промышленного предприятия : учебное пособие / Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Линкевич О.В.. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия,

2023. — 204 с. — ISBN 978-5-9729-1119-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132824.html>

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

1. Системный подход к управлению человеческими ресурсами.
2. Состав, содержание функций управления человеческими ресурсами, их классификация и взаимосвязь.
3. Роль и место службы по управлению человеческими ресурсами в структуре управления фирмой.
4. Бюджетирование и оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами.

### **Основная литература:**

1. Заруба Н.А. Методы принятия управленческих решений: государственное и муниципальное управление : учебное пособие / Заруба Н.А.. — Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2022. — 183 с. — ISBN 978-5-00137-288-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128419.html>

### **Дополнительная литература:**

1. Гутнов Р.Р. Проектно-ориентированное управление человеческими ресурсами организации / Гутнов Р.Р.. — Москва, Челябинск : Социум, 2020. — 215 с. — ISBN 978-5-91603-718-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125321.html>
2. Бгашев М.В. Стратегическое управление корпорацией : учебник / Бгашев М.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 408 с. — ISBN 978-5-4497-2223-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131645.html>
3. Бабосов Е.М. Управление персоналом промышленного предприятия : учебное пособие / Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Линкевич О.В.. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. — 204 с. — ISBN 978-5-9729-1119-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132824.html>

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

1. Сущность кадровой политики и ее особенности на современном этапе.
2. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами организации.
3. Сущность и задачи стратегического планирования человеческих ресурсов организации.
4. Разработка стратегического плана кадровой работы в организации.

### **Основная литература:**

1. Заруба Н.А. Методы принятия управленческих решений: государственное и муниципальное управление : учебное пособие / Заруба Н.А.. — Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2022. — 183 с. — ISBN 978-5-00137-288-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128419.html>

### **Дополнительная литература:**

1. Гутнов Р.Р. Проектно-ориентированное управление человеческими ресурсами организации / Гутнов Р.Р.. — Москва, Челябинск : Социум, 2020. — 215 с. — ISBN 978-5-91603-718-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125321.html>
2. Бгашев М.В. Стратегическое управление корпорацией : учебник / Бгашев М.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 408 с. — ISBN 978-5-4497-2223-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131645.html>
3. Бабосов Е.М. Управление персоналом промышленного предприятия : учебное пособие / Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Линкевич О.В.. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия,

2023. — 204 с. — ISBN 978-5-9729-1119-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132824.html>

#### **Тема 4. Формирование человеческого капитала в организации**

1. Основные составляющие подсистемы формирования человеческого капитала.
2. Маркетинг персонала.
3. Современные персонал-технологии отбора кандидатов: собеседование, тестирование, кейсы, центры оценки персонала – ассессмент и др.
4. Профессиональная и социальная адаптация новых работников, ее цели и виды.

#### **Основная литература:**

1. Заруба Н.А. Методы принятия управленческих решений: государственное и муниципальное управление : учебное пособие / Заруба Н.А.. — Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2022. — 183 с. — ISBN 978-5-00137-288-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128419.html>

#### **Дополнительная литература:**

1. Гутнов Р.Р. Проектно-ориентированное управление человеческими ресурсами организации / Гутнов Р.Р.. — Москва, Челябинск : Социум, 2020. — 215 с. — ISBN 978-5-91603-718-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125321.html>
2. Бгашев М.В. Стратегическое управление корпорацией : учебник / Бгашев М.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 408 с. — ISBN 978-5-4497-2223-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131645.html>
3. Бабосов Е.М. Управление персоналом промышленного предприятия : учебное пособие / Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Линкевич О.В.. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. — 204 с. — ISBN 978-5-9729-1119-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132824.html>

#### **Тема 5. Использование человеческого капитала**

1. Содержание подсистемы «Использование человеческого капитала».
2. «Организация труда» и ее составляющие элементы: содержание труда, условия труда, режим труда.
3. Управление рабочим временем.
4. Дисциплинарная политика и управление трудовой дисциплиной в организации.
5. Сущность, цели, функции деловой оценки сотрудников и использование ее результатов в практической деятельности. Процедура деловой оценки.
6. Компенсационная политика предприятия.

#### **Основная литература:**

1. Заруба Н.А. Методы принятия управленческих решений: государственное и муниципальное управление : учебное пособие / Заруба Н.А.. — Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2022. — 183 с. — ISBN 978-5-00137-288-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128419.html>

#### **Дополнительная литература:**

1. Гутнов Р.Р. Проектно-ориентированное управление человеческими ресурсами организации / Гутнов Р.Р.. — Москва, Челябинск : Социум, 2020. — 215 с. — ISBN 978-5-91603-718-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125321.html>
2. Бгашев М.В. Стратегическое управление корпорацией : учебник / Бгашев М.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 408 с. — ISBN 978-5-4497-2223-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131645.html>
3. Бабосов Е.М. Управление персоналом промышленного предприятия : учебное пособие / Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Линкевич О.В.. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия,

2023. — 204 с. — ISBN 978-5-9729-1119-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132824.html>

### **Тема 6. Развитие человеческого капитала**

1. Цели и задачи корпоративного развития человеческих ресурсов.
2. Планирование и развитие профессиональной карьеры сотрудников.
3. Кадровый и руководящий (управленческий) резерв, его назначение.
4. Оценка работы с кадровым резервом.

