



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ»
INSTITUTE OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Факультет мировой экономики и международной торговли

Кафедра менеджмента



УТВЕРЖДЕНО

на заседании Ученого Совета ИМЭС
Протокол №11 от 29 июня 2017 года

Ректор ИМЭС

Т.П. Богомолова Т.П. Богомолова

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент

Профиль: «Международный менеджмент»

Предназначена для очной, очно-заочной и заочной форм обучения

Москва
2017

Оглавление

1. Цель и задачи дисциплины (модуля).....	3
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	3
3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования	4
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	5
5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....	6
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы и текущего контроля обучающихся по дисциплине (модулю)	15
7. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).....	27
7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы	27
7.2. Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций.....	28
7.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	30
7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний	30
7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений.....	42
7.3.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков и (или) опыта деятельности.....	53
7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	57
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....	60
8.1. Основная литература.....	60
8.2. Дополнительная литература	60
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	60
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	61
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).....	66

1. Цель и задачи дисциплины (модуля)

Целью дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является формирование и развитие системы знаний, навыков и умений в области HR-менеджмента, актуальность и значимость которого резко возрастают в связи с глобализацией экономических, политических, социальных и духовных процессов, а также необходимостью эффективно управлять мультинациональными компаниями и трудовыми коллективами в различных отраслях и сферах деятельности.

Задачи дисциплины:

- исследование сущности, специфики и содержания управления человеческими ресурсами как главного источника эффективного функционирования современной организации;
- анализ особенностей кадрового, информационно-технического и правового обеспечения системы управления человеческими ресурсами;
- углубленное изучение функций HR-менеджмента (планирование, отбор, расстановка, социализация и адаптация, подготовка и переподготовка, перемещение (ротация) и выдвижение (карьерный рост), стимулирование и мотивация, деловая оценка, увольнение работников);
- постижение диалектики биологического и социально-культурного, материального и духовного элементов человеческого бытия, особенностей реализации знаний, навыков и умений субъекта на институциональном, национальном и международном уровнях;
- понимание механизмов эволюции организационно-управленческих идей, концепций, теорий и школ, а также их взаимосвязи с другими областями и сферами научного знания изучение классических принципов страхования;
- выявление тенденций (перспективных направлений) развития организации и методологических основ управления изменениями и инновациями;
- формирование у обучающихся первичных навыков руководства и лидерства;
- ознакомление с методами персонального развития сотрудников в организации;
- введение в поле актуальных проблем этики и психологии управления, стратегии, тактики и техники (технологии) делового общения;
- изучение теоретических и прикладных основ профилактики и разрешения (оптимизации) конфликтов в организации.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-3	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработ-	З ¹ .2 ² . – методы и инструменты подбора, отбора, адаптации, профессионально-должностных перемещений персонала, технологии обучения

¹ 3. – Знать (здесь и далее в таблице)

² 2 – Этап формирования компетенции из таблицы в п.7.1 (здесь и далее в таблице)

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
	ке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	и развития, деловой оценки У ³ .2. – выявлять потребности в обучении и развитии персонала, разрабатывать программы обучения и развития В ⁴ .2. – навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других
ПК-2	владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	З.1. – методологию, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления и прогнозирования человеческих ресурсов У.1. – управлять формированием и использованием интеллектуальных и креативных ресурсов организации, повышением производительности труда В.1. – навыками разработки и внедрения кадровой политики, планирования потребности в рабочей силе, деловой оценки и подбора персонала, формами и методами обучения персонала, управления карьерой
ПК-7	владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	З.1. – принципы и методы формирования кадровой политики и её реализации в соответствии с выбранной стратегией развития предприятия У.1. – проводить аудит и анализ трудоустройства организации, выявлять узкие места и обосновывать перспективные направления научных исследований В.1. – навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности исполнителей

3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования

Учебная дисциплина «Управление человеческими ресурсами» входит в базовую часть учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Международный менеджмент». В структурно-логическом плане она связана с дисциплинами «Менеджмент», «Теория организации», «Организационное поведение», а в концептуальном – выступает фундаментальной основой подготовки управленческих кадров, имеет вы-

³ У. – Уметь (здесь и далее в таблице)

⁴ В. – Владеть (здесь и далее в таблице)

раженную мировоззренческую и методологическую направленность. Кроме того, дисциплина определяет подготовку бакалавра широкого профиля для работы во внешнеэкономических коммерческих структурах, организациях и предприятиях государственного сектора, учебных, научных и проектных организациях отраслей экономики России.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, всего – 108 часов.

