Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДЕНО
Директор
Е.С. Меркулов

Электронная подпись

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Международный менеджмент
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами
(код и наименование РПД)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Очная
(форма(ы) обучения)

Год набора - 2025

Хабаровск, 2025 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат 43B0028FD23306BCF414031E3FCDC222
Владелец Меркулов Евгений Сергеевич
Действителен с 29.01.2025 по 24.04.2026

Автор–составитель:

кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и государственного управления Н.П. Сидорова

Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления, доцент Ланец Т.Н.

РПД составлена на основе типовой РПД «Управление человеческими ресурсами», разработанной УМС РАНХиГС по менеджменту (автор-составитель Коргова М.А., доктор социологических наук, профессор)

Заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления, кандидат социологических наук, доцент Сидорова Н. П.

РПД Управление человеческими ресурсами одобрена на заседании кафедры менеджмента и государственного управления 07.04.2025 № 11.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3. Содержание и структура дисциплины	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	11
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине	32
6. Методические материалы для освоения дисциплины	40
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"	54
7.1. Основная литература	54
7.2. Дополнительная литература	54
7.3. Интернет-ресурсы	55
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	55

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

Дисциплина Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКо ОС-3	Способен применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами	ПКо ОС-3.1	Формирование способности применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами организаций
		ПКо ОС-3.2	Способность разрабатывать организационно-управленческие решения по разрешению конфликтов с учетом современных методов управления человеческими ресурсами

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ *(при наличии профстандарта)*/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
А 6 Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организации	ПКо ОС-3.1 Формирование способности применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами организаций ПКо ОС-3.2 Способность разрабатывать организационно-управленческие решения по разрешению конфликтов с учетом современных методов управления человеческими ресурсами	**На уровне знаний**: - знание основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач в организации; - овладение знаниями организации групповой работы на основе процессов групповой динамики и технологий формирования команды; - овладение знаниями технологий проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.
		На уровне умений: - применять технологии управления человеческими ресурсами для решения стратегических и оперативных управленческих задач организации; - организация групповой работы на основе процессов групповой динамики, принципов, методов и технологий формирования команды; - диагностика состояния кадрового потенциала и организационной культуры

		На уровне навыков: - применение теорий управления ЧР в организации для решения управленческих задач организации; - применение знаний теории управления ЧР для разработки организационно-управленческих решений по разрешению конфликтов.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

2.1. Объем дисциплины

Объем дисциплины составляет:

- очная форма обучения -108 академических / 81 астрономических часов, в том числе

48 акад. часов /36 астр.час. на контактную работу (24 ак.ч. / 18 астр.ч. – лекционных занятий, в т.ч. 4 ак.ч. / 3 астр.ч в интерактивной форме, 24 ак.ч. / 18 астр. часов практических занятий, в т.ч. занятия в интерактивной форме - 4 ак.ч. / 3 астр. часов)

24 ак.ч. / 18 астр. часов на самостоятельную работу обучающихся,

36 ак.ч. / 27 астр. часов – на контроль (самостоятельная работа обучающихся в период зачетно-экзаменационной сессии).

2.2. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами изучается на втором курсе, в четвертом семестре (в течение одного семестра) на очной форме обучения.

В качестве базы для освоения дисциплины Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами студенты изучают следующие дисциплины: Теория организации, Деловые коммуникации, Психология управления, Социология управления, Общий менеджмент, Организационное поведение.

Форма промежуточной аттестации по дисциплине в соответствии с учебным планом: экзамен, КР

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	**Наименование тем и/или разделов**	**Объем дисциплины (модуля), час.**					**Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации **
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**			**СРО**	
			Л/ ДОТ	**ЛР/ ДОТ**	**ПЗ/ ДОТ**	**КСР**	
Тема 1	Сущность и содержание управления человеческими ресурсами	10	2	-	4		2	О, РК,
Тема 2	Развитие теории управления человеческими	6	2	-	2	-	2	О, П Д

	ресурсами в мире и в России							
Тема 3	Принципы, методы и функции управления человеческими ресурсами в современных организациях	6	2	-	2	-	2	О, ПЗ,
Тема 4	Планирование и прогнозирование человеческих ресурсов в организации	6	2	-	2	-	2	О, РК
Тема 5	Набор и отбор персонала в организацию	6	4	-	2	-	2	О, РК
Тема 6	Адаптация персонала в организациях	6	2	-	2	-	2	О, РК
Тема 7	Обучение и развитие персонала в организациях	6	2	-	2	-	2	О, РК
Тема 8	Мотивация и стимулирование персонала организаций	6	2	-	2	-	2	О, РК
Тема 9	Оценка трудовой деятельности персонала	6	2	-	2	-	2	О, РК
Тема 10	Эффективность управления человеческими ресурсами и современные тенденции управления персоналом	7	2		2		3	РК, ПД
Промежуточная аттестация		**36/27**						**Экз, КР**
Всего:		**108/81**	**24/18**		**24/18**		**24/18**	

Примечание:

** формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), представление доклада (ПД), разбор кейса (РК), практическое задание (ПЗ), круглый стол (КС)*

*** формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), курсовая работа (КР)*

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность и содержание управления человеческими ресурсами

Виды ресурсов организации. Сущность управленния человеческими ресурсами. Управление персоналом как составная часть менеджмента организации. Цели и задачи управления человеческими ресурсами. Понятийно-категориальный аппарат управления человеческими ресурсами. Соотношение управления человеческими ресурсами и управления персоналом организации. Рынок труда и способы его регулирования. Региональные рынки труда. Трудовые ресурсы: занятые безрабботные. Уровень занятости населения. Формы безработицы. Управление занятостью. Государственное регулирование рынка труда. Проблематика управления персоналом. Стратегия управления персоналом в организациях.

Кадровая политика организации в системе стратегического управления и планирования организации: понятие, содержание, виды, алгоритм разработки и реализации.

Система управления персоналом и человеческими ресурсами: ее содержание и характеристика основных элементов. Субъекты и объекты управления персоналом.

Руководитель организации, его команда, линейный менеджмент как первичные субъекты управления персоналом. Служба управления персоналом. Профессиональный профиль менеджера по персоналу. Люди в организациях и отношения между ними как объекты управления персоналом. Типичные проблемы в управлении персоналом современных организаций. Конфликты в управлении персоналом и способы их разрешения. Кадровая политика организации и возможности разрешения организационных конфликтов.

Управление человеческими ресурсами как учебный курс: его цели, задачи и структура.

Контрольное задание к лекции: составьте опорный конспект (блок-схему или опорные вопросы).

Тема 2. Развитие теории и практики управления человеческими ресурсами в мире и в России

Возникновение идей об управлении персоналом в первобытном обществе, в Древнем мире, в средние века, в период индустриального развития человечества. Взгляд на управление персоналом в общей теории управления. Возникновение управления персоналом как науки. Периодизация истории управления персоналом. Вклад классических школ и подходов в развитии теории управления персоналом. Появление неоклассического менеджмента эпохи постиндустриального развития человечества и его влияние на управление персоналом. Тенденции развития современного кадрового менеджмента.

Развитие теории управления персоналом в России в дореволюционный, советский и постсоветский периоды: основные достижения и проблемы.

Практика управления персоналом в мире в эпоху классического и неоклассического менеджмента: полезные уроки и отрицательный опыт. Обусловленность моделей управления персоналом историей и традициями, социально – экономическими условиями стран, менталитетом народов. Сущностные черты американской, японской и европейской моделей управления персоналом. Возможности и ограничения моделей. Симбиозные модели управления персоналом.

Перспективы развития науки и практики управления персоналом в мире и в современной России.

Контрольное задание к лекции: составьте опорный конспект (блок-схему или опорные вопросы).

Тема 3. Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях

Сущность, классификации и содержание принципов управления персоналом в организациях. Административные, экономические и социально – психологические методы управления персоналом. Кадроведческий управленческий цикл. Сущность и содержание основных функций кадрового менеджмента: планирования персонала, набора персонала, отбора персонала, мотивации и стимулирования персонала, адаптации и обучения персонала, оценки деятельности персонала и управления карьерными процессами персонала в организации. Динамика взглядов на перечень кадровых функций и их содержание. Принятие и реализация управленческих решений как интегральная функция кадроведческого цикла. Взаимосвязь универсальных управленческих функций и функций по управлению персоналом. Управление персоналом как социальная технология. Особенности использования принципов, применения методов и реализации функций управления персоналом в практике мировых компаний и современных российских организаций.

Контрольное задание к лекции: составьте опорный конспект (блок-схему или опорные вопросы).

Тема 4. Планирование и прогнозирование человеческих ресурсов в организации

Сущность кадрового планирования. Место и роль планирования в системе управления персоналом современной организации. Вторичность кадрового планирования по отношению к организационному планированию. Классификация планов по персоналу. Принципы и методы кадрового планирования. Алгоритм кадрового планирования. Причины неудач в планировании и пути их устранения. Высвобождение персонала: принципы, методы и технологии. Особенности планирования персонала в зарубежных и в отечественных компаниях.

Контрольное задание к лекции: составьте опорный конспект (блок-схему или опорные вопросы).

Тема 5. Набор и отбор персонала в организациях

Сущность набора персонала. Место и роль набора в системе управления персоналом современной организации. Принципы набора персонала в организации. Инструменты набора: должностная инструкция, квалификационная карта и карта компетенций. Внешние и внутренние источники набора персонала: их преимущества и недостатки. Методы внешнего и внутреннего набора. Альтернативы набора персонала в организацию. Особенности набора персонала в зарубежных и в российских организациях.

Сущность отбора персонала в организациях. Место и роль отбора в системе управления персоналом современной организации. Критерии и принципы отбора. «Отбор» и «подбор» персонала: общее и особенное. Традиционные методы отбора персонала в организацию. Нетрадиционные методы оценки кадров при отборе. Достоинства и недостатки традиционных и нетрадиционных методов, технологии их применения. Процесс отбора: этапы и их характеристика. Типичные ошибки при отборе персонала в организациях и пути их устранения. Особенности отбора персонала в зарубежных и в российских организациях.

Контрольное задание к лекции: составьте опорный конспект (блок-схему или опорные вопросы).

Тема 6. Адаптация персонала в организациях

Сущность адаптация персонала в организациях. Место и роль адаптации в системе управления персоналом современной организации. Виды адаптации. Цели и задачи адаптации персонала в организации. Уровни адаптации персонала. Процесс адаптации. Программы адаптации. Условия успешности адаптации персонала в современных организациях. Особенности адаптации персонала в зарубежных и в российских организациях.

Контрольное задание к лекции: составьте опорный конспект (блок-схему или опорные вопросы).

Тема 7. Обучение и развитие персонала в организациях

Необходимость развития персонала организаций. Сущность обучения персонала в современных организациях. Роль обучения в профессиональном и личностном развитии персонала. Цели и задачи обучения персонала. Требования, предъявляемые к эффективному обучению персонала. Процесс обучения персонала: характеристика основных этапов. Основные формы и методы обучения. Непрерывное обучение персонала как важнейший фактор эффективной деятельности организаций. Характеристика «обучающихся организаций». Особенности обучения персонала в зарубежных организациях. Проблемы обучения персонала в организациях России и возможные пути их разрешения.

Человеческие ресурсы как фактор формирования кадрового потенциала. Понятие кадрового потенциала, его характеристики и методы оценки. Диагностика кадрового

потенциала. Технологии формирования кадрового потенциала. Модель кадрового потенциала. Управление развитием кадрового потенциала.

Контрольное задание к лекции: составьте опорный конспект (блок-схему или опорные вопросы).

Тема 8. Мотивация и стимулирование персонала в организациях

Сущность мотивации и стимулирования персонала в организации. Место и роль мотивации и стимулирования в системе управления персоналом современной организации.

Содержание понятий «мотивация» и «стимулирование» персонала. Механизм мотивации и стимулирования персонала. Основные классические содержательные и процессуальные теории мотивации и их практическое применение в современных системах мотивации и стимулирования персонала. Современные теории мотивации персонала в организациях: возможности применения в практике управления персоналом. Методы мотивации и стимулирования персонала: экономический метод, метод постановки целей, метод проектирования и перепроектирования труда и обогащения работ, метод соучастия персонала в управлении и др. Формы и инструменты мотивации и стимулирования персонала. Принципы и основные элементы традиционной и нетрадиционной систем компенсации труда персонала. Самомотивация персонала и самоменеджмент Технология выбора личных целей. Управление стрессовыми ситуациями. Тайм - менеджмент. Организация рабочего места сотрудников организации. Особенности мотивации и стимулирования персонала в зарубежных и в российских организациях.

Контрольное задание к лекции: составьте опорный конспект (блок-схему или опорные вопросы).

Тема 9. Оценка деятельности персонала в организациях

Сущность оценки деятельности персонала в современных организациях. Место и роль оценки в системе управления персоналом современной организации. Цели и функции оценки персонала организации. Объект и предмет оценки. Критерии и принципы оценки деятельности персонала. Факторы, влияющие на эффективность оценки. Методы оценки: аттестация, метод стандартных оценок, метод сравнительных оценок, метод управления по результатам, 360 градусная аттестация, метод самооценки и др. Достоинства и недостатки методов и возможности их использования в современных организациях. Система оценки персонала в организации. Субъективные ошибки при оценке деятельности сотрудников организации и возможные пути их устранения. Особенности оценки персонала в зарубежных и в российских организациях.

Контрольное задание к лекции: составьте опорный конспект (блок-схему или опорные вопросы).

Тема 10. Эффективность управления человеческими ресурсами и современные тенденции управления персоналом

Современные тенденции управления персоналом.

Эффективность системы управления человеческими ресурсами. Проблемы выбора эффективной модели управления персоналом в современных российских организациях и возможные пути их разрешения. Основные методы проведения исследований управления человеческими ресурсами.

Контрольное задание к лекции: составьте опорный конспект (блок-схему или опорные вопросы).