#### **Основная литература:**

1. Заруба Н.А. Методы принятия управленческих решений: государственное и муниципальное управление : учебное пособие / Заруба Н.А.. — Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2022. — 183 с. — ISBN 978-5-00137-288-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128419.html>

#### **Дополнительная литература:**

1. Гутнов Р.Р. Проектно-ориентированное управление человеческими ресурсами организации / Гутнов Р.Р.. — Москва, Челябинск : Социум, 2020. — 215 с. — ISBN 978-5-91603-718-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125321.html>
2. Бгашев М.В. Стратегическое управление корпорацией : учебник / Бгашев М.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 408 с. — ISBN 978-5-4497-2223-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131645.html>
3. Бабосов Е.М. Управление персоналом промышленного предприятия : учебное пособие / Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Линкевич О.В.. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. — 204 с. — ISBN 978-5-9729-1119-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132824.html>

## **Для заочной формы обучения**

### **Семинарские занятия**

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

### **Тема 1. Человеческие ресурсы как ключевые ресурсы современных организаций.**

#### **Концепция управления человеческими ресурсами организации**

1. Роль человеческого фактора в современной организации.
2. Основные парадигмы в управлении персоналом.
3. Эволюция теорий управления человеческими ресурсами.
4. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами.

#### **Основная литература:**

1. Заруба Н.А. Методы принятия управленческих решений: государственное и муниципальное управление : учебное пособие / Заруба Н.А.. — Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2022. — 183 с. — ISBN 978-5-00137-288-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128419.html>

#### **Дополнительная литература:**

1. Гутнов Р.Р. Проектно-ориентированное управление человеческими ресурсами организации / Гутнов Р.Р.. — Москва, Челябинск : Социум, 2020. — 215 с. — ISBN 978-5-91603-718-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125321.html>
2. Бгашев М.В. Стратегическое управление корпорацией : учебник / Бгашев М.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 408 с. — ISBN 978-5-4497-2223-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131645.html>



3. Бабосов Е.М. Управление персоналом промышленного предприятия : учебное пособие / Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Линкевич О.В.. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. — 204 с. — ISBN 978-5-9729-1119-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132824.html>

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

1. Системный подход к управлению человеческими ресурсами.
2. Состав, содержание функций управления человеческими ресурсами, их классификация и взаимосвязь.
3. Роль и место службы по управлению человеческими ресурсами в структуре управления фирмой.
4. Бюджетирование и оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами.

### **Основная литература:**

1. Заруба Н.А. Методы принятия управленческих решений: государственное и муниципальное управление : учебное пособие / Заруба Н.А.. — Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2022. — 183 с. — ISBN 978-5-00137-288-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128419.html>

### **Дополнительная литература:**

1. Гутнов Р.Р. Проектно-ориентированное управление человеческими ресурсами организации / Гутнов Р.Р.. — Москва, Челябинск : Социум, 2020. — 215 с. — ISBN 978-5-91603-718-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125321.html>
2. Бгашев М.В. Стратегическое управление корпорацией : учебник / Бгашев М.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 408 с. — ISBN 978-5-4497-2223-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131645.html>
3. Бабосов Е.М. Управление персоналом промышленного предприятия : учебное пособие / Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Линкевич О.В.. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. — 204 с. — ISBN 978-5-9729-1119-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132824.html>

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

1. Сущность кадровой политики и ее особенности на современном этапе.
2. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами организации.
3. Сущность и задачи стратегического планирования человеческих ресурсов организации.
4. Разработка стратегического плана кадровой работы в организации.

### **Основная литература:**

1. Заруба Н.А. Методы принятия управленческих решений: государственное и муниципальное управление : учебное пособие / Заруба Н.А.. — Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2022. — 183 с. — ISBN 978-5-00137-288-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128419.html>

### **Дополнительная литература:**

1. Гутнов Р.Р. Проектно-ориентированное управление человеческими ресурсами организации / Гутнов Р.Р.. — Москва, Челябинск : Социум, 2020. — 215 с. — ISBN 978-5-91603-718-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125321.html>
2. Бгашев М.В. Стратегическое управление корпорацией : учебник / Бгашев М.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 408 с. — ISBN 978-5-4497-2223-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131645.html>
3. Бабосов Е.М. Управление персоналом промышленного предприятия : учебное пособие / Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Линкевич О.В.. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия,

2023. — 204 с. — ISBN 978-5-9729-1119-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132824.html>

#### **Тема 4. Формирование человеческого капитала в организации**

1. Основные составляющие подсистемы формирования человеческого капитала.
2. Маркетинг персонала.
3. Современные персонал-технологии отбора кандидатов: собеседование, тестирование, кейсы, центры оценки персонала – ассессмент и др.
4. Профессиональная и социальная адаптация новых работников, ее цели и виды.

##### **Основная литература:**

1. Заруба Н.А. Методы принятия управленческих решений: государственное и муниципальное управление : учебное пособие / Заруба Н.А. — Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2022. — 183 с. — ISBN 978-5-00137-288-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128419.html>

##### **Дополнительная литература:**

1. Гутнов Р.Р. Проектно-ориентированное управление человеческими ресурсами организации / Гутнов Р.Р. — Москва, Челябинск : Социум, 2020. — 215 с. — ISBN 978-5-91603-718-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125321.html>
2. Бгашев М.В. Стратегическое управление корпорацией : учебник / Бгашев М.В. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 408 с. — ISBN 978-5-4497-2223-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131645.html>
3. Бабосов Е.М. Управление персоналом промышленного предприятия : учебное пособие / Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Линкевич О.В. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. — 204 с. — ISBN 978-5-9729-1119-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132824.html>

#### **Тема 5. Использование человеческого капитала**

1. Содержание подсистемы «Использование человеческого капитала».
2. «Организация труда» и ее составляющие элементы: содержание труда, условия труда, режим труда.
3. Управление рабочим временем.
4. Дисциплинарная политика и управление трудовой дисциплиной в организации.
5. Сущность, цели, функции деловой оценки сотрудников и использование ее результатов в практической деятельности. Процедура деловой оценки.
6. Компенсационная политика предприятия.