Вид учебной работы	Всего часов / зачетных единиц		
	очное	очно-заочное	заочное
Контактная работа с преподавателем (всего)	36 / 1,0	20 / 0,56	12 / 0,34
В том числе:			
Лекции	16 / 0,44	10 / 0,28	6 / 0,17
Практические занятия (ПЗ)	20 / 0,56	10 / 0,28	6 / 0,17
Самостоятельная работа	72 / 2,0	88 / 2,44	92 / 2,55
Контроль			4 / 0,11
Форма контроля	зачёт	зачёт	зачёт
Общая трудоемкость: 108 ак. часов, 3 зачетные единицы	108 / 3	108 / 3	108 / 3

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Раздел 1. Теоретико-методологические основы управления ресурсами человека	
<p>Тема 1.1. Персонал и человеческие ресурсы организации как объекты управления</p>	<p>Исходные понятия (тезаурус): «человек», «общество», «субъект», «объект», «деятельность», «труд», «управление», «структура», «система», «коммуникация», «позиция», «статус», «внутренняя установка», «роль».</p> <p>Специфика ключевых понятий: «кадры – персонал – человеческие ресурсы». Феноменология человека: генетико-субъектно-функциональный подход. Генетические (биологический и культурный, материальный и духовный), субъектные (индивидуальный, групповой, институциональный, государственный, регионально-континентальный, глобальный), функциональные (деятельность – сознание – отношения) аспекты научного исследования человеческого бытия.</p> <p>Культурно-историческая эволюция человека: Homo naturalis – Homo sapiens – Homo faber – Homo politicus – Homo moralis – Homo esteticus – Homo economicus – Homo existentialis – Homo humanus. Особенности управления людьми в рабовладельческом, феодальном, капиталистическом (индустриальном), информационном (постиндустриальном) обществах. «Дополнительные» аспекты человеческого бытия (Homo amoris, Homo agressius, Homo ludens) и их влияние на эффективность трудовой деятельности персонала.</p>
<p>Тема 1.2. Общие принципы, методы и стили управления: сравнительный анализ</p>	<p>Мировоззренческие основы управления человеческими ресурсами: теологические концепции, иррационализм, космизм, бихевиоризм, экзистенциализм и персонализм, материализм.</p> <p>Методологические основы управления персоналом: фундаментальные идеи, концепции, теории и школы менеджмента первой половины XX века. Система «научного управления» Ф.У. Тейлора, классическая (административная) школа А. Файоля, концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера, школа «человеческих отношений» Э. Мэйо. Развитие организационно-управленческой мысли во второй половине XX века: школа поведенческих наук, теория принятия решений и количественный подход, системный и ситуационный подходы, теории стратегии, инноваций и лидерства.</p> <p>Философия организации: американский, европейский и японский опыт формирования и совершенствования корпоративной и национальной культуры. Россия в XXI веке: проблемы и перспективы развития. Основные модели организации труда в современном российском обществе: («профессиональная», «многостаночная», «зебра», «айсберг»).</p> <p>Понятие принципа. основополагающие принципы управления персоналом (преемственности, инновации, целостности, верификации, амбивалентности) и их значение в современных условиях.</p> <p>Понятие метода и методологии. Сущность и специфика административных, финансово-экономических и социально-психологических методов управления персоналом.</p> <p>Понятие стиля управленческой деятельности. Сравнительный анализ авторитарного, демократического и либерального стилей управления. Классификация стилей управления (по Т. Бойделлу): конфронтационный, поддерживающий, теоретический, практический, планирующий, оценивающий, интегрирующий.</p>
Раздел 2. Специфика управления трудовыми ресурсами в условиях рынка	
<p>Тема 2.1. Система</p>	<p>Факторы, определяющие структуру, содержание и механизмы управления организацией. Система управления организацией (СУО) и основные подсистемы и элементы. Цели, функции, организационная структура и варианты включения</p>