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1 В ходе реализации дисциплины Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий семинарского типа (аудиторно): опрос, кейсы, эссе, доклады в форме презентации;
- при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): опорный конспект;
- при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): практические задания;
- при контроле результатов самостоятельной работы студентов (аудиторно, ДОТ): контроль выполнения самостоятельных заданий, подготовка презентаций

Тема	Содержание темы	Методы текущего контроля успеваемости в аудитории	Методы текущего контроля успеваемости с применением ДОТ
Тема 1	Сущность и содержание управления человеческими ресурсами в организациях.	Устный опрос. Разбор кейса	О, РК, ОК
Тема 2	Развитие теории управления человеческими ресурсами в мире и в России	Устный опрос. Представление докладов.	О, ОК
Тема 3	Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях	Устный опрос. Практическое задание	О, ОК, ПЗ
Тема 4	Планирование и прогнозирование человеческих ресурсов в организации	Устный опрос. Разбор кейса .	О, ОК, РК
Тема 5	Набор и отбор персонала в организацию	Устный опрос. Разбор кейса .	О, ОК, РК
Тема 6	Адаптация персонала в организациях	Устный опрос. Разбор кейса.	О, ОК, РК
Тема 7	Обучение и развитие персонала в организациях	Устный опрос. Разбор кейса.	О, ОК, РК
Тема 8	Мотивация и стимулирование персонала организаций	Устный опрос. Разбор кейса.	О, ОК, РК
Тема 9	Оценка трудовой деятельности персонала	Разбор кейса	ОК, РК
Тема 10	Эффективность управления человеческими	Представление докладов Разбор кейса	ОК, РК

	ресурсами и современные тенденции управления персоналом		

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.2.1 Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям практического (семинарского) типов и выполнения индивидуальных (домашних) заданий:

Тема 1. Сущность и содержание управления человеческими ресурсами в организациях (4 часа)

Типовые вопросы для опроса

1 Сущность и содержание терминов «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами», их место в системе управления организацией.
2 Трудовые ресурсы: занятые и безрабботные. Уровень занятости населения. Формы безработицы.
3 Способы регулирования рынка труда. Управление занятостью. Государственное регулирование рынка труда.
4 Кадровая политика организации в системе стратегического управления и планирования организации: понятие, содержание, виды. Субъекты и объекты управления персоналом.
5 Особенности управления персоналом как профессии.
6 Содержание системы современного управления персоналом в организации
7 Проблематика управления персоналом. Стратегия управления персоналом в организациях
8 Кадровая политика организации и возможности разрешения организационных конфликтов.

Типовое задание

Разбор практической ситуации «Система управления персоналом в Комбанке».

Тема 2 Развитие теории управления человеческими ресурсами в мире и в России (2 часа)

Типовые вопросы для опроса

1 Развитие управления персоналом как практики (донаучный период).
2 Основные школы и подходы научного менеджмента, их вклад в сокровищницу идей об управлении персоналом.
3 Развитие отечественной теории управления персоналом.
4 Современная система научных взглядов на управление персоналом.
5 Сущностные черты американской, японской и европейской моделей управления персоналом. Возможности и ограничения моделей.

Представление докладов на темы:

1 Управление персоналом в истории человечества (в Древнем мире, в Средние века, в индустриальном, постиндустриальном обществе).
2 Развитие теории и практики управления персоналом в классическом менеджменте.
3 Развитие теории и практики управления персоналом в неоклассическом менеджменте.
4 Особенности развития теории и практики управления персоналом в СССР.
5 Практика управления персоналом в мире в эпоху классического и неоклассического менеджмента: полезные уроки и отрицательный опыт.

Тема 3. Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях

Типовые вопросы для опроса**:**

1. Сущность, классификации и содержание принципов управления персоналом в организациях. Принципы управления персоналом в «образцовых» компаниях мира.
2. Административные, экономические и социально – психологические методы управления персоналом, особенности их применения в системах государственной службы и муниципального управления, в управленческой деятельности коммерческих структур современной России.
3. Кадроведческий управленческий цикл. Сущность и содержание основных функций кадрового менеджмента. Динамика взглядов на перечень кадровых функций и их содержание.
4. Понятие «кадровая технология», возможности и ограничения кадровых технологий
5. Особенности реализации кадроведческих технологий в современных российских организациях.
6. Особенности использования принципов, применения методов и реализации функций управления персоналом в практике мировых компан

Типовое практическое задание.

1. Составьте таблицу с перечислением:
   - основных принципов управления персоналом и их краткой характеристикой;
   - методов управления персоналом и их краткой характеристикой;
   - функций управления персоналом с их краткой характеристикой.

Сделайте презентацию указанных таблиц

Тема 4. Планирование и прогнозирование человеческих ресурсов в организации (2 часа)

Типовые вопросы для опроса**:**

1 Сущность и содержание кадрового планирования. Место и роль планирования в системе управлениячеловеческими ресурсами организации
2 Классификация планов по персоналу. Алгоритм кадрового планирования. Принципы планирования
3 Методы планирования и прогнозирования человеческих ресурсовв организации.
4 Особенности планирования персонала в зарубежных и в отечественных компаниях.

Типовое практическое задание

Разбор кейсов: «Продавай или увольняйся», «Сокращение штата».

Тема 5. Набор и отбор персонала в организацию (2 часа)

Типовые вопросы для опроса**:**

1 Понятие набора и отбора персонала, сущность, отличия. Принципы набора персонала в организации.
2 Источники и инструменты набора персонала в организацию.
3 Методы внешнего и внутреннего набора. Альтернативы набора персонала в организацию. Критерии и принципы отбора. «Отбор» и «подбор» персонала: общее и особенное. Традиционные методы отбора персонала в организацию.
4 Нетрадиционные методы отбора персонала в организацию.
5 Отбор персонала в лучших компаниях мира.
6 Особенности набора и отбора персонала в зарубежных и в российских организациях.

Типовое практическое задание

Разбор кейса «Выборы заместителя».
Упражнения по графологии.

Тема 6. Адаптация персонала в организациях (2 часа)

Типовые вопросы для опроса**:**

1. Сущность адаптация персонала в организациях. Место и роль адаптации в системе управления персоналом современной организации
2. Виды адаптации. Цели и задачи адаптации персонала в организации.
3. Уровни адаптации персонала. Процесс адаптации.
4. Программы адаптации. Условия успешности адаптации персонала в современных организациях.
5. Особенности адаптации персонала в зарубежных и в российских организациях.

Типовое практическое задание

Разбор кейса: «Успешная адаптация»

Тема 7. Обучение и развитие персонала в организациях (2 часа)

Типовые вопросы для опроса

1 Необходимость развития персонала организации. Современные системы обучения персонала в организациях.
2 Цели и задачи обучения персонала. Требования, предъявляемые к эффективному обучению персонала.
3 Особенности обучения персонала в зарубежных организациях.
4 Проблемы обучения персонала в российских организациях.
5 Понятие кадрового потенциала, его характеристики и методы оценки.
6 Диагностика кадрового потенциала. Управление развитием кадрового потенциала.

Типовое практическое задание

Тема 8. Мотивация и стимулирование персонала (2 часа)

Типовые вопросы для опроса

1. Классические теории мотивации , их характеристика.
2. Современные теории мотивации , их характеристика.
3. Особенности мотивации и стимулирования труда в «образцовых» компаниях мира
4. Особенности мотивации и стимулирования труда в организациях современной России (коммерческих, общественных, государственной службы и муниципального управления).

Типовое практическое задание

Разбор кейсов: «Премия», «От бездельника до ударника»

Тема 9. Оценка трудовой деятельности персонала и управление деловой карьерой персонала в организации (2 часа)

Типовые вопросы для опроса

1 Современные инструменты оценки персонала в эффективных компаниях мира.
2 Проблемы оценки персонала в российских организациях.
3 Управление деловой карьерой персонала в современных организациях.

Типовое практическое задание

Разбор кейсов «Барон и баронесса», «Двойная карьера»

Тема 10. Эффективность управления человеческими ресурсами и современные тенденции управления персоналом (2 часа)

Типовые вопросы для опроса

1 Современные тенденции управления персоналом.
2 Система управления персоналом в передовых компаниях мира (по выбору).
3 Особенности управления персоналом в современных организациях России.
4 Лучшие практики управления персоналом в мире.
5 Эффективность системы управления человеческими ресурсами. Показатели и методы оценки эффективности управления челоческими ресурсами.

Тематика рефератов

1 Проблемы выбора эффективной модели управления персоналом в современных российских организациях и возможные пути их разрешения.
2 Основные методы проведения исследований управления человеческими ресурсами.

Типовое практическое задание

Разбор кейсов: «Американская культура в России», «Особенности российского менеджмента», «Бутики Христодара»

Вопросы для устного опроса на учебных занятиях семинарского типа

1.Какова сущность и содержание управления персоналом и его место в системе управления организацией?

2. Чем кадровый менеджмент отличается от управления персоналом?

3. Каково содержание системы современного кадрового менеджмента?

4. В чем особенности управления персоналом как профессии?

5. Развитие управления персоналом как практики (донаучный период).

6. Основные школы и подходы научного менеджмента, их вклад в сокровищницу идей об управлении персоналом.

7. Развитие отечественной теории управления персоналом.

8. Современная система научных взглядов на управление персоналом.

9.Какие принципы управления персоналом используются в «образцовых» компаниях мира?

10. В чем особенность применения экономических, административных и социально-политических методов управления персоналом в системах государственной службы и муниципального управления, в управленческой деятельности коммерческих структур современной России?

11. Что такое «кадровая технология»? В чем заключаются возможности и ограничения кадровых технологий?

12. Каковы особенности реализации функций управления персоналом и кадроведческих технологий в современных российских организациях?

13. Какие классические теории мотивации Вам известны? Дайте им характеристику.

14. Какие современные теории мотивации Вам известны? Дайте им характеристику.

15. В чем особенности мотивации и стимулирования труда в «образцовых» компаниях мира?

16. В чем особенности мотивации и стимулирования труда в организациях современной России (коммерческих, общественных, государственной службы и муниципального управления).

17. Современные инструменты оценки персонала в эффективных компаниях мира.

18. Сравнительный анализ оценки персонала в передовых компаниях мира.

19. Управление деловой карьерой персонала в современных организациях.

20. Система управления персоналом в передовых компаниях мира.

21. Особенности управления персоналом в современных организациях России

Примерные темы докладов

1. Управление персоналом в истории человечества (в Древнем мире, в Средние века, в индустриальном, постиндустриальном обществе).
2. Развитие теории и практики управления персоналом в классическом менеджменте.
3. Развитие теории и практики управления персоналом в неоклассическом менеджменте.
4. Особенности развития теории и практики управления персоналом в СССР.
5. Система управления персоналом в передовых компаниях мира (по выбору).
6. Особенности управления персоналом в современных организациях России.
7. Лучшие практики управления персоналом в мире.
8. Специфика реализации функций управления персоналом в японской модели менеджмента.
9. Специфика реализации функций управления персоналом в американской модели менеджмента.
10. Специфика реализации функций управления персоналом в российской модели менеджмента.
11. Особенности персонала как объекта управления.
12. Факторы, повлиявшие а изменение представления о роли работника в современной организации.
13. Концепция человеческих ресурсов, профессионального потенциала, человеческого капитала.
14. Характеристика тейлоризма. Вклад административной школы в становление концептуальных основ управления персоналом.
15. Роль «школы человеческих отношений» в активизации человеческого фактора организации.
16. Теории «человеческого капитала» и «социального капитала» – новый концептуальный подход к месту человека в организации.
17. Национальные модели управления персоналом.
18. Подготовка по специальности управления персоналом.
19. Международные и региональные объединения в сфере управления персоналом.
20. Профессиональные сетевые сообщества в области управления персоналом.
21. Модель профессионального стандарта в сфере управления персоналом.
22. Факторы, определяющие структуру и статус кадровой службы.
23. Служба правления персоналом как бизнес- партнер (HRBP).
24. Содержание кадровой работы на государственной службе.
25. Нормирование труда кадровика.
26. Системные признаки управления персоналом.
27. Принципы управления персоналом.
28. Методы управления персоналом.
29. Функции управления персоналом.
30. Понятие и группы кадровых технологий.
31. Признаки кадровых технологий.
32. Управленческие функции кадровых технологий.
33. Инновационные кадровые технологий.
34. Отбор кадров: понятие, сущность, содержание.
35. Отбор и прием на работу: требования к кандидату, перечень документов, этапы.
36. Применение современных методов отбора персонала.
37. Использования испытательного срока, как дополнительного элемента отбора.
38. Адаптация персонала: понятие, цели, задачи, виды. Стороны адаптационного

процесса.

39. Разработка и реализация программ адаптации.
40. Наставничество: цели, задачи, инструменты.
41. Система оценки персонала: понятие, цели, функции, предмет, критерии.
42. Методы и технологии оценки.
43. Центры оценки персонала.
44. Понятие и виды профессионального развития персонала.
45. Профессиональное обучение. Цели обучения и ожидаемые результаты.
46. Разработка и реализация индивидуальных планов профессионального развития персонала.
47. Теоретико-методологические основы мотивации
48. Мотивация как система.
49. Формы и методы мотивации трудовой деятельности.
50. Алгоритм разработки модели управления мотивацией профессиональной деятельности.
51. Служебная карьера: сущность, классификация, этапы. Карьерная стратегия.
52. Модель управления карьерой.

Примерные вариант кейсов

Кейс «Продавай или увольняйся»

Ситуация: Компания «Имани» выпускает общественно-политическую газету. Сотрудники коммерческого отдела асобирают недостаточно рекламы. Это означает, что газета недополучает часть доходов. Печатная площадь, предусмотренная для размещения рекламы, заполняется текстом. Часть зарплаты сотрудников коммерческих отдела складывается из продаж газеты и заключенных сделок с рекламодателями. Следовательно, специалисты считают меньше, чем могли бы (и чем рассчитывали). Остальным сотрудникам газеты тоже не выдают премиальных, так как нет прибыли. Из-за этого в газете высокая текучесть кадров.

На собеседованиях при подборе новых сотрудников умалчивают о том, что в отделе текучка и что еще никто из специалистов не достиг желаемого уровня зарплаты. Новые сотрудники работают пару месяцев и уходят по тем же причинам. специалисты отдела должны провести от 10 до 15 встреч в неделю. Между тем от выполнения других обязанностей (повышение продаж газеты) сотрудников никто не освобождал.

Учитывая специфику рынка рекламы и загруженность специалистов работой, планы по сбору просто не могут быть выполнены. Расширять отдел компания не может, так как просто не может себе это игра. Главный редактор предлагает для повышения эффективности поменять концепцию газеты, подачу материала и размещения рекламы или оставить все как есть и постоянно принимать новых специалистов вместо них.