##### **Основная литература:**

1. Заруба Н.А. Методы принятия управленческих решений: государственное и муниципальное управление : учебное пособие / Заруба Н.А. — Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2022. — 183 с. — ISBN 978-5-00137-288-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128419.html>

##### **Дополнительная литература:**

1. Гутнов Р.Р. Проектно-ориентированное управление человеческими ресурсами организации / Гутнов Р.Р. — Москва, Челябинск : Социум, 2020. — 215 с. — ISBN 978-5-91603-718-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125321.html>
2. Бгашев М.В. Стратегическое управление корпорацией : учебник / Бгашев М.В. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 408 с. — ISBN 978-5-4497-2223-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131645.html>
3. Бабосов Е.М. Управление персоналом промышленного предприятия : учебное пособие / Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Линкевич О.В. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. — 204 с. — ISBN 978-5-9729-1119-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132824.html>



## **Тема 6. Развитие человеческого капитала**

1. Цели и задачи корпоративного развития человеческих ресурсов.
2. Планирование и развитие профессиональной карьеры сотрудников.
3. Кадровый и руководящий (управленческий) резерв, его назначение.
4. Оценка работы с кадровым резервом.

### **Основная литература:**

1. Заруба Н.А. Методы принятия управленческих решений: государственное и муниципальное управление : учебное пособие / Заруба Н.А.. — Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2022. — 183 с. — ISBN 978-5-00137-288-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128419.html>

### **Дополнительная литература:**

1. Гутнов Р.Р. Проектно-ориентированное управление человеческими ресурсами организации / Гутнов Р.Р.. — Москва, Челябинск : Социум, 2020. — 215 с. — ISBN 978-5-91603-718-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL:

<https://www.iprbookshop.ru/125321.html>

2. Бгашев М.В. Стратегическое управление корпорацией : учебник / Бгашев М.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 408 с. — ISBN 978-5-4497-2223-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131645.html>

3. Бабосов Е.М. Управление персоналом промышленного предприятия : учебное пособие / Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Линкевич О.В.. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. — 204 с. — ISBN 978-5-9729-1119-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132824.html>

## **РАЗДЕЛ 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

В целях реализации компетентностного подхода в учебном процессе дисциплины «Технологии управления 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 магистрантами 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**

<b>Наименование разделов, тем</b>	<b>Используемые образовательные технологии</b>	<b>Часы</b>
Тема 1. Человеческие ресурсы как ключевые ресурсы современных организаций. Концепция управления человеческими ресурсами организации	Семинарское занятие: дискуссия	4
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации	Практикум Упражнения для развития практических навыков. Анализ конкретных ситуаций. Кейс 1	4
Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	Практикум Упражнения для развития практических навыков.	4

	Анализ конкретных ситуаций. Кейс 2	
Тема 4. Формирование человеческого капитала в организации	Практикум Упражнения для развития практических навыков. Анализ конкретных ситуаций. Кейс 3	4
Тема 5. Использование человеческого капитала	Практикум Упражнения для развития практических навыков. Анализ конкретных ситуаций. Кейс 5	4
Тема 6. Развитие человеческого капитала	Практикум Упражнения для развития практических навыков. Анализ конкретных ситуаций. Кейс 6	3

Таблица 5.2

### Заочная форма обучения

Наименование разделов, тем	Используемые образовательные технологии	Часы
Тема 1. Человеческие ресурсы как ключевые ресурсы современных организаций. Концепция управления человеческими ресурсами организации	Семинарское занятие: дискуссия	-
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации	Практикум Упражнения для развития практических навыков. Анализ конкретных ситуаций. Кейс 1	1
Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	Практикум Упражнения для развития практических навыков. Анализ конкретных ситуаций. Кейс 2	2
Тема 4. Формирование человеческого капитала в организации	Практикум Упражнения для развития практических навыков. Анализ конкретных ситуаций. Кейс 3	2
Тема 5. Использование человеческого капитала	Практикум Упражнения для развития практических навыков. Анализ конкретных ситуаций. Кейс 5	2
Тема 6. Развитие человеческого капитала	Практикум Упражнения для развития практических навыков. Анализ конкретных ситуаций. Кейс 6	1

## 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, студент;
- 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 перетруждая себя. В общем, все прекрасно сосуществовало 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, его знаний нормативов, инструкций, умений «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 HR-у? 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», 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». «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 неперенным 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?*

## **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 квалификационной работы (магистерской диссертации). Формы самостоятельной работы

магистранта могут быть разнообразными: изучение монографий, 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**

<b>Наименование тем</b>	<b>Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение</b>
Тема 1. Человеческие ресурсы как ключевые ресурсы современных организаций. Концепция управления человеческими ресурсами организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Какие факторы обуславливают гуманизацию социальных отношений на предприятии?</li> <li>2. Какие принципы лежат в основе управления человеком в организации? Какова их классификация?</li> <li>3. Что вкладывается в содержание понятий «человеческие ресурсы», «человеческий капитал»?</li> <li>4. В чем смысл управления человеческими ресурсами?</li> <li>5. Как взаимосвязаны понятия «управление человеческими ресурсами», «управление кадрами», «управление персоналом»?</li> </ul>
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. В чем заключается сущность системного подхода к управлению человеческими ресурсами?</li> <li>2. От чего зависит успех применения принципов и использования методов управления в практике управления персоналом?</li> <li>3. С какими трудностями в реализации принципов управления вы встречались на практике? Чем, на ваш взгляд, они обусловлены?</li> </ul>
Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими	<p>Что включает в себя процедура обеспечения организации персоналом?          Каковы основные задачи стратегического и оперативного планирования.          Выделите составные части кадрового планирования и дайте им характеристику.          Какие существуют методы планирования потребности в персонале?          Какие основные задачи стратегического и оперативного планирования человеческих ресурсов организации?</p>