<p>управления персоналом и человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования</p>	<p>подсистемы управления персоналом в СУО: мировой опыт. Особенности функционирования управленческих подразделений (отделов, служб): кадров, организации производства, труда и заработной платы, обучения персонала, социально-бытового и технического обеспечения.</p> <p>Система управления персоналом (СУП) и система управления человеческими ресурсами (СУЧР): общее и особенное. Организационное проектирование системы управления персоналом (СУП). Методы исследования текущего состояния организации и эффективности управления: самоанализ, наблюдение, беседа, интервью, изучение документов, сравнение. Методы разработки и построения СУП: экспертно-аналитический, сравнений и аналогий, структуризации целей («дерево целей»), параметрический, имитационного моделирования, функционально-стоимостный, матричный.</p> <p>Классификация переменных, влияющих на развитие организации, Р. Лайкерта: каузальные (организационная структура, контроль, политика, обучение, поведение руководителей); промежуточные (установки, восприятие, мотивация, квалификация, работа в командах, межгрупповые отношения); результирующие (повышение производительности, увеличение объема продаж, сокращение издержек, лояльность потребителей, рост доходов). Модель Мак-Кинси «7S».</p> <p>Виды изменений в организации (обычные текущие изменения, умеренные преобразования, радикальные преобразования, перестройка организации) и программы их реализации. Тактические способы проведения организационных изменений и внедрения нововведений (конкуренция, компромисс, приспособление, сотрудничество, самоустранение). Понятие когнитивного диссонанса. Классификация типичных реакций на внедрение инноваций (по А.В. Филиппову): активное принятие, пассивное принятие, выжидание, активное неприятие, противодействие. Основные категории персонала в плане готовности к восприятию новшеств (по Ф. Котлеру): «новаторы», «ранние последователи», «раннее большинство», «запоздалое большинство», «аутсайдеры».</p> <p>Модель управления организационными изменениями Л. Грейнера: давление и побуждение – посредничество и переориентация внимания – диагностика и осознание проблем – нахождение нового решения – эксперимент и выявление последствий – получение поддержки изменений. Формы сопротивления работников организационным изменениям (рациональные, эмоциональные, социальные). Модель К. Левина и матрица «отношение к изменению / сопротивление изменению». Методы преодоления сопротивления организационным изменениям: представление информации, участие и вовлечение, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляция и кооптация, явное и неявное принуждение.</p> <p>Перспективные направления развития организаций: гибкие (модульные) организационные структуры, интегрированные информационные системы, системы управления качеством, оптимизация и стабилизация кадрового состава, вовлечение работников в управление.</p>
<p>Тема 2.2. Кадровое, информационное, техническое и пра-</p>	<p>Сущность, цели, задачи, методы и алгоритм кадрового обеспечения СУП. Определение количественного состава и качественных характеристик управленческого персонала. Специфические требования к кадровому обеспечению СУП в различных сферах деятельности (бизнес, политика, наука и образование, культура).</p> <p>Основные задачи информационного обеспечения СУП. Проектирование подсистемы информационного обеспечения СУП: организация информационной загрузки руководителей и специалистов, информационных потоков и документо-</p>

<p>вовое обеспечение системы управления персоналом</p>	<p>оборота. Содержание, движение и носители информации по персоналу. Организация делопроизводства в кадровой службе. Состав основной документации по управлению персоналом: личная карточка, листок по учету кадров, трудовой договор (контракт), трудовое соглашение, трудовая книжка.</p> <p>Классификация организационно-технических средств управления персоналом. Основные задачи, показатели и направления проектирования технического обеспечения СУП. Состав проектной документации.</p> <p>Сущность и содержание правового и нормативно-методического обеспечения СУП. Правовая база СУП: законы, указы, постановления. Классификация документации. Нормативная база СУП: постановления, инструкции, нормативы, стандарты и т.п. Должностные лица и органы, осуществляющие правовое обеспечение СУП.</p>
<p>Тема 2.3. Кадровый потенциал и кадровая политика организации</p>	<p>Сущность, содержание и специфика реализации кадрового потенциала предприятия. Объективные и субъективные факторы, способствующие и препятствующие реализации кадрового потенциала.</p> <p>Понятие кадровой политики предприятия (организации). Основные элементы кадровой политики: тип общественной системы и форма власти, стиль руководства, философия организации, регламентация труда, коллективный договор.</p> <p>Соотношение стратегии управления организацией, стратегии управления персоналом и кадровой политики. Ориентация стратегии управления персоналом на качество человеческих ресурсов, обеспечивающих конкурентное преимущество. Виды стратегии развития организации и соответствующие им стратегии управления персоналом. «Управленческая решетка» Р. Блейка – Д. Моутон и ее значение.</p> <p>Реализация кадровой политики и стратегии управления персоналом. Функции и роль администрации предприятия. Направления реализации кадровой политики: оптимизация численности сотрудников организации, развитие (повышение качественных характеристик) персонала, формирование, поддержание и совершенствование организационной культуры предприятия, мотивация персонала. Оценка эффективности реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.</p>
<p>Раздел 3. Технологии управления человеческими ресурсами организации</p>	
<p>Тема 3.1. Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров</p>	<p>Объективные причины кадрового планирования. Основные категории персонала организации: руководители, ведущие специалисты, технические исполнители, рабочие. Факторы, влияющие на численность и соотношение основных категорий персонала.</p> <p>Политика в области найма персонала. Анализ внутренних и внешних источников привлечения персонала. Отбор персонала: цели, этапы, процедуры. «Стандартные» методы оценки профессиональной пригодности работников: преимущества и недостатки. Индивидуальный подход в отборе персонала.</p> <p>Сущность подбора и расстановки кадров. Принципиальные отличия подбора кадров от отбора персонала. Основные принципы и пути совершенствования подбора и расстановки кадров. Деловая оценка как инструмент подбора кадров.</p>
<p>Тема 3.2. Профессиональная ориентация, со-</p>	<p>Сущность, цели и задачи профессиональной ориентации. Основные формы профориентации: просвещение, информация, консультация. Специфика управления профориентацией: мировой опыт.</p> <p>Диалектика процессов социализации и адаптации и условия их оптимизации на уровне предприятия и его структурных подразделений (цехов, отделов, служб). Специфика организационной социализации (упреждающей, приспособи-</p>