Собственник не согласен с главным редактором и утверждает, что отдел персонала может и должен решить этот вопрос без лишних затрат. Между тем от выполнения других обязанностей (повышение продаж газеты) сотрудников никто не освобождал. Учитывая специфику рынка рекламы и загруженность специалистов работой, планы по сбору просто не могут быть выполнены. Расширять отдел компания не может, так как просто не может себе это игра. Главный редактор предлагает для повышения эффективности поменять концепцию газеты, подачу материала и размещения рекламы или оставить все как есть и постоянно принимать новых специалистов вместо них.

Собственник не согласен с главным редактором и утверждает, что отдел персонала может и должен решить этот вопрос без лишних затрат. Между тем от выполнения других обязанностей (повышение продаж газеты) сотрудников никто не освобождал.

Учитывая специфику рынка рекламы и загруженность специалистов работой, планы по сбору просто не могут быть выполнены. Расширять отдел компания не может, так как

просто не может себе это игра. Главный редактор предлагает для повышения эффективности поменять концепцию газеты, подачу материала и размещения рекламы или оставить все как есть и постоянно принимать новых специалистов вместо них.

Собственник не согласен с главным редактором и утверждает, что отдел персонала может и должен решить этот вопрос без лишних затрат. так как просто не может себе это позволить. Главный редактор предлагает для повышения эффективности поменять концепцию газеты, подачу материала и размещения рекламы или оставить все как есть и постоянно принимать новых специалистов вместо них.

Собственник не согласен с главным редактором и утверждает, что отдел персонала может и должен решить этот вопрос без лишних затрат. так как просто не может себе это позволить. Главный редактор предлагает для повышения эффективности поменять концепцию газеты, подачу материала и размещения рекламы или оставить все как есть и постоянно принимать новых специалистов вместо них. Собственник не согласен с главным редактором и утверждает, что отдел персонала может и должен решить этот вопрос без лишних затрат.

Вопросы и задания:

1. Что, по Вашему мнению, произошло к возникновению проблемы?
2. Чье решение, главного редактора или собственника газеты, верно?
3. Дайте рекомендации, как систематизировать работу отдела по принципу «Управления по целям».

Кейс «Сокращение штата»

Ситуация: На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию.

Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала.

На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения.

По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом — набора новых сотрудников.

Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать.

Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам машины перестали работать, красители красить, ткани ткаться, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин.

Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

Вопросы и задания:

1. Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании?
2. Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу? Обоснуйте свое решение.

Кейс «Обновление корпоративной культуры»

Характеристика организации Компания – ЗАО «Металлургия».

Профиль деятельности – металлургический комбинат.

Численность персонала – около 4500 человек. Срок работы компании – более 40 лет. Общая ситуация

На комбинате произошла смена собственников, за ней последовала смена управленческой команды. Перед новыми руководителями поставлена задача – обеспечить работу компании в соответствии с мировыми стандартами ведения бизнеса, вывести предприятие на международный уровень, добиться конкурентоспособности продукции.

Новая управленческая команда отличается от прежней молодостью (средний возраст топ- менеджеров – 35–40 лет) и «прозападностью» как в ведении бизнеса, так и в стиле жизни и основных ценностях. Приверженность к новым, модным, современным технологиям – общая характеристика новой команды управленцев. Они планируют все делать по высшему слову техники и технологий.

Основная часть персонала компании – люди в возрасте 50–55 и старше, становление которых произошло еще при СССР. Стиль управления прежнего руководства комбината не намного отличался от традиционного в советские времена (с теми же достоинствами и недостатками). Генерального директора сотрудники почитали как отца родного, к его промахам относились снисходительно. Нынешнее руководство пока только обещает, пишет «какие-то бумажки» и говорит на непонятном языке. С одной стороны, старшее поколение готово пойти за новым начальством (если будет работать толково, говорить по делу, прислушиваться к мнению сторожилов), чтобы возродить былую славу предприятия; с другой стороны, «войны» и переделы на других комбинатах и заводах не внушают большого оптимизма. Кроме того, внедрение новых технологий, оборудования в определенной степени ограничивает возможности людей старшего поколения. Некоторые из них уже в принципе ни во что не верят.

Что касается молодых сотрудников (их на комбинате немного на разных уровнях иерархии), то их намерения по отношению к комбинату не очевидны и никому не известны, они не признают авторитетов, что для них важно и ценно, непонятно. Только те из них, кто стремятся к карьерному росту, равняются на руководство. Необходимо разобраться, в чем заключается интерес к работе в компании у молодежи и как его использовать для удержания молодых сотрудников и привлечения новых.

Планируется постепенное обновление комбината, оптимизация количества и качества персонала. Предполагается увольнение сотрудников пенсионного возраста (процесс уже идет), увеличение числа молодых, перспективных работников. Необходимо восстановить

приток новых кадров и обеспечить смену поколений, передачу знаний и опыта на предприятии.

Самый сложный аспект – обновление корпоративной культуры. Это необходимая мера для решения задач управленческой команды по повышению конкурентоспособности комбината. Все категории персонала очень непохожи друг на друга, у них разные ценности, нет объединяющего начала, общего видения, правил взаимодействия, в т. ч. на уровне выполнения непосредственных задач.

Вы – HR-директор, на комбинате работаете полгода. Вам поручили подготовить план работ по обновлению корпоративной культуры на год, а также перспективный (на 3–5 лет).

Задание:

- Какая информация вам необходима, чтобы подготовить план по обновлению корпоративной культуры в компании? Где вы можете ее взять (источники)?
- Подготовьте ориентировочный план работ по обновлению

корпоративной культуры на год.

- С какими трудностями вы можете столкнуться при реализации вашего плана? Как их можно преодолеть?
- Подготовьте обоснование, аргументацию предлагаемых вами мероприятий.

Кейс «Разработка концепции обучения персонала»

Характеристика организации Компания «Улыбка» (розничная торговля) существует на рынке 9 лет. Профиль деятельности – сеть супермаркетов в количестве 12 магазинов с расширенным ассортиментом. Численность персонала – около 700 человек. Общая ситуация

Управляющая компания планирует выход в регионы, в первую очередь на города-миллионники. Планирование «экспансии» ведется уже в течение года: менеджеры проектной группы определяют территориальное расположение будущих супермаркетов, проводят первичные переговоры с городской администрацией городов и т.д. По итогам работы в каждом городе будет составлен план открытия дополнительных супермаркетов и выходе в другие крупные города.

Управляющая компания еще не приняла решение, кто будет управлять магазинами: местные управляющие или руководители из центрального офиса. Как вариант рассматривается вопрос, что какое-то время будет использоваться их совместное управление. По крайней мере на период становления и стандартизации деятельности вопрос пока остается открытым. График открытия магазинов также пока еще не утвержден.

Отдел подбора персонала работает с максимальной нагрузкой: просеивает московский и региональные рынки труда, изучая качество персонала и его потребности, чтобы сделать адекватное предложение под каждую должность с учетом региональной специфики. Формируется база данных по персоналу в регионах, в основном внимание службы кадров направленно на потенциальных управляющих, их замов и торговых работников.

В Москве технология работы по открытию и функционированию новых супермаркетов в принципе уже отработана, но не регламентированы все процедуры. Рабочая группа совместно с управляющими действующих супермаркетов дорабатывают описание бизнес- процессов, регламентов, стандартов работы, прописывают KPI на весь персонал магазина. Важно, чтобы к моменту открытия и запуска супермаркетов в регионах все контролирующие инструменты были готовы к использованию.

Вы – начальник отдела обучения персонала. У вас в подчинении 3 тренинг-менеджера. Они в основном обучают персонал торгового зала: продавцов, мерчендайзеров, кассиров. Для обучения среднего менеджмента, управляющих супермаркетов и топ-менеджмента управляющей компании приглашали внешних провайдеров, или же руководители повышали свою квалификацию самостоятельно.

Обучение персонала торгового зала организовано в классах, закрепление изученного – непосредственно на рабочем месте. Контроль соблюдения стандартов работы происходит в основном в виде наблюдения тренинг-менеджеров за работой обученных сотрудников. Объем работы велик, тренинг-менеджеры загружены до предела.

Текучесть кадров в торговых залах столичных магазинов значительна. По мнению руководства, это связано с особенностями столичного рынка, есть надежда, что в регионах сотрудники будут более покладистыми и благодарными.

Управляющая компания хочет, чтобы обучение персонала региональных супермаркетов было проведено по внутрикорпоративным стандартам с учетом всей специфики бизнеса. Обучать планируется весь персонал вплоть до сотрудников склада. При этом есть жесткие ограничения по привлечению столичного персонала (тренинг-менеджеры, руководители подразделений супермаркетов, сотрудники службы персонала). Командировки в регионы не могут быть чаще одного раза в квартал на 2–3 дня.

Перед вами поставлена задача: разработать концепцию обучения для

региональных супермаркетов (все возможные варианты) для всех уровней персонала, которая должна:

- оптимально сочетать в себе внутреннее и внешнее обучение с точки зрения соотношенияцена/качество;
- обеспечить соблюдение внутрикорпоративных стандартов;
- обеспечить соблюдение безопасности (конфиденциальности) проекта. Задание

1. Разработайте ориентировочную структуру концепции регионального обучения.

2. Опишите цели, потребность в обучении и возможные варианты построения регионального обучения.

3. Определите, какая информация вам необходима для разработки концепции регионального обучения и где вы рассчитываете ее найти.

4. Подготовьте план ваших действий по разработке концепции регионального обучения персонала супермаркетов.

Пример итогового теста по дисциплине

1. Какова главная цель управления человеческими ресурсами?

А. Обеспечение организации кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Б. Привлечение и поддержание высокой эффективности персонала в организации.

В. Формирование и совершенствование знаний, умений, способностей работников для их непрерывного профессионального и должностного роста и социального развития.

2. **Чтобы оценить эффективность вложений в персонал, HR-директор может посчитать ROI. Какие две формулы подходят для подсчета? Выберите все правильные варианты ответа.**

А. ROI = (Доход – Сумма инвестиций) : Себестоимость х 100%

Б. ROI = (Доход – Себестоимость) : Сумма инвестиций х 100%

В. ROI = (Сумма инвестиций – Себестоимость) : Доход х 100%

Г. ROI (период) = (Сумма инвестиции к концу периода + Доход за выбранный период – Размер инвестиций) : Размер инвестиций х 100%

3. Управление персоналом как механизм кадровой политики это:

А. Относительно однородная совокупность приемов и операций, способов воздействия субъекта управления персоналом на объект управления персоналом с целью достижения стратегических задач управления персоналом организации

Б. Система взаимосвязанных элементов управленческой деятельности субъекта управления, обеспечивающая реализацию целей и задач кадровой стратегии, кадрового обеспечения организации.

В. Основные правила и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты управления персоналом.

4. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

А. Ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников

Б. Распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями

В. Ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры

5. Управление персоналом как самостоятельная область научной профессиональной деятельности возникло:

А. В конце 19 – начале 20 вв.

Б. В середине 20 в.

В. В конце 20 в.

Вопрос 3. (2 балла, уровень сложности - трудный)

6. К государственной службе РФ относятся:

А государственная гражданская служба.

Б. военная служба.

В. государственная гражданская служба субъектов РФ.

Г. правоохранительная служба субъектов РФ.

Д. муниципальная служба.

7. Соотношение классных чинов, дипломатических рангов, воинских и специальных званий определяется:

А. Указом Президента РФ

Б. Постановлением Правительства РФ

В. Конституцией РФ

Г. Нормативным правовым актом субъекта РФ

8. Государственная гражданская служба подразделяется на:

А. Федеральную государственную гражданскую службу

Б. Государственную гражданскую службу субъекта РФ

В.Службу в органах местного самоуправления

9. Комплекс каких параметров рекомендуется использовать в качестве критериев для подбора конкретного оценочного инструментария?

А. Уровень должности; обязанности в соответствии с должностным регламентом, квалификационные требования по должности; степень квалификации специалиста, проводящего оценку

Б. Требования к индивидуальным и личностно-психологическим качествам специалиста, занимающего должность государственного гражданского служащего.

В. Обязанности в соответствии с должностным регламентом, квалификационные требования по должности

10. Целями наставничества являются:

А. оказание помощи государственным гражданским служащим в их профессиональном становлении,

Б. приобретение служащими профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей,

В. сокращение времени прохождения испытательного срока,

Г. адаптация в коллективе,

Д. воспитание дисциплинированности.

11. Из каких частей (видов оценки) состоит комплексная оценка?

А. Оценка квалификации, оценка эффективности и результативности

Б. Оценка квалификации, оценка профессиональных качеств, оценка эффективности и результативности с использованием общественной оценки

В. Оценка профессиональных качеств, оценка эффективности и результативности

12. Внеочередная аттестация гражданских служащих может проводиться:

А. по соглашению сторон служебного контракта с учетом результатов годового отчета о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего

Б. по решению представителя нанимателя о сокращении должностей гражданской службы в государственном органе;

В. по решению представителя нанимателя о об изменении условий оплаты труда гражданских служащих.

Г. при совершении гражданским служащим дисциплинарного проступка

Д. после истечения срока пребывания в присвоенном классном чине

13. Аттестация призвана способствовать:

А. формированию кадрового состава

Б. повышению профессионального уровня гражданских служащих

В. решению вопросов при сокращении должностей гражданской службы

Г. решению вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда

Д. решению вопросов о присвоении классных чинов

Е. урегулированию конфликта интересов

14. Развитие персонала - это:

А. процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач

Б. процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах

В. обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей

15. Основанием для направления гражданского служащего на дополнительное профессиональное образование являются:

А. назначение гражданского служащего на иную должность гражданской службы в порядке должностного роста на конкурсной основе;

Б. включение гражданского служащего в кадровый резерв на конкурсной основе;

В. результаты аттестации гражданского служащего;

Г. назначение гражданского служащего на иную должность гражданской службы

Д. несоответствие уровня образования квалификационным требованиям

Е. неудовлетворительные результаты испытания на замещение должности

16. Дополнительное профессиональное образование гражданского служащего включает в себя

А. профессиональную переподготовку

Б. повышение квалификации

В. стажировку

17. Мотивация это...

А. Внешние причины, побуждения, ориентированные па удовольствие потребности

Б. нужда в чем-либо необходимом для полдержания жизнедеятельности человека, соц. гр. внутренний побудитель активности.

В. Внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения определяемого комплексом воздействия внешних и внутренних факторов

18. Содержательные теории мотивации основываются на:

А. представлении о справедливости вознаграждения

Б. анализе процесса выполнения работы

В. концепции потребностей работника

Г. идее об удовлетворенности трудом

19. Заключение служебного контракта позволяет удовлетворить потребность:

А. в уважении

Б. в самореализации

В. в безопасности

20. Дайте определение понятию профессиональная карьера

_____

_____

21. Какие формы относятся к результативному характеру управления карьерой персонала? (один правильный ответ)

А. наличие плана развития карьеры

Б. регулярное проведение аттестации персонала

В. наличие в трудовом договоре условий карьерного роста в организации

Г. систематическая и объективная оценка персонала с последующими кадровыми решениями

22. Какие из личностных ресурсов госслужащего в условиях коррупции является для госслужащего самым уязвимым?

(один правильный ответ)

А. стрессоустойчивость
Б. волевой потенциал
В. профессионализм
Г. предприимчивость
Д. коммуникабельность

Дополнительные методические материалы для работы на семинаре.

Задание 1

Используя рекомендуемую литературу составьте блок-схему по теме: «Обеспечение организации человеческими ресурсами: понятие, цели, виды».

Задание 2

Опишите поэтапно одну из технологий поиска и привлечения кандидатов.

Задание 3

Найдите и опишите один из примеров использования современных технологий для обеспечения организации человеческими ресурсами.

Задание 4

Составьте рекомендации по подготовке или анализу резюме.

Задание 5

Составьте примерный план (с обоснованием выбранной технологии) проведения собеседования с кандидатами на должность (должность выбираете самостоятельно).

Задание 6: Ситуация «Ленивый Денек»

Компания «Ленивый Денек» была основана около 40 лет назад как мануфактурное предприятие, выпускающее фурнитуру для женского платья.

Предприятие располагается в небольшом российском городке, находящемся в 65 километрах от крупного областного центра. Поэтому подавляющее большинство рабочих должны пользоваться электричкой или автобусами, чтобы добраться до рабочих мест. Из 400 работников большинство составляют женщины и молодежь, недавно окончившая среднюю школу. В соответствии с федеральной социальной программой на предприятии неполный рабочий день также работает некоторое количество инвалидов.

До недавнего времени предприятие выпускало фурнитуру для школьной формы, но в условиях экономического кризиса управление осознало крайнюю потребность в диверсификации производства. После исследования рынка было принято решение создать выставочный зал для проведения постоянно действующей выставки. При условии качества оформления и организации это должно позволить компании повысить прибыли и обеспечить устойчивость.

Из-за трудностей с наймом новых сотрудников, вызванных транспортной проблемой, было решено обучить старый персонал новым видам деятельности.

Однако, большинство персонала без энтузиазма восприняли новость и оказывают пассивное сопротивление попыткам управления провести изменения. В последнее время ряд ключевых специалистов заявили о намерении уволиться. Рабочие выдвинули требование повышения заработной платы, имеется угроза забастовки.

Председатель профсоюза возглавляет забастовочный комитет. Президент имеет информацию, что профсоюзный лидер имеет планы зарегистрироваться кандидатом в депутаты областной Думы. Предвыборная компания начинается через месяц.

Если планы управления будут реализованы и принесут ожидаемый эффект, заработная плата на предприятии может быть повышена в соответствии с требованиями рабочих, но в настоящее время это не реально. Все финансовые резервы предприятия были израсходованы на покупку и установку оборудования.

Президент компании ищет выхода из сложившейся ситуации.

Задание:

1. Внимательно прочитайте описание ситуации
2. Выделите демотивирующие факторы, представленные в данной ситуации.
3. Разработайте модели действий руководителя по
4. Блокированию деструктивных мотивов
5. Изменению деструктивных мотивов
6. Формированию конструктивных мотивов
7. Поддержание и поощрение конструктивных мотивов (включая собственных)
8. Содействие удовлетворению конструктивных мотивов.

Задание 7. «Нововведения в мотивации и стимулировании»

В российской практике бизнесмена всѐ чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций - установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима.

Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию, и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час, другой - с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой быстрее, ваше дело - идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными.

Некоторые компании установили "материнские смены", которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время "окон" в их учебных расписаниях.

Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

Вопросы

1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?

2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?

3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

Задание 8: «Распределение премии»

По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (по 10 тысяч на каждого), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде. Как вы разделили бы эту сумму и какие еще

применили бы методы стимулирования, учитывая состав бригады?

1 . Самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно, в отношении карьеры еще не определился. Порученную работу старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

2. Молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель - стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе - бригадиром.

2. Рабочий, 40 лет. Семья, двое детей-студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

3. Бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой недоволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб, *в* партийных собраниях, туристических поездках.

4. Пожилой работник, 2 года до пенсии. Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

Задание:

Выделите и обоснуйте критерии, по которым происходило распределение премии.

Задание 9 *Ситуация*

«Рассвет» – быстрорастущая российская сеть универсамов экономкласса. Один из секретов успеха «Рассвета» – ее персонал, команда единомышленников, стремящаяся построить самую эффективную торговую сеть в России.

Штат сотрудников «Рассвета» не просто большой – он колоссальный. Здесь работают более 12 тысяч человек, и каждый день в отдел кадров «Рассвет» обращаются все новые и новые люди. Только в Санкт-Петербурге за один квартал дирекция по персоналу принимает в среднем 42500 звонков и проводит более 6154 собеседований. Зачем?

Во-первых, чтобы иметь стабильную, хорошо оплачиваемую работу, а во-вторых, чтобы стать не просто членом коллектива, а частью огромной семьи. Устроиться сюда на работу может почти любой, для этого достаточно пройти тестирование и собеседование. Однако на этой стадии отсеивается от 30 до 50% претендентов, потому что не каждый способен работать в торговле. Но если человека приняли, то это всерьез. 23 Для начала новичка усаживают за парту учебного центра, где он тщательно изучает все тонкости своей будущей работы. Затем – экзамены и стажировка в одном из магазинов компании. С этого момента новый сотрудник начинает получать зарплату. Потом он опять сдает экзамены, и для него начинается испытательный срок, в который зарплата ему уже повышается. И, наконец, его окончательно зачисляют в штат, что опять же сопровождается ростом заработной платы. В будущем она вырастет еще не раз.

В «Рассвете» есть правило: доплачивать сотрудникам «за стаж». Отработал год – получи надбавку 10%, 2 года – 20%, 2,5 года – 25%. Еще один распространенный способ зарабатывать больше денег – перейти на более высокую должность. Большинство людей, которые приходят работать в «Рассвет», начинают с массовых должностей — кассир,

оператор торгового зала, фасовщик. Азы профессии они постигают в специальном учебном центре. И через некоторое время каждый сотрудник компании возвращается в него обратно. Кто-то там проходит курсы повышения квалификации, где узнает о различных инновациях, введенных со времени последнего обучения, а кто-то получает новую квалификацию.

Качество подготовки персонала признано даже конкурентами — известные торговые предприятия Петербурга хотели бы видеть сотрудников «Рассвета» у себя и даже готовы принять их без всяких собеседований и испытательных сроков. В «Рассвете» очень хотят, чтобы каждый ее сотрудник понимал, что он не «винтик», а участник общего процесса, от которого зависит работа всей компании. Тем более, что подчас простые фасовщики товара умудряются добиться больших успехов, чем некоторые управляющие.

Вопросы:

1. Оцените систему адаптации персоналом «Рассвета».

Задание 10 Ситуация

Компания «Звезда» была приобретена другой, более молодой и динамичной компанией. Как это часто бывает в подобных случаях, новые владельцы столкнулись с принципиальной разницей в корпоративной культуре. На встречу, посвященную слиянию, сотрудники «Звезды» пришли в темных костюмах, белых рубашках, галстуках и черных ботинках и сели по одну сторону стола. По другую сторону стола расположились менеджеры новой компании, одетые в джинсы, цветные майки и кроссовки. У нового генерального директора длинные волосы были завязаны хвостом.

По признанию старого директора компании «Звезда», он и его коллеги почувствовали себя людьми из прошлого века. И не удивительно, что двум сторонам было крайне трудно найти общий язык. Для этого были приглашены специалисты в области кадрового консультирования. Их задача состояла в подробном исследовании стиля управления и культуры новой компании, чтобы помочь бывшим сотрудникам «Звезды» приспособиться к переменам в стиле работы. По оценке компании DBM, обычно сотрудники организации, условно распределяются на следующие группы в следующей пропорции: 20% – фундаменталисты, 20 % – новаторы и 60% – хамелеоны. В условиях перехода эксперты особое внимание рекомендуют уделить хамелеонам.

Вопросы:

1. Как провести диагностику существующей ситуации? Какую информацию необходимо получить о персонале компании «Звезда»?
2. Какие этапы исследования вы бы выделили?
3. Сформируйте предложения по адаптации персонала.

Задание 11 Ситуация

В 2007 г. О. Изюмцева, HR-директор группы компаний по производству текстиля «Чайковский текстиль», искала человека, который мог бы занять должность менеджера по работе с клиентами. В качестве основного требования к идеальному кандидату выдвигались умение выстраивать отношения с людьми и обладание большим личным обаянием, чтобы привлекать клиентов. В организации практикуется система испытательного срока (1 месяц). Человек, которого приняли на данную должность, очень хорошо сумел подать себя. Однако вскоре выяснилось, что при отборе кандидатов была совершена ошибка. Поначалу новоиспеченный сотрудник отлично справлялся с работой, но уже через месяц стало заметно, что он устает от общения 25 с людьми и постепенно теряет интерес к работе. Стало понятно, что ему будет сложно развивать порученное направление, поскольку за один месяц он исчерпал весь свой потенциал. Но увольнять его не стали. Одна из причин – позиция директора, полагающего, что увольнять с испытательного срока неэффективно и любому работнику нужно, по крайней мере, время, чтобы вписаться в команду.

Вопросы:

1. Каковы возможные причины возникшей ситуации в компании «Чайковский текстиль»? Выявить возможные организационные и личностные факторы.

2. Что может сделать руководство организации, чтобы помочь адаптироваться новому сотруднику?

3. Что может сделать руководство организации, чтобы использовать потенциал сотрудника, не увольняя его?

Задание 12 Ситуация

Полгода назад Л. Кузнецова перешла в представительство специализирующейся на торговле бижутерией корпорации Swarovski в Москве, где заняла должность регионального менеджера. В первый день на новой работе ее встретил офис-менеджер, провел ее по офису, показал, что и где находится, представил коллегам. На второй день возникли сложности. Л. Кузнецовой сказали, что она должна заказать себе служебную машину, а как это сделать, не объяснили. Пришлось долго выяснять процедуру. В результате она переговорила с десятком людей и потратила на выяснения очень много времени. Еще больше проблем возникло при оформлении зарплатной карточки в банке, поскольку ей не объяснили процедуру получения, и, когда она приехала в банк, служащая стала требовать с нее депозит, о котором она ничего не знала. Ей пришлось возвращаться в офис и уточнять, как оформляется карта. Кроме того, на ее рабочем месте не подготовили компьютер.

Вопросы:

1. Какие чувства испытала Л. Кузнецова на новом месте работы?

2. Какие организационные причины привели к этой ситуации?

3. Может ли это иметь негативные последствия для дальнейшей работы Л. Кузнецовой в должности регионального менеджера?

4. Кто должен отвечать за адаптацию сотрудников (менеджеров или рядовых сотрудников) в небольшой организации?

5. Меняется ли система адаптации персонала в организации, переживающей интенсивный рост и реорганизацию?

Задание 13 Ситуация

В «Утро-банке» начальником отдела назначили молодого выпускника университета (24 года) с высшим экономическим образованием. Банк имеет постоянных клиентов, которыми очень дорожит. до прихода нового начальника коллектив отдела уже сложился, все сотрудники имели большой стаж работы и высокую квалификацию. Сразу после назначения начальник принял по телефону заказ от крупного клиента банка на юридическое сопровождение операции, и пообещал выполнить работу в тот же день. Работа была поручена ведущему специалисту, юристу отдела. Однако она сказала, что оформит документы только на следующий день, ссылаясь на то, что по инструкции на выполнение этой работы предусмотрено 15 часов, иначе пострадает качество. Клиент неоднократно звонил, и молодой начальник был очень раздражен. Остальные сотрудники отдела отказались от поручения, посчитав, что с работой может справиться специалист более высокой квалификации. Накричав на сотрудников, молодой начальник хлопнул дверью и вышел. На сотрудников его вспышка не произвела никакого впечатления.

Вопросы:

1. В чем ошибка молодого начальника? Как он мог бы повести себя в данной ситуации?

2. В чем ошибка высшего руководства?

3. Что может предпринять молодой руководитель для адаптации на новом месте работы?

4. Как более грамотно могло бы поступить высшее руководство?

Примерные тестовые задания:

Тест по теме 6 Адаптация персонала в организациях

1. Адаптация - это:

а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;

б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной врабатываемости сотрудника в новых условиях;

в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям;

г) процесс повышения квалификации нового работника;

д) ответы «а» и «г»

2. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:

а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;

б) использование испытательного срока для новичка;

в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;

г) введение в должность;

д) все вместе

3. В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?

а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам;

б) приспособление к относительно новому социуму;

в) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации;

г) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;

д) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния

4. Выделите ключевой элемент адаптации

а) знакомство непосредственно с рабочим местом;

б) знакомство с предприятием;

в) опыт работы;

г) налаживание внешних коммуникаций;

д) снижение конфликтности

5. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:

а) позволить ему самостоятельно во всем разобраться;

б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками;

в) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы;

г) изолировать его от влияния коллег;

д) не вмешиваться в процесс адаптации нового работника

6. Какие виды адаптации выделяют ученые?

а) первичная, вторичная, функциональная;

б) устойчивая, неустойчивая, прогрессирующая;

в) скрытая, явная, фрикционная;

г) профессиональная, психофизическая, социально-психологическая;

д) экономическая, социальная, политическая

7. Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации?

а) настроение коллектива;

б) традиции коллектива;

в) морально-психологический климат;

г) нравственность;

д) мораль

8. Какой из перечисленных пунктов является особенно важным для эффективной работы руководителя?

а) выбор стиля управления, приемлемого для данной организации;

б) сокращение управленческого штата на предприятии;

в) способность менеджера к творческой инициативе;

г) приспособление под требования подчиненных;

д) дружелюбное отношение к подчиненным

9. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...