<b>Наименование тем</b>	<b>Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение</b>
Тема 4. Формирование человеческого капитала в организации	<p>Выделите факторы, влияющие на процесс найма персонала.          Проанализируйте достоинства и недостатки различных источников подбора персонала.          Дайте характеристику эффективности различных источников найма персонала.          В чем сходство и различие понятий «отбор» и «подбор»?          Охарактеризуйте этапы заполнения вакантных должностей.          Какие существуют методы привлечения кандидатов?          Назовите и охарактеризуйте методы поиска кандидатов внутри организации.          Назовите и охарактеризуйте методы отбора персонала.</p>
Тема 5. Использование человеческого капитала	<p>Что такое организация труда?          Раскройте содержание и принципы научной организации труда.          В чем состоит сущность и цели деловой оценки сотрудников?          Раскройте процедуру деловой оценки и выбор критериев оценки?          Какие вам известны современные формы оценки результативности труда работников в организации?          Раскройте современные подходы к формированию мотивационного механизма в организации.          Что такое компенсационная политика предприятия?          Какие основные формы материального и нематериального стимулирования работников?</p>
Тема 6. Развитие человеческого капитала.	<p>Приведите основные понятия и концепции обучения персонала.          Каким образом осуществляется планирование обучения персонала?          Как выявить потребность в обучении?          Из чего складывается стоимость обучения?          Какие виды обучения вы знаете?          Назовите и охарактеризуйте методы обучения на рабочем месте.          Что такое служебно-профессиональное продвижение? Назовите его этапы.          Что такое система служебно-профессионального продвижения?          Приведите пример служебно-профессионального продвижения менеджера.          Что такое деловая карьера? Назовите виды деловой карьеры.          Что такое кадровый резерв?          Раскройте структуру, принципы и порядок формирования кадрового резерва.</p>

## 6.1. Темы эссе<sup>1</sup>

1. Сравнительный анализ зарубежных моделей управления человеческими ресурсами.
2. Концепция управления знаниями, талантами в современной экономике.
3. Пути повышения производительности труда в российских организациях.
4. Теория человеческого капитала и ее вклад в менеджмент.
5. Конкурентоспособность трудового потенциала организации и методы ее оценки.
6. Кадровый аудит в компании: цели, формы и методы проведения.
7. Современные формы управления трудовыми отношениями в организации.
8. Кадровая политика и кадровая стратегия: взаимосвязь и взаимозависимость.
9. Маркетинговая концепция управления человеческими ресурсами.
10. Методы планирования численности персонала.
11. Функциональные стратегии управления человеческими ресурсами: виды, особенности разработки и реализации.
12. SWOT-анализ кадрового менеджмента организации.
13. Современные технологии привлечения и найма работников в организации.
14. Современные технологии деловой оценки персонала.
15. Социализация и трудовая адаптация персонала: методы и формы.
16. Карьера работников организации: планирование и проблемы развития.
17. Аттестация персонала: сущность, процедура поведения.
18. Информационно-техническое обеспечение системы управления персоналом.
19. Обеспечение занятости персонала и проблемы высвобождения.
20. Оценка экономической и социальной эффективности кадровых служб организаций.
21. Социальный аудит и социальная ответственность компании: отечественной и зарубежный опыт.
22. Социальная политика компании.
23. Лояльность персонала и ее значение в современном менеджменте.
24. Правовое обеспечение системы управления персоналом: сравнительный анализ трудового законодательства разных стран.
25. Роль руководителей в реализации стратегии и кадровой политики управления персоналом.
26. Особенности управления человеческими ресурсами персоналом в транснациональной компании.
27. Современные формы стимулирования производительного труда.
28. Качество трудовой жизни: сущность, составляющие и показатели оценки.
29. Особенности управления человеческими ресурсами в малых фирмах.
30. Концепция обучающейся организации.

## 6.2. Примерные задания для самостоятельной работы

### КЕЙС 1

#### Решение организационных конфликтов

Задание для анализа организационного конфликта:

- 1) дать классификацию конфликта;
- 2) выявление причин конфликта;
- 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

#### Ситуация 1

В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации

---

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



менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

#### Ситуация 2

Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. рублей считает, что для повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами. Ситуация 3 В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов.

#### Ситуация 4

Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве.

#### Ситуация 5

В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник счел это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела.

#### Ситуация 6

Эффективность отдела была невысокой, руководитель видел причину в отсутствии сплоченности и многочисленных межличностных стычках. Руководитель ввел жесткие санкции – за одно опоздание на 10 мин. лишение 50 % премии, за ошибку некорректного характера – понижение в должности на 2 месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников.

#### Ситуация 7

Сотрудник проработал год, и весь год получал замечания и наказания за неточное понимание своих функций. В то же время все попытки уточнить их, ознакомиться с официальной должностной инструкцией и требованиями к должности вызывали раздражение непосредственного руководителя. Работник уволился.