<p>циализация и адаптация персонала</p>	<p>тельной, ролевой, управленческой). Основные типы личности (обычный, социальный, реалистический, исследовательский, инициативный, артистический) и программы их реализации. Социометрия, трансактный анализ Э. Берна, IQ-метод Г.Ю. Айзенка и методика измерения ценностно-ориентационного единства Р.С. Вайсмана: возможности и ограничения.</p> <p>Основополагающие факторы дифференциации персонала (пол, возраст, уровень образования, этническая и религиозная принадлежность) и их учет в деятельности современного менеджера.</p> <p>Гендерные аспекты управления персоналом. Формула «Руководитель = $X^{\text{♂}}$ + $Y^{\text{♀}}$» и гендерные управленческие стратегии (индифферентная, патриархатная, феминистская, андрогинная). Сексизм как мировоззрение и практика: мировой опыт и отечественные реалии. Проблемы «двойной занятости» женщин и гендерного равенства на внутрифирменном уровне, пути и средства их решения.</p>
<p>Тема 3.3. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала</p>	<p>Профессиональное и персональное развитие сотрудника. Характеристики незрелости (пассивность, зависимость, ограниченное число моделей поведения, примитивные интересы, краткосрочная перспектива, подчиненное положение, «отсутствие» самосознания, низкая самооценка) и зрелости (активность, независимость, разнообразные поведенческие модели, глубокие интересы, долгосрочная перспектива, главенствующее положение, самосознание и самоконтроль) личности. Проблема «умный, но бедный»: российская специфика.</p> <p>Понятие, основные этапы и виды деловой карьеры. Примеры управления деловой карьерой в российских и зарубежных организациях. Моделирование карьерного роста с учетом жизненного цикла (ЖЦ) организации и личности. Ошибки начинающих руководителей.</p> <p>Преимущества и недостатки основных способов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров: на рабочем месте; в специализированных фирмах и научно-образовательных учреждениях – очно, очно-заочно и заочно; дистанционно.</p> <p>Объективные и субъективные предпосылки формирования системы непрерывного обучения и развития персонала. Общая характеристика процесса обучения. Основные принципы дидактики (целеустремленность, научность, практическая направленность; сознательность, активность и самостоятельность обучающихся; наглядность; систематичность, последовательность и комплексность; обучение на высоком уровне трудностей; прочность овладения знаниями, навыками и умениями; коллективизм и индивидуальный подход). Система интенсивного обучения и развития кадров (по А.А. Золотареву): преподаватель (менеджер), обучающийся, цели, содержание, методы, средства и формы обучения, учебно-научная материальная база.</p> <p>Общедидактические методы (по И.Я. Лернеру): информационно-рецептивный, репродуктивный, проблемного изложения, исследовательский, эвристический. Формы обучения (лекция, семинар, беседа, дискуссия, практическое занятие, обучающая программа, эксперимент, деловая игра, блиц-задача (мозговой штурм, конференция идей), показ (демонстрация), самостоятельная работа) и их возможности в рамках профессиональной подготовки и переподготовки кадров.</p> <p>Сущность, содержание и особенности воспитания в современных условиях. Принципы воспитания (целеустремлен-</p>