а) формирование органов образования;

б) формирование и развитие системы органов управления различного уровня;

в) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня;

г) сокращение текучести рабочей силы;

д) формирование и развитие технической системы

10. Обязанности, которые прежде выполнялись одним сотрудником, планируется распределить между двумя работниками. При этом один из них - новичок в организации. На ваш взгляд, следует:

а) позволить им самостоятельно разделить функции;

б) посоветовать опытному сотруднику отдать новичку более легкую работу;

в) составить должностные инструкции для обоих;

г) дать новичку более сложную работу для ускорения процесса адаптации;

д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий

11. Один из кандидатов на вакантную должность получил хорошее образование, мотивирован на работу в вашей компании и умеет легко находить общий язык с людьми. Но у него отсутствует опыт работы в аналогичной должности. На Ваш взгляд, следует:

а) отказать ему в приеме на работу;

б) принять с испытательным сроком;

в) принять без испытательного срока;

г) принять, но с более низким жалованием;

д) порекомендовать обратиться через год – после обретения опыта

12. Определите одну из стадий адаптации:

а) ассимиляция;

б) выплата заработной платы;

в) «акклиматизация»;

г) конфронтация;

д) легализация

13. Период адаптации к новым обязанностям:

а) более продолжителен в случае привлечения с помощью внутренних источников

найма;

б) более продолжителен в случае привлечения с помощью внешних источников найма;

в) примерно одинаков по продолжительности для всех и не зависит от источников привлечения персонала;

г) зависит только от уровня образования человека;

д) зависит только от психологических особенностей личности

14. По результатам исследований, полная адаптация работника в коллективе завершается, как правило, по окончании:

а) первого года работы;

б) двух лет работы;

в) трех лет работы;

г) пяти лет работы;

д) десяти лет работы;

15. Под профессиональной адаптацией обычно понимают:

а) приобретение навыков, освоение новых приемов в выполнении работы;

б) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе;

в) привыкание к новым людям;

г) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого;

д) адаптация к ближайшему социальному окружению

16. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности – это:

а) первичная адаптация;

б) вторичная адаптация;

в) второстепенная;

г) факторная;

д) регрессивная

17. Психофизиологическая адаптация характеризует:

а) приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения; налаживание контактов;

б) приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса;

в) приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда;

г) усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления;

д) обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации

18. С какого процесса начинается адаптация работника в коллективе?

а) приспособления;

б) ориентации;

в) идентификации;

г) стереотипизации;

д) аккредитации

19. С какого этапа должен начинаться процесс адаптации работника в коллективе?

а) с процесса ориентации, ознакомления;

б) с процесса ассимиляции;
в) с процесса приспособления;
г) с процесса стереотипизации;
д) с процесса аккредитации

20. Чем характеризуется полная адаптация?
а) сочетанием профессионального обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров, а также планирования карьеры персонала организации;
б) сочетанием высокого уровня овладения специальностью, полного освоения порученной работы с устойчивым положительным отношением к специальности (прочным намерением продолжить работу по ней) и достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе;
в) сочетанием мер по профинформации, профконсультированию, профподбору и профадаптации, которые помогают человеку выбрать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям;
г) признанием новичка другими сотрудниками;
д) снижением трудовой мотивации

Тест по теме 7 Мотивация и стимулирование персонала

1. Мотивация – процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации.
Да
Нет
2. Мотивация – это позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим целенаправленным образом.
Да
Нет
3. По оценкам западных специалистов от 70 до 90 % работников побуждаются к эффективной работе деньгами.
Да
Нет
4. Теории мотивации разделяются на теории содержания мотивации и теории процесса мотивации.
Да
Нет
5. Иерархическая теория, предложенная в 40-е годы психологом Абрахамом Маслоу, утверждает, что пять основных типов потребностей образуют иерархическую структуру, которая во многом определяет поведение человека.
Да
Нет
6. Ф. Мак-Клелланд дополнил схему Маслоу, введя понятия потребностей во власти, успехе и причастности. Таким образом, эта теория делает упор на потребности высших уровней.
Да
Нет
7.Ф. Герцберг во второй половине 50-х годов предложил модель мотивации, выделив две группы факторов: гигиенические (внешние), факторы мотивации (внутренние) .
Да
Нет
8. К факторам мотивации по Герцбергу относят: достаточную зп; уважительно отношение начальства; нормальные взаимоотношения в коллективе.

Да
Нет

9. К гигиеничечким относят: ощущение успеха; признание со стороны окружающих; рост возможностей (возможность делового и творческого роста).

Да
Нет

10. Организация зп осуществляется с помощью нормативов, тарифной системы, форм и систем зп и т.д.

Да
Нет

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Экзамен (зачет) проводится с применением следующих методов (средств): форма проведения – устная; экзаменационные билеты, включают 2 вопроса (теоретический и задача). Экзамен проводится в аудиторной форме при осуществлении контактной работы обучающихся с преподавателем.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКо ОС-3.1 Формирование способности применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами организаций ПКо ОС-3.2 Способность разрабатывать организационно-управленческие решения по разрешению конфликтов с учетом современных методов управления человеческими ресурсами	Применяет современные методы управления человеческими ресурсами.	- Способен сформулировать сущность и содержание современных методов управления человеческими ресурсами в организации; - знает разновидности и способен определить различия основных теорий мотивации в управления человеческими ресурсами в организациях; - умеет применять их на практике для решения стратегических и оперативных управленческих задач; - знает теорию групповой динамики; - знает способы разрешения, предотвращения и управления конфликтами - умеет организовать групповую работу и сформировать команду; - владеет навыками проведения аудита человеческих ресурсов с помощью современных инструментов, - владеет навыками диагностики организационной культуры для решения управленческих задач в организации. - владеет навыками урегулирования и разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки к промежуточной аттестации по курсу Б1.О.18 «Управление человеческими ресурсами»

1. Сущность управления персоналом как науки. Предмет, объект и содержание управления персоналом. Взаимосвязь управления персоналом с менеджментом организации, с социологией и психологией управления и другими науками.
2. Цели и основные направления деятельности по управлению персоналом.
3. Принципы управления персоналом в организациях.
4. Методы управления персоналом в организациях.
5. Эволюция подходов к управлению персоналом.
6. Особенности современного этапа в управлении персоналом. Современная концепция управления персоналом.
7. Эволюция идей об управлении персоналом: школа научной организации труда.
8. Эволюция идей об управлении персоналом: шола административного управления.
9. Эволюция идей об управлении персоналом: школа человеческих отношений и науки о поведении.
10. Эволюция идей об управлении персоналом: количественный, процессный, системный и ситуационный подходы к управлению персоналом.
11. Национальные модели управления персоналом: американская модель.
12. Национальные модели управления персоналом: японская модель.
13. Национальные модели управления персоналом: европейская модель.
14. Симбиозные модели управления персоналом.
15. Проблемы становления российской модели управления персоналом.
16. Особенности кадрового менеджмента в государственной службе.
17. Особенности менеджмента в современных российских коммерческих организациях.
18. Управление персоналом как система, структура и процесс.
19. Кадровая политика организации.
20. Сущность и содержание кадрового планирования.
21. Набор персонала в организацию.
22. Отбор персонала в организацию: сущность, критерии, принципы.
23. Методы отбора персонала в организацию.
24. Содержательные теории мотивации и их практическое применение в управлении персоналом в современных организациях.
25. Процессуальные теории мотивации и их практическое применение в управлении персоналом в современных организациях.
26. Методы и формы стимулирования труда персонала в организации.
27. Традиционные и нетрадиционные системы компенсаций.
28. Адаптация персонала в организации: сущность, цели, виды, процесс.
29. Обучение персонала: сущность, цели, принципы, процесс.
30. Формы обучения персонала в организации.
31. Оценка трудовой деятельности персонала: сущность, цели, критерии.
32. Методы оценки трудовой деятельности персонала.
33. Сущность понятия «карьера». Виды карьеры, мотивы карьеры.
34. Карьерная стратегия и тактика. Факторы, препятствующие карьерному росту.
35. Этапы карьеры.
36. Подготовка резерва руководителей.
37. Сущность организационных отношений в организации и возможности их

оптимизации.

38. Основы управления конфликтами в организациях.

39. Деятельность кадровых служб в организациях.

40. Кадровый аудит: сущность, цели, задачи, алгоритм.

41. Методы принятия кадровых решений в организациях.

42. Менеджер как субъект управления персоналом в организации: функции; роли; требования, предъявляемые к современным кадровым менеджерам.

43. Управленческая команда как субъект и объект управления персоналом в организации.

44. Формирование и развитие команды руководителя.

45. Сущность, цели и содержание самоменеджмента руководителя и персонала организации.

46. Управление стрессовыми ситуациями в современных организациях.

47. Организация рабочего места сотрудника в организации.

48. Управление временным ресурсом сотрудников организации.

Пример теста для проведения промежуточной аттестации

1. Что из перечисленного является объектом менеджмента?

А. Финансы, маркетинг, структура.

В. Персонал.

С. Люди и управленческие отношения, возникающие между ними по поводу осуществления труда.

2. Целью управления персоналом является:

А. Максимальное сближение и гармонизация интересов и целей работников с общими целями и интересами компании.

В. Максимальное сближение и гармонизация целей компании и отдела кадров

С.Максимальное сближение и гармонизация интересов работников с интересами собственника компании.

3. Персонал организации это:

А. Весь личный состав работающих на предприятии.

В. Квалифицированный, штатный, постоянный состав работающих.

С. Профессиональные служащие предприятия.

4. Кому принадлежит заслуга в обосновании принципа соответствия?

А.*Ф. Тейлору*.

В.А. Маслоу.

С. Д. Карнеги.

5. Кто из перечисленных теоретиков менеджмента впервые обосновал необходимость научной организации труда?

А. Э. Мейо.

В. *Ф. Тейлор*.

С. Г. Форд.

6. Системное управление персоналом предполагает:

А. Оптимальное соотношение численности работников системы управления персоналом и производственной системы.

В. Соответствие системы управления персоналом требованиям производства.

С. *Учет всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами, а также производственной системой и внешней средой.*

7. Основной характеристикой стабильности персонала организации является … кадров

А. Показатель приема.

В. *Текучесть.*

С. Сменяемость.

8. К внешним факторам среды организации, учитываемым при проведении набора персонала, относятся:

А. Финансовые ресурсы организации.

В. Организационные ресурсы организации.

С. *Кадровая политика организаций – конкурентов*.

9. Основная ошибка интервью при отборе кандидатов на вакантную должность:

А. Очень высокая разговорная активность интервьюера.

В. Детальное выяснение специфики прошлой деятельности кандидата.

С. *Поспешность суждений о кандидате*.

10. При проведении беседы по найму следует руководствоваться следующими рекомендациями:

А. *Помнить о требованиях, предъявляемых характером работы*.

В. Внимательно слушать, что и как говорит заявитель.

С. Оказывать давление на заявителя.

11. Открытые вопросы на собеседовании предполагают:

А. Развернутые, содержательные ответы, неограниченные никакими рамками.

В. Демонстрацию того, что кандидата внимательно слушают.

С. Ответы «да» или «нет».

12. Выберите самый точный и полный перечень критериев отбора кандидатов на работу в организацию, признаваемый в лучших компаниях мира.

А. Уровень профессиональных навыков; опыт работы; образование; личностные качества.

В. Уровень профессиональных навыков, образование; личностные качества; опыт работы.

С. Образование кандидата; уровень профессиональных навыков; опыт работы; личностные качества.

13. Какой из стилей руководства является морально мотивирующим фактором в современном менеджменте зарубежных компаний?

А. Либеральный стиль.

В. Консервативно – аналитический стиль.

С. Партисипативный стиль.

14. К какой системе компенсации относится система платы за знания?

А. К традиционной системе.

В. *К нетрадиционной системе*.

С. Не относится ни к какой из названных систем.

15. К какой форме обучения относится «Ученичество и наставничество»?

А. *Обучение без отрыва от производства.*

В. Обучение с отрывом от производства.

С. не является формой обучения.

16. К основным методам оценки результатов труда управленческих работников относится:

А. Хронометраж.

В. *Сравнение плановых показателей работы с фактическими*.

С. Анкетный метод.

17. Какой из видов карьеры предполагает, что работник в процессе трудовой деятельности проходит все стадии своего развития в одной организации?

А. Центростремительная.

В. Административная.

С. *Внутриорганизационная.*

18. Принцип непрерывности в развитии карьеры означает:

А. Любое карьерное действие должно быть целесообразным, осуществляться

сообразно целям индивида и организации.

B. Скорость продвижения работника должна быть соизмерима с общим движением.

C. *Ни одна из достигнутых целей в карьере не может быть окончательной и служить поводом для остановки.*

19. Чьей прерогативой является разработка кадровой политики в организации?

A. Кадрового менеджера.

B. *Руководителя организации*.

C. Линейных менеджеров.

20. Интерсубъектность управления появляется в связи с

A. Ростом профсоюзного движения.

B. Желанием руководства организации.

C. *Новыми задачами организационного развития.*

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

При проведении экзамена по дисциплине в письменной форме (в форме тестирования) на экзамен отводится 45 минут (1 академический час). Группа сдает экзамен одновременно в одной аудитории.

Тестовое задание содержит 30 вопросов, предполагающих один правильный вариант ответа.

Шкала оценивания выполнения тестовых заданий

Правильный ответ на тестовое задание приравнивается к 1 баллу. Если обучающийся набирает от 90 до 100% от максимально возможной суммы баллов ему выставляется оценка «отлично»; от 80 до 89% – оценка «хорошо», от 60 до 79% – оценка «удовлетворительно», менее 60% – оценка «неудовлетворительно».

Примерные задачи для экзамена (при проведении в устной форме)

Задача 1

Недавно возглавив предприятие, молодой директор старается все держать в своих руках. Неожиданно для него рабочие начинают увольняться, причем те, которые работают на заводе уже по двадцать лет и являются действительно ключевыми сотрудниками предприятия. Менеджер по персоналу пытается объяснить директору, в чем причина начавшихся увольнений, но директор не хочет ее слушать и решает эту задачу самостоятельно, увеличив зарплату рабочим одного подразделения. На следующий день, придя в свой кабинет, он испытывает шок от того что, несмотря на увеличение зарплаты, рабочие продолжают увольняться. Обозначившаяся проблема заставляет топ-менеджмент предприятия задуматься над вопросами стимулирования персонала.