#### Ситуация 8

В отдел УП организации, где работали опытные сотрудники со стажем более 10 лет, был принят новый, молодой и амбициозный сотрудник. Между ним и опытным инспектором по кадрам возникла конкуренция, которая приобрела черты конфликта – споры по поводу методов работы, желание доминировать, добиться лучших результатов, но подавив соперника. Другие сотрудники отдела разделились, но основная часть поддержала опытного и проверенного коллегу.

### **КЕЙС 2**

В рабочем поселке трудилась инженер-инспектор архитектурно-строительного контроля Л. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они не ладили. Между ними возник конфликт, который затянулся на два года. В результате Л. была освобождена от занимаемой должности, хотя работник она добросовестный и знающий.

#### Дополнительные материалы

##### 1. Из объяснений Л.

«Началось с мелочей: архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов, лишил всякой самостоятельности - возможности присутствовать на заседаниях исполкома, на приеме объектов...» «Он (архитектор) меня во всем поучает. Даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю: «районный архитектор», он жирно исправляет:

«архитектор района». «В течение одной недели издаются три приказа: «Объявить строгий выговор с последним предупреждением».

2. Архитектор в адрес Л.

«Тебе палец в рот не клади. Что ты больше моего знаешь?»; «А ты и не должна знать, чем мы занимаемся»; «Делай, что я говорю, и все тут!».

Задание

1. Изучить ситуацию.
2. Составить психологические характеристики на конфликтующих.
3. Определить причины конфликта.
4. Высказать мнения о возможных путях преодоления конфликта.

### **КЕЙС 3**

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересоваться, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Задание

1. Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы: Каков характер задания поступил к программисту? Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист?
2. В чем заключается причина конфликта?
3. Как выйти из данного конфликта?

### **КЕЙС 4**

Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажом на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны, от инженеров-механиков до хирургов.

Вопросы

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
2. Посоветуйте последовательность действий о подготовке и реализации программы обучения?
3. Как оценить эффективность данной программы обучения?
4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

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

**7.1** В процессе освоения дисциплины «Технологии управления человеческими ресурсами» для оценивания сформированности общекультурных и профессиональных 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>УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</b>			
<b>УК-2.1.</b> Знает способы управления проектом на всех этапах его жизненного цикла.	Тема 1. Человеческие ресурсы как ключевые ресурсы современных организаций. Концепция управления человеческими ресурсами организации. Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами Тема 4. Формирование человеческого капитала в организации. Тема 5. Использование человеческого капитала Тема 6. Развитие человеческого капитала.	В каких системах следует применять понятие «управление человеческими ресурсами»? Что является системой управления человеческими ресурсами? Что лежит в основе кадровой политики организации? На каком уровне организации разрабатывается стратегия управления человеческими ресурсами?	Письменный контроль / эссе (темы 1-7), кейсы (1-2) Экзамен (вопросы 36-38)
<b>УК-2.2.</b> Умеет управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.	Тема 1. Человеческие ресурсы как ключевые ресурсы современных организаций. Концепция управления человеческими ресурсами организации. Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами Тема 4. Формирование человеческого капитала в организации.	Какими компетенциями должен обладать менеджер по персоналу? Какие известны концепции управления людьми в организации? Что влияет на систему управления человеческими ресурсами?	Письменный контроль / эссе (темы 1-7), кейсы (1-2) Экзамен (вопросы 7-10)

	Тема 5. Использование человеческого капитала Тема 6. Развитие человеческого капитала.		
<b>УК-1.3. Владеет</b> практическими навыками критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода и выработать на их основе стратегию действий	Тема 1. Человеческие ресурсы как ключевые ресурсы современных организаций. Концепция управления человеческими ресурсами организации. Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами Тема 4. Формирование человеческого капитала в организации. Тема 5. Использование человеческого капитала Тема 6. Развитие человеческого капитала.	На чем основываются социально-психологические методы управления персоналом? Каковы функции управления человеческими ресурсами? Как оценить эффективность кадровой службы? Какие современные персонал-технологии применяются в условиях становления инновационной экономики?	Письменный контроль / эссе (темы 1-7), кейсы (1-2) Экзамен (вопросы 29-31)
<b><i>ПК-2. Способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития, стратегического управления и обеспечивать их реализацию</i></b>			
<b>ПК-2.1. Знать:</b> Теория и современная практика формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Позиции руководства экономического субъекта по дальнейшему развитию системы внутреннего контроля Системы внутреннего нормативного регулирования экономического субъекта Профессиональные и	Тема 1. Человеческие ресурсы как ключевые ресурсы современных организаций. Концепция управления человеческими ресурсами организации. Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами Тема 4. Формирование человеческого капитала в организации. Тема 5. Использование человеческого капитала Тема 6. Развитие человеческого капитала.	В каких системах следует применять понятие «управление человеческими ресурсами»? Что является системой управления человеческими ресурсами? Что лежит в основе кадровой политики организации? На каком уровне организации разрабатывается стратегия управления человеческими ресурсами?	Письменный контроль / эссе (темы 8-16), кейсы (3-4) Экзамен (вопросы 41-43)