	<p>ность, взаимосвязь с деятельностью, воспитание в коллективе и посредством коллектива, индивидуальный и дифференцированный подход, опора на положительное, сочетание требовательности с уважением личного достоинства работника). Система воспитательных методов. Личный пример руководителя – исходный элемент процесса воспитания подчиненных. Убеждение, упражнение, поощрение и принуждение (наказание) как методы воспитания. Воспитание и самовоспитание.</p>
<p>Тема 3.4. Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда</p>	<p>Потребности человека и мотивы его поведения. Сущность, содержание и специфика процессов стимулирования и мотивации.</p> <p>Содержательные и процессуальные теории мотивации. Теория иерархии потребностей А. Маслоу, ERG-теория мотивации К. Альдерфера, теория «X – Y» Д. Макгрегора, теория приобретенных потребностей Д. Макклеланда и двухфакторная модель Ф. Герцберга. Теория подкрепления мотива (Э. Торндайк, Б. Скиннер, Дж. Херманн, Дж. Комаки), теория справедливости (С. Адамс), теория ожидания (В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер), целевая теория мотивации (Э. Локе), модификация поведения (Ф.Лютенс, Р.Крейтнер).</p> <p>Основные методы стимулирования (денежный, целевой, обогащение труда, партисипативность): сравнительный анализ. Программы стимулирования профессиональной деятельности персонала и специфические приемы мотивации (оплата по результатам труда, участие в доходах, участие в собственности, надбавки, единовременные бонусы, определяемая знаниями оплата труда, гибкие рабочие графики). Индивидуальный подход к работнику как прием мотивации.</p> <p>Диалектика руководства и лидерства. Лидерство как уникальный сплав качеств и атрибут авторитетного сотрудника, играющего центральную роль в организации совместной деятельности и регулирования взаимоотношений в группе. Универсальная и ситуативная концепции лидерства. Оптимальное количество лидеров в организации: мировоззренческая и методологическая дилемма.</p>
<p>Тема 3.5. Оценка деловой активности кадров и эффективности управления человеческими ресурсами организации</p>	<p>Понятие деловой оценки. Периодичность оценки деловой активности персонала. Объекты и субъекты деловой оценки. Разработка методологии, методики и программы оценки профессиональной деятельности сотрудников и подразделений организации.</p> <p>Основные методы и процедуры деловой оценки кадров. Роль линейного руководителя в организации и проведении аттестации подчиненных. Основные методы снижения субъективности и неполноты оценки. Документационное сопровождение, подведение итогов и использование результатов деловой оценки кадров.</p> <p>Высвобождение и увольнение персонала: современные реалии и методы, применяемые в российских и зарубежных организациях. Основные причины увольнения персонала в соответствии с трудовым законодательством РФ. Методы работы администрации с работниками, увольняющимися по собственному желанию. Методы работы администрации с сотрудниками, достигшими пенсионного возраста.</p> <p>Некоторые подходы к оценке эффективности управления персоналом: системный, ситуативный, субъективный, шаблонный, волюнтаристский.</p>

<p>Тема 3.6. Этика и психология делового общения</p>	<p>Феноменология делового общения: коммуникативный, интерактивный и перцептивный аспекты. Генетико-субъектно-функциональная (ГСФ) концепция и ее возможности в HR-менеджменте. Пути и средства повышения эффективности невербальных, вербальных и письменных коммуникаций. Понятие имиджа. Биологические, эстетические и нравственные основания конструирования индивидуального делового имиджа. Корпоративная (организационная) культура и имидж. Общая характеристика делового этикета. Особенности поведения в различных странах и регионах мира. Основные формы делового общения (беседа, совещание, переговоры). Стратегические установки, тактика и техника делового общения.</p>
<p>Тема 3.7. Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)</p>	<p>Понятие конфликта. Классификация конфликтов. Причины, структура и динамика конфликтов. Функции конфликтов в организации. Значение конструктивных и деструктивных конфликтов для эффективного функционирования организации. Этапы анализа, «количественные» и «качественные» методы исследования конфликтов. Основные причины индивидуальной и групповой конфликтности работников. Методика диагностики конфликтных отношений в группах. Особенности формирования и развития конфликтов в различных сферах: служебной (производственной), семейно-бытовой, досуговой. Конфликты типа «руководитель – подчиненный», инновационные конфликты, межгрупповые конфликты в организации. Прогнозирование и профилактика конфликтов. Технология упреждения конфликтов и оптимальные управленческие решения. Медиация и этика управления конфликтной ситуацией. Переговоры как способ разрешения конфликтных ситуаций</p>