Рассматриваемые вопросы:

Из чего складывается система стимулирования?

Система оплаты труда как часть системы стимулирования.

Разработка и внедрение системы оплаты труда.

Мотивы и стимулы – что есть что?

Оклад или премия - что и для кого эффективнее?

Отношения с подчиненными – как доверять своим подчиненным и опираться на них.

Задача 2.

Каждому руководителю хочется, чтобы его сотрудники не просто выполняли свою

работу, а выполняли её хорошо, постоянно улучшая показатели. Ключ к решению этой задачи можно подобрать с помощью умелого использования мотивации.

Генеральный директор, решившийся в корне изменить ситуацию в компании «Дискобол», уже многого добился. Защищены планы и бюджеты, скоординированы действия подразделений. Однако при реализации планов оказалось, что как у персонала, так и у самих руководителей нет заинтересованности, чтобы что-то менять и работать по-новому. И если мотивация персонала не изменится, самые лучшие планы останутся нереализованными.

Учебные задачи:

Выявить, в каком состоянии находится мотивация персонала в Компании.

Какие из предпринятых действий помогают ее повысить?

Что можно предложить ещё?

Задача 3

Успех общей стратегии компании во многом зависит от степени внимания менеджмента к управлению человеческими ресурсами на стратегическом уровне. Ведь стратегическое управление человеческими ресурсами может привести компанию к важным результатам, однако только при том условии, что оно является частью общей системы управления.

Текучка персонала поставила под угрозу не только планы развития, но и вообще функционирование компании "Алгоритм". Руководство решает дилемму - либо совершенствовать управление человеческими ресурсами, либо отказываться от принятой ранее стратегии компании, от выхода на региональные рынки. Если выбирать первое, то это должно быть комплексное решение проблем в сфере управления человеческими ресурсами, с учётом соответствия стратегии компании в целом.

Задачи для обучающихся:

Оценить подходы менеджеров компании "Алгоритм" к разработке стратегии управления человеческими ресурсами.

Оценить предложенные цели совершенствования управления персоналом с точки зрения соответствия особенностям сложившейся ситуации и бизнес-стратегии компании "Алгоритм"

Предложить свою стратегию управления человеческими ресурсами для компании "Алгоритм"

Задача 4

HR-специалисты многих российских компаний сегодня столкнулись с серьёзной проблемой дефицита кадров, перерастающего в настоящий кадровый голод. Нехватка квалифицированного персонала может помешать реализации намеченных компанией планов. Именно поэтому серьёзный стратегический анализ должен включать и анализ рынка труда.

Компания "Алгоритм" стремительно развивается на рынке ИТ-продуктов и услуг. В планах - выход на региональные рынки, в частности, открытие офиса в Новосибирске. Однако у менеджмента компании нет уверенности, будут ли новые проекты обеспечены персоналом, сможет ли "Алгоритм" не только привлечь, но и удержать необходимых специалистов? Ситуация на рынке труда нерадостная - зарплаты "айтишников" постоянно растут, конкуренция за персонал высока настолько, что даже студенты-треьекурсники начисто сметаются крупными компаниями.

Задачи для обучающихся:

Провести анализ рынка труда для компании "Алгоритм".

Предложить программу действий по подбору персонала в новосибирский офис.

Задача 5

Оплата и нормирование труда – один из основных вопросов взаимоотношений с персоналом. Поэтому так важно усвоить основные положения трудового законодательства, касающиеся заработной платы. Это поможет не только избежать конфликтов с персоналом, но и построить с ним нормальные деловые отношения.

Долгожданный день зарплаты вызвал у сотрудников множество вопросов. Секретарь получила меньше обычного в связи с учётом неполного рабочего времени, установленного для неё в связи с уходом за больным мужем. Обижен и программист Руденко. Помимо своих основных обязанностей он руководит проектом, поэтому он настаивает на том, чтобы ему выплачивали ещё хотя бы половину ставки руководителя. Программист Панкратьев озадачен – он не может понять, как начисляется зарплата. Каждый раз он получает разную сумму, но, что примечательно, всегда меньше остальных. Системный администратор в гневе – в бухгалтерии он узнал о том, что было принято решение выдавать его зарплату не ему лично в руки, а его жене. Директор пытается избежать назревающих конфликтов с сотрудниками, но не уверен, как поступить правильно.

Задача 6

Кейс описывает проблемы в системе оплаты труда и премирования производственного персонала и отношение к ней сотрудников отделов производства крупной торговой сети. Для анализа представлены данные исследования, проведенного среди рядового персонала и среднего менеджмента отделов производства гипермаркетов компании, касающиеся организации труда, мотивации и стимулирования персонала, оказывающих влияние на текучесть производственного персонала. Основная задача кейса-на основе анализа предоставленного исследовательского материала дать оценку существующей в компании системы вознаграждения производственного персонала, выявить проблемы в сфере его мотивации и удержания, сформулировать рекомендации по совершенствованию (повышению эффективности) системы материального стимулирования этой категории персонала.

Задача 7

В кейсе описаны события, связанные с увольнением директора по строительству в динамично развивающейся компании, специализирующейся на монтаже кровельных систем. Рассматриваются такие вопросы, как эффективность, ответственность, моральные аспекты руководства в ситуации увольнения. Кейс может быть использован при изучении кадровой политики компании, стиля лидерства, корпоративной культуры.

Задача 8

В кейсе рассматриваются проблемы разделения и кооперации труда и объединения работников в бригады на примере участка многостаночного обслуживания ОАО «Компрессорный комплекс». Целью кейса является развитие углубленного понимания понятия «оптимизация» применительно к трудовым процессам, структуры оптимизационной задачи и оценки экономического эффекта, который дает оптимизация.

Задача 9

В кейсе рассматривается проблемная ситуация, связанная с организацией процедуры отбора персонала на вакантные должности в той сфере бизнеса, в которой клиентоориентированность выступает ключевым критерием эффективной деятельности сотрудника. Работа с кейсом способствует развитию навыков анализа деятельности менеджера отдела продаж автодилерской компании, разработки спецификаций и перечня компетенций для данного специалиста. Алгоритм составления спецификаций и перечня компетенций, используемый в кейсе, может быть перенесен на другие сферы бизнеса.

Критерии, показатели и шкала оценивания

Критерии оценивания:

1) полнота и правильность ответа, степень осознанности, понимания изученного;
2) умение обосновать свои собственные суждения по вопросу;
3) умение применить теоретические знания на практике;
4) иллюстрация материала примерами;
5) способность ответить на дополнительные вопросы и решить микро-ситуацию.

Шкала оценивания:

85-100 баллов	1) студент отлично знает методы и способы профилактики и разрешения разнообразных конфликтов в организации в определенных ситуациях. 2) умеет обосновать собственные суждения по вопросу о возможностях профилактики и разрешения конфликтов в современных организациях. 3) уверенно применяет разные методы разрешения конфликтов на практике в современной организации. 4) без проблем умеет разработать проект организационных коммуникаций с учетом способов разрешения возможных конфликтных ситуаций; 5) уверенно отвечает на дополнительные вопросы и решает микро-ситуацию по тематике вопроса.
84-70 баллов	1) студент хорошо знает методы и способы профилактики и разрешения разнообразных конфликтов в организации в определенных ситуациях. 2) умеет обосновать собственные суждения по вопросу о возможностях профилактики и разрешения конфликтов в современных организациях. 3) без особых проблем применяет разные методы разрешения конфликтов на практике в современной организации. 4) уверенно разрабатывает проект организационных коммуникаций с учетом способов разрешения возможных конфликтных ситуаций. 5) хорошо отвечает на дополнительные вопросы и практически не решает микро-ситуацию по тематике вопроса.
69-55 баллов	1) студент плохо знает методы и способы профилактики и разрешения разнообразных конфликтов в организации в определенных ситуациях. 2) фактически не в состоянии обосновать собственные суждения по вопросу о возможностях профилактики и разрешения конфликтов в современных организациях. 3) с трудом применяет разные методы разрешения конфликтов на практике в современной организации. 4) с большими проблемами, с помощью преподавателя и коллег разрабатывает проект организационных коммуникаций с учетом способов разрешения возможных конфликтных ситуаций. 5) плохо отвечает на дополнительные вопросы и практически не решает микро-ситуацию по тематике вопроса.
Менее 55 баллов	Несоответствие ответа критериям №1-5

Перевод баллов в традиционную систему оценки:

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки
91-100 баллов	отлично
75-90 баллов	хорошо
60-74 баллов	удовлетворительно
59 и менее баллов	неудовлетворительно

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Вопросы для самостоятельной подготовки, самопроверки к опросам, диспутам на занятиях практического типа по темам (разделам) дисциплины (вопросы к семинарским занятиям):

1. Основные способы замещения должностей.
2. Отбор кадров: понятие, сущность, содержание.
3. Отбор и прием на гражданскую службу: требования к кандидату, перечень документов, этапы.
4. Использование сервисов федеральной государственной информационную системы «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров» при отборе.
5. Особенности организации отбора кадров в силовых ведомствах.
6. Наставничество: цели, задачи, инструменты.
7. Назначение наставников и определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество
8. Примерная форма мероприятий по наставничеству.
9. Стимулирование работы наставников.
10. Система оценки персонала: понятие, цели, функции, предмет, критерии.
11. Методы и технологии оценки.
12. Вопросы внедрения системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку).
13. Понятие и виды профессионального развития персонала.
14. Концепция непрерывного профессионального развития.
15. Профессиональное обучение. Цели обучения и ожидаемые результаты.
16. Технологии оценки эффективности обучения персонала.
17. Понятия кадрового резерва. Цели, принципы и источники формирования кадрового резерва. Типы кадрового резерва.
18. Система работы с кадровым резервом в организации. Этапы работы с резервом.
19. Резерв управленческих кадров. Понятие, структура, нормативно-правовая основа формирования и востребования.
20. Понятия «ротация кадров»: сущность, цели, функции, классификация.

21. Составление планов ротации. Схемы ротационных перемещений.
22. Эффективность управления персоналом: понятие и подходы к оценке.
23. Оценка социальной и экономической эффективности в управлении персоналом
24. Результативность управления персоналом. Метод управления по целям - Management by objectives (MBO) в кадровом менеджменте.
25. Сбалансированная система показателей эффективности - Balanced Scre Card (BSC) в кадровом менеджменте.
26. Ключевые показатели эффективности - Key Performance Indicator (KPI) в кадровом менеджменте.
27. Критерии оценки эффективности работы службы управления персоналом организации.

Методические рекомендации к самостоятельной работе

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение управленческой профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков в области современных категорий экономической науки, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в профессиональной деятельности.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на решение следующих задач:

- Углублять, расширять профессиональные знания студентов и формировать у них интерес к учебно-познавательной деятельности
- Научить студентов овладевать приемами процесса познания экономической науки;
- Развивать у них самостоятельность, активность, ответственность в ходе изучения учебной дисциплины;
- Развивать познавательные способности будущих управленцев по овладению компетенциями.

Решение данных задач осуществляется в самостоятельной подготовке студентом предмета изучения. Студент может сопоставить различные идеи развития экономик как сферы общественных отношений, сформировать представление об основных категориях и законах экономической науки, соотнести эти идеи со своими собственными представлениями данных явлениях.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия. Для обеспечения внеаудиторной самостоятельной работы по дисциплине преподавателем разрабатывается перечень заданий для самостоятельной работы, который необходим для эффективного управления данным видом учебной деятельности обучающихся.

Самостоятельная работа студентов включает подготовку к устному опросу. Для этого студент изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов, и электронных библиотечных баз.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня подготовленности обучающихся.

Обучающийся самостоятельно определяет режим своей внеаудиторной работы и меру труда, затрачиваемого на овладение знаниями и умениями по дисциплине, выполняет внеаудиторную работу по индивидуальному плану, в зависимости от собственной подготовки, бюджета времени и других условий.

При выполнении самостоятельной работы обучающийся имеет право обращаться к преподавателю за консультацией с целью уточнения задания, формы контроля выполненного задания.

Эффективность подготовки студентов зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным изучаемой теме в учебнике или другой

рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия. Развернутый ответ должен следовать определенной логике и последовательности изложения, состоять из многих предложений, содержать доводы и выводы.

Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

Критерии оценки выполненных студентами тестов определяются преподавателем самостоятельно. Рекомендуются следующие критерии оценки:

85% – 100% правильных ответов – «отлично»;

66% – 84% правильных ответов – «хорошо»;

50% – 65% правильных ответов – «удовлетворительно»;

менее 50% правильных ответов – «неудовлетворительно».

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

Методические указания по выполнению практического задания

Практическое задание, которые выполняются студентом в группе и направлены на формирование навыков применения теоретических знаний на практике. При выполнении практического задания студенты могут использовать материал лекционных и практических занятий, использовать материалы учебной литературы и ресурсы информационно-коммуникативной сети «Интерент».

Методические материаля по написанию курсовой работы

Нормативной основой подготовки, написания и защиты обучающимся направления 38.03.02 Менеджмент курсовой работы (проекта) является «Положение о курсовой работе и курсовом проектировании в РАНХиГС», утвержденное приказом ректора от «05» октября 2017 г. № 02-643.

Под курсовой работой в данном документе понимается «законченное самостоятельное исследование частной задачи или проведение исследования в рамках образовательной программы», под курсовым проектированием — «законченное самостоятельное исследование, содержащее обоснованное решение практической задачи, вытекающее из анализа выбранного объекта исследования в рамках образовательной программы»[1].

1. Цель и задачи работы

Цель курсовой работы — формирование универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, предусмотренных ФГОС ВО бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства

[1] «Положение о курсовой работе и курсовом проектировании в РАНХиГС», утвержденное приказом ректора от «05» октября 2017 г. № 02-643

науки и высшего образования РФ от 12.08.2020 г. № 970. В процессе подготовки и написания курсовой работы обучающийся должен показать уровень освоения не менее базового следующих универсальных и общепрофессиональных компетенций: УК-1 – способность осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач; УК-4 – способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке РФ и иностранном(ых) языке(ах); ОПК-1 – способность решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории; ОПК-2 – способность осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем; ОПК-3 – способность разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия и другие.