<p>этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля</p>			
<p><b>ПК-2.2.</b> <b>Уметь:</b> Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе</p>	<p>Тема 1. Человеческие ресурсы как ключевые ресурсы современных организаций. Концепция управления человеческими ресурсами организации. Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами Тема 4. Формирование человеческого капитала в организации. Тема 5. Использование человеческого капитала Тема 6. Развитие человеческого капитала.</p>	<p>В каких системах следует применять понятие «управление человеческими ресурсами»? Что является системой управления человеческими ресурсами? Что лежит в основе кадровой политики организации? На каком уровне организации разрабатывается стратегия управления человеческими ресурсами?</p>	<p>Письменный контроль / эссе (темы 8-16), кейсы (3-4) Экзамен (вопросы 44-46)</p>
<p><b>ПК-2.3</b> <b>Владеть:</b> Организация разработки предложений для руководства экономического субъекта по стратегии развития системы внутреннего контроля в экономическом субъекте и по политике в области внутреннего контроля Разработка риск-ориентированных годовых и оперативных планов работы системы внутреннего контроля, их представление на утверждение уполномоченным руководителям экономического субъекта, контроль их выполнения Руководство разработкой и</p>	<p>Тема 1. Человеческие ресурсы как ключевые ресурсы современных организаций. Концепция управления человеческими ресурсами организации. Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами Тема 4. Формирование человеческого капитала в организации. Тема 5. Использование человеческого капитала Тема 6. Развитие человеческого капитала.</p>	<p>В каких системах следует применять понятие «управление человеческими ресурсами»? Что является системой управления человеческими ресурсами? Что лежит в основе кадровой политики организации? На каком уровне организации разрабатывается стратегия управления человеческими ресурсами?</p>	<p>Письменный контроль / эссе (темы 8-16), кейсы (3-4) Экзамен (вопросы 32-35)</p>

<p>утверждение внутренних регламентов, определяющих порядок формирования политики, программ, перспективного и годового планов работы системы внутреннего контроля экономического субъекта</p> <p>Сбор, анализ и обобщение информации о российском и международном опыте работы систем внутреннего контроля, формирование заданий по разработке обоснованных направлений их развития</p> <p>Разработка завершающих документов по результатам выполнения заданий по разработке стратегии развития системы внутреннего контроля</p> <p>Внедрение стратегии развития системы внутреннего контроля в практику работы экономического субъекта</p>			
---	--	--	--

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

1. Человеческий капитал как объект управления в условиях становления инновационной экономики
2. Эволюция систем управления людьми в организации: мировой и отечественный опыт.
3. Человеческий фактор и его роль в развитии современной организации.
4. Особенности формирования системы управления человеческими ресурсами в российских организациях.
5. Понятия «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы»: общее и отличия.
6. Концепция управления человеческими ресурсами: цели, принципы, функции.
7. Теория человеческого капитала и ее вклад в развитие современного менеджмента.
8. Роль и место службы по управлению человеческими ресурсами в менеджменте компании: функции, структура, бюджет, оценка эффективности.

9. Системный подход к формированию системы управления человеческими ресурсами: цели, функции, структуры, эффективность.
10. Инновационные технологии занятости и трудовых отношений в современном обществе.
11. Кадровая политика и ее роль в развитии современной организации.
12. Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами и деятельности кадровой службы.
13. Кадровый аудит в организации: количественные и качественные характеристики человеческих ресурсов.
14. Внешние и внутренние факторы, влияющие на систему управления человеческими ресурсами.
15. Планирование потребностей в персонале.
16. Маркетинг персонала. Внешние и внутренние источники подбора персонала.
17. Современные технологии отбора и найма персонала.
18. Текучесть персонала: виды, показатели, меры ее снижения.
19. Проектирование должности (рабочего места): современные подходы.
20. Формирование человеческого капитала в организации: цели, составляющие, технологии.
21. Использование человеческого капитала в организации: цели, составляющие, технологии.
22. Развитие человеческого капитала в организации: цели, составляющие, технологии.
23. Удержание человеческого капитала в организации: цели, составляющие, технологии.
24. Управление человеческим капиталом в российских организациях: проблемы и перспективы.
25. Программы лояльности персонала в современной организации
26. Стратегия удержания ключевых сотрудников в современной организации
27. Особенности управления персоналом в инновационных организациях
28. Модель компетенций: содержание и методология разработки.
29. Адаптация новых сотрудников: понятие, виды, программы.
30. Деловая оценка персонала: цели, функции, методы.
31. Управление рабочим временем. Гибкое рабочее время.
32. Условия труда работников в организации и пути их улучшения.
33. Дисциплина труда: правовой и управленческий аспекты.
34. Концепция качества трудовой жизни.
35. Пути «обогащения труда» работников в организации.
36. Управление трудовыми отношениями в организации.
37. Социальная политика в организации: цели, принципы, формы.
38. Социальное партнерство: цели, принципы, правовое регулирование.
39. Управление конфликтами в организации.
40. Формирование и управление корпоративной культурой.
41. Управление сокращением персонала: правовой и управленческий аспекты.
42. Внутрифирменное развитие персонала: цели, методы, процесс, эффективность.
43. Планирование и развитие карьеры в современных организациях.
44. Планирование и подготовка резерва руководителей в организации.
45. Концепция обучающейся организации.
46. Компенсационная политика организации: цели, принципы, элементы.
47. Материальное стимулирование работников.
48. Нематериальное стимулирование работников.
49. Основные системы оплаты труда в российских организациях.
50. Формирование мотивационного механизма в организации.