**Структура дисциплины
Очная форма обучения (в часах)**

№ пп	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа		СРС	Всего
		Лекции	Практиче- ские заня- тия		
1	Тема 1.1. Персонал и человеческие ресурсы организации как объекты управления	2	1	6	9
2	Тема 1.2. Общие принципы, методы и стили управления: сравнительный анализ	2	1	6	9
3	Тема 2.1. Система управления персоналом и человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования	2	1	6	9
4	Тема 2.2. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	1	1	6	8
5	Тема 2.3. Кадровый потенциал и кадровая политика организации	1	1	6	8
6	Тема 3.1. Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров	1	1	6	8
7	Тема 3.2. Профессиональная ориентация, социализация и адаптация персонала	1	1	6	8
8	Тема 3.3. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала	2	1	6	9
9	Тема 3.4. Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда	2	2	6	10
10	Тема 3.5. Оценка деловой активности кадров и эффективности управления человеческими ресурсами организации	2	2	6	10
11	Тема 3.6. Этика и психология делового общения	2	2	6	10
12	Тема 3.7. Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)	2	2	6	10
Контроль:					-
Итого:		20	16	72	108

Очно-заочная форма обучения (в часах)

№ пп	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа		СРС	Всего
		Лекции	Практиче- ские заня- тия		
1	Тема 1.1. Персонал и человеческие ресурсы организации как объекты управления	0,5	0,5	7	8
2	Тема 1.2. Общие принципы, методы и стили управления: сравнительный анализ	1	1	7	9
3	Тема 2.1. Система управления персоналом и человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования	0,5	0,5	7	8
4	Тема 2.2. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	0,5	0,5	7	8
5	Тема 2.3. Кадровый потенциал и кадровая политика организации	0,5	0,5	7	8
6	Тема 3.1. Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров	1	1	7	9
7	Тема 3.2. Профессиональная ориентация, социализация и адаптация персонала	1	1	7	9
8	Тема 3.3. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала	1	1	7	9
9	Тема 3.4. Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда	1	1	8	10
10	Тема 3.5. Оценка деловой активности кадров и эффективности управления человеческими ресурсами организации	1	1	8	10
11	Тема 3.6. Этика и психология делового общения	1	1	8	10
12	Тема 3.7. Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)	1	1	8	10
Контроль:					-
Итого:		10	10	88	108

Заочная форма обучения (в часах)

№ пп	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа		СРС	Всего
		Лекции	Практические занятия		
1	Тема 1.1. Персонал и человеческие ресурсы организации как объекты управления	0,5	0,5	7	8
2	Тема 1.2. Общие принципы, методы и стили управления: сравнительный анализ	0,5	0,5	7	8
3	Тема 2.1. Система управления персоналом и человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования	0,5	0,5	7	8
4	Тема 2.2. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	0,5	0,5	7	8
5	Тема 2.3. Кадровый потенциал и кадровая политика организации	0,5	0,5	8	9
6	Тема 3.1. Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров	0,5	0,5	8	9
7	Тема 3.2. Профессиональная ориентация, социализация и адаптация персонала	0,5	0,5	8	9
8	Тема 3.3. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала	0,5	0,5	8	9
9	Тема 3.4. Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда	0,5	0,5	8	9
10	Тема 3.5. Оценка деловой активности кадров и эффективности управления человеческими ресурсами организации	0,5	0,5	8	9
11	Тема 3.6. Этика и психология делового общения	0,5	0,5	8	9
12	Тема 3.7. Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)	0,5	0,5	8	9
Контроль:					4
Итого:		6	6	92	108

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы и текущего контроля обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа является одним из основных видов учебной деятельности, составной частью учебного процесса и имеет своей целью: глубокое усвоение материала дисциплины, совершенствование и закрепление навыков самостоятельной работы с литературой, рекомендованной преподавателем, умение найти нужный материал и самостоятельно его использовать, воспитание высокой творческой активности, инициативы, привычки к постоянному совершенствованию своих знаний, к целеустремленному научному поиску.

Контроль самостоятельной работы, является важной составляющей текущего контроля успеваемости, осуществляется преподавателем во время лекционных и практических (семинарских) занятий и обеспечивает оценивание хода освоения изучаемой дисциплины.

Вопросы для самостоятельной подготовки, самопроверки к опросам, диспутам на занятиях лекционного, практического типов (Практикум⁵):

Тема 1.1. Персонал и человеческие ресурсы как объект управления

Термин «персонал» (от лат. «personalis» – личный) означает «личный состав какого-либо учреждения, предприятия или часть этого состава, объединенную по профессиональным признакам» (См.: Большой толковый словарь русского языка. – М.: СПб.: Норинт, 2000. С. 825.). Наряду с таким обезличенным подходом в русском языке существует и принципиально иное значение слова «персональный», т.е. относящийся к конкретному человеку, персоне, личности (например, персональное дело, персональная пенсия, персональный компьютер).