Кроме универсальных и общепрофессиональных компетенций в качестве результатов освоения дисциплин учебным планом предусмотрено также и освоение профессиональных компетенций. Закрепление профессиональных компетенций указывается в **рабочей программе дисциплины** в зависимости от ее профессиональной направленности**.** Обучающемуся **в первую очередь**, необходимо понимать, какие знания, умения, навыки и способности будут оцениваться преподавателем в процессе подготовки, написания и защиты курсовой работы (проекта). Прежде чем приступать к подготовке и написанию курсовой работы, следует выявить, на освоение каких компетенций направлена эта работа.

Например, для успешной защиты курсовой работы по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» студенту необходимо продемонстрировать умения выбора оптимальных и владения методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации; для дисциплины «Инвестиционный менеджмент» – способность анализировать инвестиционные процессы, осуществлять подготовку, планирование работ по реализации инвестиционных решений в организации»; для дисциплины «Бизнес-планирование» – усвоение логики и методики составления бизнес-плана предприятия, а также методики разработки типовых разделов бизнес-плана.

Задачами курсовой работы являются:

— освоение, закрепление и расширение полученных в рамках теоретического курса знаний и умений;

— получение и закрепление навыков самостоятельной работы и овладение методикой научного исследования при решении поставленных в курсовой работе (проекте) проблемных вопросов.

2. Порядок подготовки, написания и защиты

Выполнение курсовой работы складывается из следующих основных этапов:

– ***выбор темы курсовой работы***, её согласование с кафедрой и организацией;

Обучающиеся самостоятельно выбирают тему курсовой работы (проекта) из разработанной преподавателем примерной тематики, а также могут предлагать свою тему, обосновав целесообразность ее выполнения. Следует оформить заявление (пример приведен в приложении № 1) на имя заведующего кафедрой менеджмента и

предпринимательского права Н.П. Сидоровой и представить его на кафедру менеджмента и предпринимательского права.

Приветствуется написание курсовой работы **по заявкам от организации**. В этом случае студент представляет на кафедру заявление с свободной форме от руководителя организации с просьбой закрепить тему исследования, имеющую практическую значимость для организации.

Не допускается повторения тем курсовых работ в пределах одной учебной группы. Перечень тем курсовых работ (проектов) по дисциплинам учебного плана доводится до студентов преподавателем, читающим дисциплину.

После издания приказа директора института о закреплении тем за студентами и назначение научных руководителей студент начинает работу с составления плана. В случае необходимости изменения или уточнения темы курсовой работы (проекта) после издания приказа, необходимо оформить заявление на изменение темы с согласия руководителя курсовой работы (проекта).

ТЕМАТИКА

курсовых работ по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» для очной и очно-заочной форм обучения по направлению подготовки 38.03.02 Международный менеджмент

1 Развитие взглядов на управление человеческими ресурсами
2 Организационная культура и стратегия управления человеческими ресурсами (на примере конкретной организации)
3 Подходы к управлению человеческими ресурсами
4 Набор и отбор персонала (на примере конкретной организации)
5 Формирование инновационной кадровой политики (на примере конкретной организации)
6 Оценка персонала (на примере конкретной организации)
7 Формирование кадрового резерва (на примере конкретной организации)
8 Обучение персонала организации (на примере конкретной организации)
9 Система вознаграждения персонала (на примере конкретной организации)
10 Организация системы адаптации новых сотрудников (на примере конкретной организации)
11 Взаимосвязь финансово-экономических показателей деятельности организации с трудовыми показателями и трудовым потенциалом организации.
12 Сущность и значение трудовых показателей в комплексной оценке хозяйственной деятельности организации.
13 Методы и приемы анализа трудовых показателей.
14 Роль и место нормирования труда в функциональной структуре кадрового менеджмента.
15 Оценка использования рабочего времени. Анализ и оценка условий труда на основе частных показателей и интегрального балльного метода.
16 Методики оценки уровня организации труда.
17 Разработка мероприятий по совершенствованию организации труда и оценка их социально-экономической эффективности.
18 Методы анализа и оценки результатов деятельности трудовых коллективов.
19 Методы и приемы текущей деловой оценки персонала.
20 Аттестация персонала. Оценка результативности деятельности персонала организации.

21 Оценка профессиональных и личных качеств работников организации. Оценка уровня квалификации работников организации.
22 Оценка сложности выполняемых работ.
23 Комплексная оценка результатов труда и деловых качеств работников.
24 Методы и приемы анализа социально-психологических условий труда.
25 Важнейшие детерминанты социально-психологических условий труда. Удовлетворенность трудом.
26 Социально-психологический климат в трудовом коллективе.
27 Характер межличностных отношений. Социометрия. Взаимосвязь социально-психологических условий труда с основными трудовыми показателями.
28 Анализ расходования фонда оплаты труда и фонда потребления.
29 Оценка абсолютного и относительного перерасхода (экономии) фонда оплаты труда и потребления.
30 Оценка факторов, определяющих изменение фонда оплаты труда и потребления.
31 Анализ структуры и динамики средней заработной платы.
32 Анализ соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы, оценка его влияния на себестоимость продукции и рентабельность производства.
33 Разграничение функций работодателей и образовательных учреждений при разработке системы профессиональных компетенций.
34 Возможные формы участия организации – работодателя в повышении качества образовательных услуг партнерского вуза.
35 Компетентностный подход к разработке учебных программ в системе профессионального образования.
36 Маркетинговый обзор столичного рынка услуг профессиональных образовательных учреждений на рынке труда.
37 Критерии выбора консалтингового центра как стратегического бизнес-партнера.
38 Эволюция научных взглядов на мотивацию персонала.
39 Организация подсистемы мотивации персонала в современной организации.
40 Компетентностный подход как основа формирования мотивационной подсистемы в системе управления персоналом.
41 Технологии основной и дополнительной оплаты труда персонала в различных секторах экономики.
42 Нетрадиционные мотивационные технологии и их применимость в условиях экономического кризиса.
43 Организация подсистемы социально-психологической поддержки персонала в современной организации.
44 Компетенции, необходимые штатному психологу в современной организации.
45 Социально-психологическая поддержка персонала; технологии и их применимость в условиях экономического кризиса.

– ***составление плана курсовой работы*** (проекта);

После закрепления темы обучающийся составляет план работы и согласовывает его с руководителем курсовой работы.

Рекомендуется до составления плана предварительно ознакомиться с учебной и

научной литературой по выбранной теме.

– ***поиск и обработка источников информации***;

Знакомство с опубликованной по теме литературой начинается с разработки идеи, т.е. замысла предполагаемого исследования. Такая постановка дела позволяет более целеустремленно искать литературные источники по выбранной теме и глубже осмысливать тот материал, который содержится в работах других авторов.

В списке используемых источников должны быть представлены и учебная и научная литература, нормативно-правовые документы. Приветствуется использование иностранной литературы, переводных источников.

В электронно-информационной среде РАНХиГС у обучающихся есть доступ в следующим ресурсам:

— электронной библиотеке Издательского дома «Гребенников», содержащей полные тексты научно-практических журналов по маркетингу, менеджменту, финансам и управлению персоналом;

— электронно-библиотечной системе IPRbooks, содержащей учебную и научную литературу по всем направлениям обучения;

— электронно-библиотечной системе «Znanium», содержащей учебную и научную литературу по всем направлениям обучения;

— электронно-библиотечной системе Юрайт, содержащей учебную и научную литературу по всем направлениям обучения;

— электронно-библиотечной системе ibooks.ru, содержащей учебную и научную литературу от издательств «Питер» и «БХВ-Петербург»

— электронно-библиотечной системе Лань, содержащей учебную и научную литературу по всем направлениям обучения;

— научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU, содержащей рефераты и полные тексты более 34 млн научных публикаций и патентов, в том числе электронные версии более 5600 российских научно-технических журналов, из которых более 4800 журналов в открытом доступе.

– ***подготовка и оформление текста курсовой работы (проекта);***

Курсовая работа (проект) оформляется на листах формата А4 с одной стороны, печатается с помощью текстового редактора на принтере. Ориентация текста – книжная. Альбомная ориентация допускается только для больших таблиц и схем приложений. Основной цвет шрифта – черный, машинописный интервал – 1,5, шрифт Times New Roman, размер (кегль) — 14. Допускается цветной текст.

Можно использовать визуальные возможности акцентирования внимания на определенных вопросах, выводах, определениях, применяя инструменты выделения и шрифты различных стилей, но не следует перегружать ими работу.

Наименования всех структурных элементов курсовой работы (проекта), за исключением приложений, записываются в виде заголовков строчными буквами по центру страницы без подчеркивания (шрифт 14 полужирный).

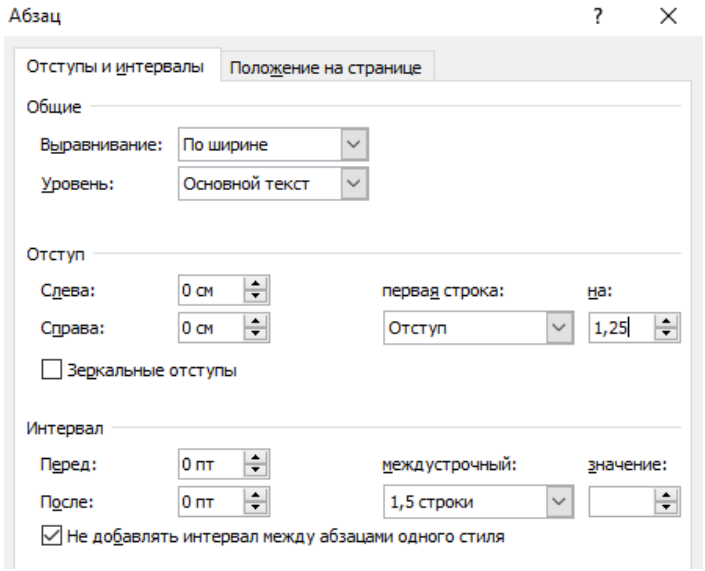


Рис. 1. Оформление отступов и интервалов в тексте

Нумерация страниц – сквозная, арабскими цифрами. Номер страницы проставляется в центре нижней части листа без точки. Титульный лист включается в общую нумерацию страниц, но номер страницы на нём не проставляется. Приложения включаются в общую нумерацию страниц. Иллюстрации и таблицы на листе формата А3 учитываются как одна страница.

Разделы (главы) имеют порядковые номера в пределах всей курсовой работы (проекта) и обозначаются арабскими цифрами. Номер подраздела (параграфа) состоит из номеров главы (раздела) и подраздела, разделенных точкой.

При ссылках на структурную часть текста, выполняемой курсовой работы (проекта) указываются номера разделов (глав), подразделов (параграфов), пунктов, подпунктов, перечислений, графического материала, формул, таблиц, приложений, а также графы и строки таблицы данной курсовой работы (проекта). При ссылках следует писать: «... в соответствии с главой (разделом) 2», « ... в соответствии со схемой № 2», «(схема № 2)», «в соответствии с таблицей № 1», «таблица № 4», «... в соответствии с приложением № 1» и т. п.

Цитаты воспроизводятся в тексте курсовой работы (проекта) с соблюдением всех правил цитирования (соразмерная кратность цитаты, точность цитирования). Цитированная информация заключаются в кавычки, указывается источник цитирования, а также номер страницы источника, из которого приводится цитата (при наличии).

Пример цитирования.

Как отмечается в работах других ученых в торговле «наблюдается более низкая востребованность в работниках с высшим образованием, в них востребованы работники, преимущественно со средним профессиональным образованием по программам подготовки специалистов среднего звена, а для гостиниц и предприятий общественного питания – по программам подготовки квалифицированных рабочих, служащих, включая начальное профессиональное образование» [12. С.21]

Цифровой (графический) материал (далее – материалы), как правило, оформляется в виде таблиц, графиков, диаграмм, иллюстраций и имеет по тексту отдельную сквозную нумерацию для каждого вида материала, выполненную арабскими цифрами.

Пример оформления таблицы

Структура численности занятых по видам деятельности по полу представлена в таблице 1.

Таблица 1

Гендерная структура численности занятых в РФ по видам деятельности в 2019 г., тыс.чел.

	Всего	в том числе		Распределение по полу, процент	
		мужчины	женщины	мужчины	женщины
Занятые, всего	71 933	36 912	3 502	51,3	48,7
ТОиР; РАСиМ	11 198	4 308	6 890	38,5	61,5
в том числе продавцы	5 431	913	4 517	16,8	83,2
ДГи ПОП	1 894	499	1 396	26,3	73,7

Источник: Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). 2020 Стат.сб./Росстат. М., 2020. С. 50, 72. URL: https://habstat.gks.ru/

В таблицах допускается применение 12 или более мелкого размера шрифта. Таблицу с большим количеством строк допускается переносить на другой лист (страницу). При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица» и номер ее указывают один раз справа над первой частью таблицы, над другими частями пишут слово «Продолжение» и указывают номер таблицы, например: «Продолжение таблицы 1». При переносе таблицы на другой лист (страницу) заголовок помещают только над ее первой частью. Необходимо указывать при переносе обозначение столбцов таблицы.

Пример оформления переноса таблицы

Динамика показателей оборота розничной торговли (ОРТ) представлена в таблице 1.