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

1. Когда приобретают юридическую силу приказы, положения, правила?
  - а) сразу после того, как документ подпишет руководитель

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

- б) после доведения документа до сведения сотрудников
  - в) другой вариант
2. В чем суть определения социального пакета по принципу «кафетерия»?
- а) сотрудники могут сами выбрать для себя составляющие компенсационного пакета
  - б) составляющие компенсационного пакета для сотрудников выбирают их непосредственные руководители
  - в) при желании сотрудники могут взять компенсацию наличными деньгами
3. Эффективность обучения в большей степени зависит от:
- а) личной заинтересованности руководства
  - б) опыта и профессионализма тренера
  - в) уровня мотивированности сотрудника
4. В каком документе определяется продолжительность испытательного срока для принимаемого на работу сотрудника?
- а) в правилах внутреннего распорядка
  - б) в должностной инструкции работника
  - в) в трудовом договоре
5. Когда работодатель должен отдать увольняющемуся по собственному желанию работнику его трудовую книжку и другие документы, связанные с работой?
- а) в течение двух недель после подачи заявления об увольнении
  - б) не имеет значения, когда именно отдавать документы
  - в) в день увольнения
6. Какой вопрос кандидата на финальном этапе отбора проявляет его наибольшую заинтересованность в данной позиции?
- а) «Когда можно рассчитывать на повышение уровня зарплаты?»
  - б) «На какой карьерный рост можно рассчитывать на данной позиции?»
  - в) «Какие задачи ВМ ставите передо мной на испытательный срок?»
7. Предоставляется ли учебный отпуск тем, кто получает второе высшее образование?
- а) да
  - б) только студентам государственных вузов
  - в) нет, если предприятие не направляло сотрудника на такое обучение
8. Вам нужно подобрать человека для работы в условиях эмоционального давления, найти кандидата на должность секретаря. Какой метод оценки кандидатов наиболее эффективен в этом случае?
- а) стрессовое интервью
  - б) профессиональное тестирование
  - в) психологическое тестирование
9. В каком документе должны указываться условия оплаты труда работника (размер тарифной ставки или должностного оклада, доплаты, надбавки, поощрительные выплаты) при приеме на работу?
- а) в правилах внутреннего распорядка
  - б) в должностной инструкции
  - в) в трудовом договоре
10. Что такое Assessment Center?
- а) комплексная процедура оценки компетенций
  - б) процедура аттестации
  - в) оценка кандидата методом профессионального тестирования
11. Сотрудник, который должен был ехать в командировку, внезапно заболел. Можно ли вместо него направить в служебную командировку совместителя?
- а) нет
  - б) да, если он свободен в этот период на основном месте работы
  - в) да, но только по основной и совмещаемой работе одновременно
12. Технологию ExecutiveSearch следует использовать при подборе:
- а) личного помощника директора компании



- б) программиста Microsoft Navision
  - в) директора производства
13. Какая структура оплаты будет оптимальной для мотивации операциониста банка?
- а) 90% – фиксированная зарплата,  
10% – бонусы за соответствие стандартам обслуживания
  - б) 50% – фиксированная зарплата,  
50% – бонусы за соответствие стандартам обслуживания
  - в) 100% – фиксированная зарплата, корпоративная медицинская страховка,  
бесплатный спортклуб, оплата мобильного телефона
14. Какая структура оплаты будет мотивировать на достижения результата менеджера по продажам?
- а) 90% – фиксированная зарплата,  
10% – бонусы за достижения результата
  - б) 50% – фиксированная зарплата,  
50% – бонусы за достижения результата
  - в) 100% – фиксированная зарплата, корпоративная медицинская страховка,  
бесплатный спортклуб, оплата мобильного телефона
15. На каком этапе жизни организации не стоит проводить тренинги по командообразованию?
- а) во время крупных реорганизаций, слияния или приобретения компаний
  - б) в период массового сокращения численности персонала
  - в) перед открытием нового завода, офиса, филиала
16. Какой тип вопросов следует задавать кандидату на собеседовании, чтобы получить максимум информации?
- а) закрытые
  - б) наводящие
  - в) открытые
17. Является ли журнал учета времени прихода и ухода сотрудников обязательным документом организации?
- а) нет
  - б) да
  - в) только в госучреждениях
18. Каким образом можно рассчитывать коэффициент текучести персонала?
- а) число работников, уволившихся по собственному желанию, разделить на среднесписочное число работников и умножить на 100%
  - б) к числу работников, уволившихся по собственному желанию, прибавить число работников, уволенных по инициативе администрации, сумму разделить на среднесписочное число работников и умножить на 100%
  - в) к числу работников, уволившихся по собственному желанию, прибавить число работников, уволенных по инициативе администрации, сумму разделить на численность персонала на конец отчетного периода и умножить на 100%
19. Когда может быть расторгнут договор по соглашению сторон?
- а) в любое время
  - б) через год после трудоустройства сотрудника в компанию
  - в) по истечении двухмесячного срока со дня предупреждения об увольнении
20. С помощью какого метода оценки персонала рекрутер может оценить мотивацию кандидата?
- а) интервью
  - б) ролевая игра
  - в) самопрезентация
21. Кандидат хорошо показал себя на собеседовании, но получил плохие рекомендации с двух предыдущих мест работы. Ваши действия?
- а) отказать кандидату в приеме на работу на основании плохих рекомендаций
  - б) перепроверить информацию, запросив с согласия кандидата другие источники информации