Совершенно очевидно, что интересы личности далеко не всегда совпадают с интересами группы и общества в целом. Тем не менее, чтобы подтвердить данный тезис, сошлемся на авторитетное мнение: «Организация – противоречивый процесс взаимодействия людей, обладающих различными, а порой и противоположными целями, интересами, потребностями и взглядами» (А.Н. Занковский).

1. Разрешима ли в принципе проблема несовпадения общественных (социальных), коллективных (внутрифирменных) и индивидуальных интересов? Приведите 2-3 примера и поясните свою точку зрения.

2. Каковы основные причины игнорирования персональных интересов работников в Российской Федерации? Ведь не секрет, что руководителей, для которых «незаменимых работников не бывает», гораздо больше, чем «персоналистов», стремящихся видеть в каждом работнике Личность.



Рис. 1. Соотношение базовых (исходных) категорий HR-менеджмента

⁵ Проблемно-поисковые и практические задания для обсуждения в рамках семинаров, коллоквиумов и иных форм групповых занятий.

Точка зрения: Существует множество рекомендаций по повышению эффективности управленческого труда, но главная из них одна: «Самым важным активом организации являются люди!» Люди, люди и еще раз люди (Д. Шермерорн, Д. Хант, Р. Осборн).

Точка зрения: Ключевым является стиль управления, рассматривающий людей как ценный актив организации, а не как издержки, и предполагающий соответственное обращение с ними (Д. Пфеффер).

3. Опираясь на рис. 1, конкретизируйте понятие «люди» и раскройте принципиальные отличия в управлении кадрами, персоналом и человеческими ресурсами.

Как известно, теория и практика, знания и опыт далеко не всегда соответствуют друг другу. Подобно тому, как армия готовится к прошлой войне, так и вузовская система подготовки специалистов отстает от повседневной жизни.

4. Представьте, что Вы окончили вуз, получили диплом бакалавра с отличием и приняты в какую-либо организацию. Ваша должность, специфика работы и размер денежного вознаграждения могут быть субъективно оценены на «четыре с минусом», и потому Вы не планируете работать здесь всю оставшуюся жизнь... К тому же, уже в первой беседе с Вами начальник сказал: «По своему опыту знаю, что отличники – это ботаники или заплатившие за оценки. Если бы я захотел, то и у меня был бы красный диплом».

Как поведете себя в данной ситуации?

Тема 1.2. Общие принципы, методы и стили управления: сравнительный анализ

В 2004 году высшим государственным руководством Российской Федерации было принято стратегическое решение об удвоении к 2010 году российского ВВП. Среднесрочный план развития страны на 2011-2013 гг., а также перспективные (до 2020 г.) задачи были весьма конкретны и связывались, прежде всего, с улучшением жизни значительной части россиян. В частности, по прогнозам Министерства экономического развития и торговли (МЭРТ), предполагалось, что к 2020 г. 60-70% населения россиян будут относиться к среднему классу...

Между тем, широкомасштабные кризисные явления 2008 – 2010 и 2014 – 2016 гг. на фоне резкое снижения курса рубля по отношению к основным мировым валютам (с 30 до 80 рублей за 1 доллар США, с 36 до 90 рублей за 1 евро) свидетельствуют о том, что этим планам не суждено осуществиться. Как в 1960-е гг. кремлёвские вожди обещали народу скорое наступление коммунизма, а на заре перестройки её идейный вдохновитель М. С. Горбачёв утверждал, что к 2000 г. в СССР будет решена жилищная проблема (каждая семья будет иметь отдельную квартиру), так и Стратегия развития РФ на период до 2020 года оказалась очередной фикцией...

1. Почему в официальных прогнозах и планах развития нашей страны речь идёт преимущественно о ВВП, а не о ВВП?

2. Совместимы ли понятия «богатое государство» и «бедные граждане»? Поясните свою точку зрения.