Таблица 1

Динамика оборота розничной торговли Хабаровского края

Показатель	Период					Темп роста 2019 к 2015, %
	2015	2016	2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7
ОРТ – всего, млн. руб., в т. ч.:	271562	291098	307593	324055	345886	127
оборот торгующих организаций и ИП, осуществлявших деятельность вне рынка	262816	284021	300159	317249	341572	130

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7
продажа товаров на розничных рынках и ярмарках	8746	7078	7434	6806	4313	49
Из общего объема ОРТ, млн. руб.:						
пищевые продукты, включая напитки и табачные изделия	161746	173567	182663	192237	206091	127
непродовольственные товары	109817	117531	124930	131818	139795	127

Составлено по данным сайта https://habstat.gks.ru/

Пример оформления рисунка

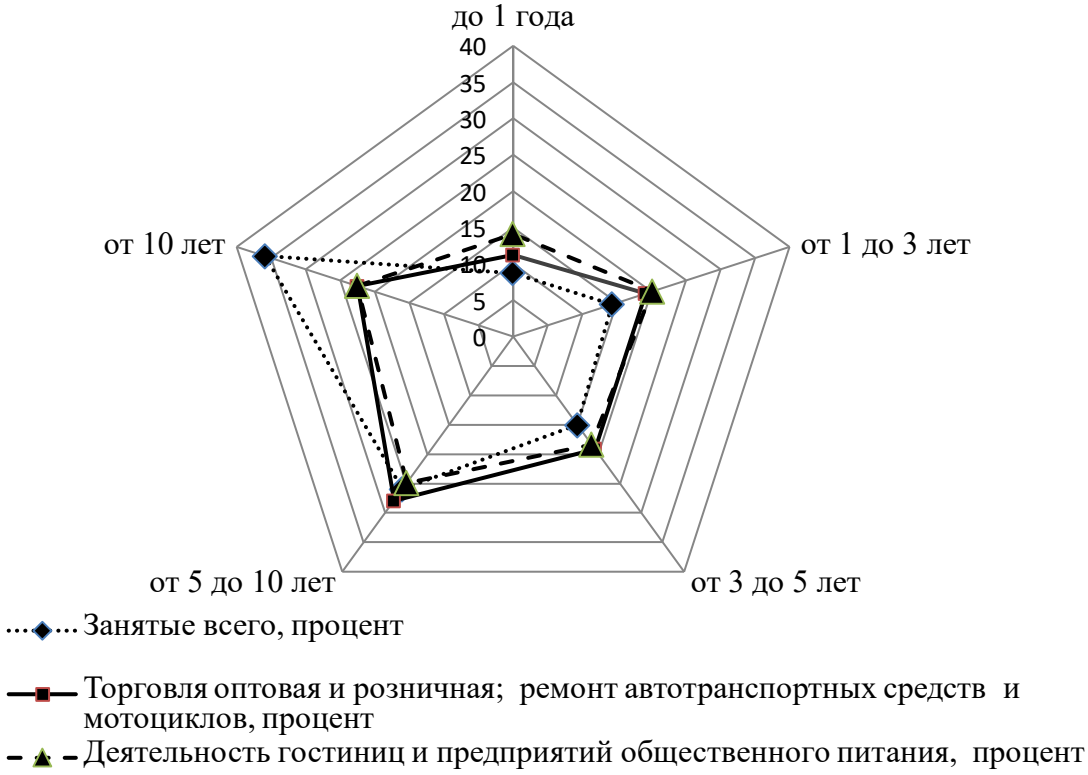


Рис. 4 Структура занятых работников по отраслям в разрезе стажа работы на последнем месте в 2019 году

В курсовой работе (проекте) допускается использовать общепринятые сокращения и аббревиатуры. В этом случае, перечень используемых общепринятых сокращений должен быть приведен в структурном элементе «Обозначения и сокращения» после структурного элемента курсовой работы (проекта) «Содержание».

Приложения к курсовой работе (проекту) оформляются на отдельных листах, причем каждое из них должно иметь свой тематический заголовок и в правом верхнем углу страницы надпись «Приложение» с указанием его порядкового номера арабскими цифрами. Характер приложения определяется студентом самостоятельно, исходя из содержания работы. Текст каждого приложения может быть разделен на разделы, подразделы, пункты, подпункты, которые нумеруют в пределах каждого приложения. Приложения должны иметь общую с остальной частью работы сквозную нумерацию страниц.

– ***представление курсовой работы (проекта) научному руководителю курсовой работы (проекта)***;

Подготовленная работа сдается студентом для проверки преподавателю, который готовит рецензию на курсовую работу (проект), включающую оценку работы преподавателем структурных элементов работы; уровня владения универсальными, общепрофессиональными, профессиональными компетенциями; соответствия нормам и правилам оформления.

Нужно помнить, что курсовая работа (проект) является научной работой, поэтому зрелость и профессиональную подготовленность студента руководитель научной работы будет оценивать по тому, как её автор формулирует и раскрывает тему, насколько правильно он эту тему понимает и оценивает с точки зрения своевременности и социальной значимости.

Ознакомившись с рецензией преподавателя на курсовую работу, необходимо подготовить аргументированные ответы на все вопросы и замечания преподавателя.

– ***защита курсовой работы (проекта).***

Защита курсовой работы (проекта) проводится в форме публичного выступления и состоит из доклада студента по теме курсовой работы (проекта) (5-7 минут) с подготовленной презентацией и ответов студента на вопросы преподавателя.

Защита курсовой работы (проекта) включается в расписание учебных занятий.

Работа оценивается положительно в случае выполнения её согласно методическим указаниям, правильных и аргументированных ответов на вопросы.

Окончательная оценка проставляется после защиты работы, с учётом её выполнения, содержательности выступления и ответов на вопросы.

3. Структура работы

Правильность структуры курсовой работы зависит от того, насколько ее текст отвечает критериям целостности, системности, связности и критерию соразмерности ее частей. Целостность предполагает единство всех элементов работы. Критерий системности требуем рассматривать элементы работы как систему, образованную их взаимодействием; не допускается формального объединения разнородных элементов. Связанность обеспечивает взаимообусловленность и соотнесение различных фрагментов работы.

Объём курсовой работы составляет 35 – 45 страниц.

Структура курсовой работы (проекта) включает в себя следующие основные элементы в порядке их расположения:

– титульный лист;
– содержание;
– обозначения и сокращения (при наличии);
– введение;
– основная часть;
– заключение;
– библиографический список;
– приложения (при наличии).

Титульный лист является первой страницей курсовой работы (проекта) и оформляется по установленной форме (Приложение № 2).

В содержании (Приложение № 3) перечисляются: введение, основная часть (как правило, 2-3 раздела (главы) и подразделы (параграфы) курсовой работы (проекта)), заключение, библиографический список, приложения (при наличии).

В структурном элементе «Обозначения и сокращения» приводится перечень особых (не общепринятых) сокращений слов и наименований, использованных в курсовой работе (проекте).

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, степень ее разработки, а также место и значение в соответствующей области науки или практики, определяются объект, предмет, цели, задачи и методика исследования и используемые методы, дается анализ источников и литературы.

Освещение актуальности не должно быть многословным, важно показать суть проблемной ситуации, когда существующее научное знание оказывается недостаточным для решения новых задач. Правильная постановка проблемы имеет важное значение и определяет стратегию дальнейшего научного поиска.

Объект — это процесс или явление, порождающее проблемную ситуацию и избранное для изучения.

Предмет — это то, что находится в границах объекта. Объект и предмет исследования как категории научного процесса соотносятся между собой как общее и частное. В объекте выделяется та его часть, которая служит предметом исследования

Очень важным этапом научного исследования является ***выбор методов исследования***, которые служат инструментом в добывании фактического материала,

являясь необходимым условием достижения поставленной в такой работе цели.

Общие методы научного познания обычно делят на три большие группы: 1) методы эмпирического исследования (наблюдение, сравнение, измерение, эксперимент); 2) методы, используемые как на эмпирическом, так и на теоретическом уровне исследования (абстрагирование, анализ и синтез, индукция и дедукция, моделирование и др.); 3) методы теоретического исследования (восхождение от абстрактного к конкретному и др.).

Кроме общих методов научного познания в работе могут использоваться статистические, экономико-математические методы, методы выборочных исследований и другие.

В основной части работы последовательно, логично и связано излагается материал исследования, решаются цели и задачи, поставленные во введении. Содержание работы должно соответствовать и раскрывать тему курсовой работы (проекта). Допускается разное построение структуры работы. Традиционно в работе выделяют 3 главы: теоретической, аналитическую и рекомендательную. Но в отдельных дисциплинах (например: «Бизнес-планирование», «Инвестиционный менеджмент» др.) в структуре работы будут 7-10 разделов в соответствии со структурой бизнес-плана или инвестиционного плана организации.

Первый теоретический раздел должен иметь обобщённое название, раскрывающее теоретические, методологические основы изучения выбранного показателя (или явления), обзор методов и методик анализа этого явления (проблемы), направления совершенствования анализа, положительный отечественный и зарубежный опыт в этом вопросе, мировые, общероссийские или дальневосточные тенденции в развитии вопроса; обобщение нормативной базы по исследуемому вопросу.

Рекомендуется в теоретическом разделе 3 пункта, в названиях пункта должна отражаться всесторонняя характеристика рассматриваемого вопроса (проблемы).

Например,

Тема	Содержание теоретической части
Совершенствование организационной структуры предприятия	1. Теоретические аспекты построения организационных структур предприятия 1.1. Понятие, типы организационных структур предприятия. 1.2. Подходы и методы проектирования организационных структур. 1.3. Методы оценки эффективности организационных структур
Слияние и поглощение организаций в банковском секторе	1. Теоретические основы слияния и поглощения организаций 1.1. Понятие, классификация, методы слияния и поглощения. 1.2. Государственное регулирование слияний и поглощений компаний банковского сектора. 1.3. Оценка результативности слияния и поглощения компаний банковского сектора

Второй аналитический раздел (должен включать 2-3 пункта) начинать следует с рассмотрения общей организационно-правовой и экономической характеристики организации, вида деятельности.

Далее следует глубоко изучить предмет исследования. Основная задача анализа – выявить проблемы, недостатки, «узкие места», неиспользуемые возможности в деятельности, неправильное использование методов или методик, нарушение последовательности алгоритмов и другие явления и причины, негативно, сказывающиеся

на деятельности организации.

Результатом анализа может быть также выявление положительного опыта, который можно тиражировать на других организациях отрасли.

Третий раздел (рекомендуемый объем 2-3 пункта) должен содержать рекомендации автора конкретных мероприятий, способствовавших решению проблем организации, преодолению «узких мест», оптимизирующих какие-либо процессы, улучшению итогов работы организации в целом. Рекомендации автора должны быть подтверждены расчетами и выводами.

Заключение работы. В заключении содержатся выводы и результаты исследования, по всем главам работы, но не должно быть дублирования текста основной части.

Библиографический список. Список должен включать изученные и использованные в курсовой работе (проекте) источники. Библиографический список свидетельствует о степени изученности проблемы и сформированности у студента навыков самостоятельной работы (пример оформления библиографического списка приведен в п. 7).

Список источников должен содержать не менее 20 наименований (последние 5–7 лет).

В приложения могут включаться связанные с выполненной курсовой работой (проектом) материалы, не включенные в основную часть: справочные материалы, таблицы, схемы, нормативные документы, образцы документов, инструкции, методики (иные материалы), разработанные в процессе выполнения работы, иллюстрации вспомогательного характера, формулы и т.д.

4. Проверка работы на объем заимствования, в том числе содержательного, и выявления неправомочных заимствований текстов работ

В соответствии с Положением о порядке проверки на объём заимствования, в том числе содержательного, выявления неправомочных заимствований текстов работ, выполняемых в рамках образовательной, научно-исследовательской и экспертно-аналитической деятельности, утвержденного приказом ректора от 25 июля 2018 г. № 02-724 для курсовых работ(проектов) требуется проверка с использованием информационной системы «Антиплагиат».

Объем заимствований в курсовой работе не должен быть выше 30%. Не допускается наличие неправомочных заимствований, а также применение технических средств, влияющих на объективность результатов проверки.

Организация и контроль проверки (включая контроль за отсутствием фальсификации результатов проверки) производятся преподавателем, принимающим защиту курсовой работы (проекта).

Признаются правомочными следующие заимствования:

а) цитирование собственных материалов (самоцитирование), в объеме, оправданном целью цитирования, с обязательным указанием ссылки на работу, которая используется, и источник заимствования;

б) цитирование в оригинале и в переводе в научных, полемических, критических, информационных, учебных целях, правомерно обнародованных произведений в объеме, оправданном целью цитирования, с обязательным указанием имени автора, произведение которого используется, и источника заимствования;

в) цитирование нормативных правовых актов с указанием официального источника публикации;

г) библиографические источники;

д) использование устойчивых словосочетания и оборотов (наименования организаций, органов государственной власти и органов местного самоуправления, часто повторяющиеся устойчивые выражения, юридические термины и т.п.).

Для проверки обучающиеся самостоятельно осуществляют загрузку работы, через свой личный кабинет в формате «.pdf». В личный кабинет загружается полностью оформленная работа, включающая титульный лист со всеми реквизитами работы, текст самой работы с оглавлением, список литературы и приложения к сдаваемой работе. Отчет по результатам проверки прикладывается к печатному варианту работы, сдаваемому на кафедру.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1 Основная литература

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. / М. Армстронг, С. Тейлор. - Санкт-Петербург : Питер, 2018. - 1040 с. - ISBN 978-5-4461-0375-1. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IBOOKS : [сайт]. — URL: https://ibooks.ru/bookshelf/24894/reading
2. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие / А.П. Егоршин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 352 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1685. - ISBN 978-5-16-009526-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1816994
3. Gary Dessler Human Resource Management, Global Edition, 15/E, Florida International University. - Pearson. – 2017.

7.2 Дополнительная литература

1. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 389 c. — ISBN 978-5-394-03561-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/110943.html
2. Ким У.Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других рынков. Пер. с англ. Изд. 4-е. / Ким У. Чан, Р. Моборн. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
3. Кови, С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности /С.Р. Кови - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
4. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент: Учебное пособие/ М.А.Коргова. - Ростов н/Д.: Феникс, 2007.
5. Накарякова, В. И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В. И. Накарякова. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 275 c. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/50626..html Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489420
6. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468655Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк: Капитал пляшет под дудку таланта. Пер. с англ. Изд. 3-е. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
7. R. Wayne Dean Mondy, Joseph J. Martocchio. Human Resource Management (14th Edition) - Pearson. – 2016.

7.3 Интернет-ресурсы

1 Сайт Министерства науки и высшего образования РФ http://минобрнауки.рф
2 Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» (сетевая версия) www.consultant.ru/
3 Собрание законодательства РФ (печатная версия)

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Адрес	Наименование оборудованных учебных кабинетов	Оснащенность оборудованных учебных кабинетов, перечень программного обеспечения
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), практик, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Учебные аудитории для самостоятельной работы обучающихся	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33, Точка кипения	Центр (класс) деловых игр	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, учебно-наглядные пособия, доска маркерная, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.

680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Специальная библиотека (библиотека ограниченного доступа) /	Помещение для самостоятельной работы обучающихся. Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся, технические средства обучения, мультимедийное оборудование. Читальный зал научной библиотеки оснащен компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Научно-исследовательская лаборатория	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доска маркерная, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Помещения для научно-исследовательской работы	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доска маркерная, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.

Информационные технологии реализуются через электронно-информационную образовательную среду Академии.