- в) принять к сведению подобную информацию и по своим каналам найти достоверный источник информации
22. За какое время сотрудник должен быть уведомлен о проведении аттестации?
- а) зависит от решения компании
  - б) за семь дней
  - в) за месяц
23. Сколько времени требуется сотруднику на адаптацию на новой работе?
- а) месяц
  - б) три месяца
  - в) зависит от сотрудника и системы адаптации компании
24. Какой из методов оценки персонала может с большой долей вероятности спрогнозировать будущую профессиональную успешность кандидата?
- а) психологическое тестирование
  - б) AssessmentCenter
  - в) рекомендации с предыдущих мест работы
25. Что такое корпоративная культура?
- а) перечень правил, обязательных для исполнения каждым сотрудником компании
  - б) стиль взаимоотношений между людьми в компании, стиль их поведения и ценности, которые они разделяют
  - в) атрибутика компании
26. Лучший способ найти для своей компании сотрудника с редкой специализацией по рабочей профессии – это:
- а) обращение в службу занятости
  - б) объявление в Интернете
- заклучить с работником или кандидатом ученический договор (при возможности прохождения обучения)
27. Что такое ненормированный рабочий день?
- а) режим, в соответствии с которым отдельные работники при необходимости привлекаются к выполнению своих функций за пределами рабочего времени
  - б) режим, при котором работники привлекаются для выполнения дополнительной работы помимо их должностных обязанностей
  - в) режим, при котором происходит превышение нормального числа рабочих часов за учетный период
28. Что считается прогулом?
- а) отсутствие без уважительных причин на рабочем месте в течение двух дней
  - б) отсутствие без уважительных причин на рабочем месте в течение трех часов
  - в) отсутствие без уважительных причин на рабочем месте в течение рабочей смены, независимо от ее продолжительности, а также в случае отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочей недели (смены)
29. Можно ли сократить сотрудника во время его испытательного срока?
- а) да
  - б) нет
  - в) зависит от конкретной ситуации
30. Какой может быть минимальная продолжительность обеденного перерыва сотрудников?
- а) 30 минут
  - б) 1 час
  - в) 45 минут

#### **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

Оценка	Критерии выставления оценки
Отлично	Обучающийся должен: <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;</li> <li>- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;</li> <li>- правильно формулировать определения;</li> <li>- продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой;</li> <li>- уметь сделать выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>
Хорошо	Обучающийся должен: <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;</li> <li>- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;</li> <li>достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;</li> <li>- продемонстрировать умение ориентироваться в литературе;</li> <li>- уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>
Удовлетворительно	Обучающийся должен: <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;</li> <li>- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.</li> </ul>
Неудовлетворительно	Обучающийся демонстрирует: <ul style="list-style-type: none"> <li>- незнание значительной части программного материала;</li> <li>- не владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- существенные ошибки при изложении учебного материала;</li> <li>- неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- неумение делать выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>

Таблица 7.4.1.2

### Шкала оценивания на рубежном контроле

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	Обучающийся должен:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;</li> <li>- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.</li> </ul>
Не зачтено	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- незнание значительной части программного материала;</li> <li>- не владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- существенные ошибки при изложении учебного материала;</li> <li>- неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- неумение делать выводы по излагаемому материалу</li> </ul>

#### 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.

#### Шкала оценивания эссе

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	<p>Обучающийся должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;</li> <li>- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.</li> </ul>
Не зачтено	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- незнание значительной части программного материала;</li> <li>- не владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- существенные ошибки при изложении учебного материала;</li> <li>- неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- неумение делать выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>

### 7.4.3. Тестирование

Шкала оценивания тестирования Таблица 7.4.3

Оценка	Критерии оценивания тестирования
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 зрениями 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

### **Нормативные правовые акты**

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая, вторая и третья). – М.: Проспект, 2017.

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

### **Основная литература:**

1. Заруба Н.А. Методы принятия управленческих решений: государственное и муниципальное управление : учебное пособие / Заруба Н.А.. — Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2022. — 183 с. — ISBN 978-5-00137-288-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128419.html>

### **Дополнительная литература:**

1. Гутнов Р.Р. Проектно-ориентированное управление человеческими ресурсами организации / Гутнов Р.Р.. — Москва, Челябинск : Социум, 2020. — 215 с. — ISBN 978-5-91603-718-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125321.html>

2. Бгашев М.В. Стратегическое управление корпорацией : учебник / Бгашев М.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 408 с. — ISBN 978-5-4497-2223-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131645.html>

3. Бабосов Е.М. Управление персоналом промышленного предприятия : учебное пособие / Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Линкевич О.В.. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. — 204 с. — ISBN 978-5-9729-1119-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132824.html>

### **Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса для выполнения выпускной квалификационной работы, включая программное обеспечение**

Перечень информационных технологий, используемых при прохождении практики, включая программное обеспечение, Интернет-ресурсы, базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

### **Интернет-ресурсы, ,**

1. Бюро экономического анализа (Россия) <http://bea.triumvirat.ru/russian>
2. Коллекция текстов российских ученых, переводы статей и книг известных западных экономистов <http://www.libertarium.ru>
3. Сайт Всемирного банка <http://www.vsemirnyjbank.org/>
4. Сайт всемирной торговой организации <http://www.wto.ru/>
5. Сайт Евразийского экономического сообщества <http://evrazes.com>
6. Сайт Евростата <https://ec.europa.eu/eurostat/>
7. Сайт Международного валютного фонда <http://www.imf.org>
8. Сайт Международной организации труда <http://www.unrussia.ru>
9. Сайт министерства финансов Российской Федерации <https://www.minfin.ru/ru/>
10. Сайт Пенсионного фонда Российской Федерации <http://www.pfrf.ru>

### **Современные профессиональные базы данных**

11. Сайт Росстата <http://www.gks.ru>

12. Сайт Федеральной налоговой службы [www.nalog.ru](http://www.nalog.ru)
13. Сайт Центрального банка Российской Федерации <https://www.cbr.ru>

#### ***Информационно-справочные и поисковые системы***

14. справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru>
15. ЭБС «IPRsmart» <http://www.IPRsmart.ru>

#### ***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.)

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.)



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

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой магистратуры, оснащены оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.