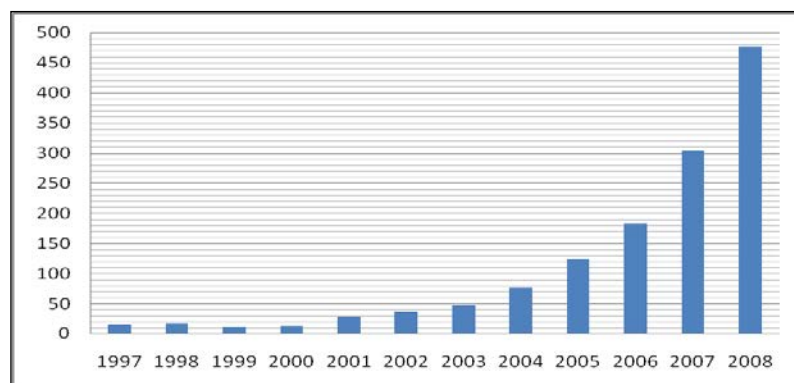


Рис. 2. Золотовалютные резервы России (по курсам ЦБ РФ на 01 января каждого года / млрд. долл. США)

Оптимистический прогноз развития страны, как правило, увязывали с неуклонным ростом объема золотовалютных резервов (рис. 2). За снижением ЗВР в 2009 г. до отметки 380 млрд. долл. последовало их восстановление в 2010 – 2013 гг. до уровней 450 – 540 млрд. и очередное падение в 2015 г. до 350 млрд. Пессимистический сценарий социально-экономического развития России связывают с гигантской задолженностью российских корпораций и банков. Если началу 2008 г. она составляла 413 млрд. долл. США, то в 2012 – 2014 гг. превышала 600 млрд. долл. США, а на 1 октября 2015 года составила 494 млрд. долл.⁶ Более наглядное представление о ситуации даёт следующий рисунок:



Рис. 3. Структура внешнего долга Российской Федерации (по состоянию на 2014 год)⁷

3. Приведите примеры (статистические данные), подтверждающие тезис о том, что в современном мире богатые богатеют, а бедные беднеют.

4. А каковы перспективы среднего класса в России, США, Западной Европе?

5. Составьте оптимистический и пессимистический прогнозы развития Российской Федерации до 2025 года. Какие жизненные сценарии Вы будете реализовывать в первом и во втором случаях?

⁶ Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации http://www.cbr.ru/statistics/?Prtid=svs&ch=itm_57582#CheckedItem

⁷ Лосев М. Капитальное наказание // РБК. 2014. 27 мая. <http://www.rbc.ru/magazine/2014/06/56bc7e659a794701b81d2b7f>

Новейшая отечественная история полна драматических событий. В течение последних лет многие россияне становились обманутыми вкладчиками, дольщиками, туристами, наёмными работниками...

Для наведения элементарного порядка в банковской сфере Российское государство, например, организовало систему страхования банковских вкладов. Казалось бы, данную меру надо приветствовать и всячески поддерживать, однако на практике физические лица в случае банкротства финансового учреждения не могут рассчитывать на компенсацию всей суммы (в разные годы «потолок» составлял от 100 тыс. до 700 тыс. руб., а в разгар кризиса 2014 – 2016 гг. он был поднят до 1,4 млн. рублей). Что касается юридических лиц, то их участь после отзыва лицензии у банка, в котором хранятся деньги и осуществляется расчетно-кассовое обслуживание, еще печальнее; как правило, вернуть удается не всем и не все...

Данную ситуацию в XXI веке следует признать весьма странной. Почему? Да хотя бы потому, что в распоряжении человечества имеется опыт решения этой и аналогичных проблем. Так, например, Законы вавилонского царя Хаммурапи, датированные серединой XVIII в. до н.э., гласили:

«(§122) Если человек захочет отдать на хранение другому человеку серебро, золото или чтобы то ни было, то все, сколько он хочет отдать, он должен отдать, он должен показать свидетелям и заключить договор, затем только он может отдавать на хранение.

(§123) Если он дал на хранение без свидетелей и договора, а там, куда он отдал на хранение, это отрицают, то по такому делу не может быть возмещения.

(§124) Если человек дал на хранение другому человеку серебро, золото или что бы то ни было при свидетелях, а затем он это отрицает, то этого человека должно изобличить, и все, что он отрицал, он должен удвоить и отдать».

6. Почему российские парламентарии часто рассуждают о благе для народа, но на практике принимают законы не в интересах народа?

7. Изучите материалы официального сайта Агентства по страхованию вкладов и сопоставьте число банков, которые в последние три года лишились права осуществлять финансовую деятельность. Каковы типичные причины отзыва лицензий у коммерческих банков? Оцените курс, проводимый ЦБ РФ в отношении банков-нарушителей, а также перспективы развития банковского сектора в России.

8. Почему рядовые граждане нередко заключают «липовые» трудовые контракты с работодателями, сдают в наём квартиры, дачи, гаражи без каких-либо документов или массово покупают товары с рук? Мы – рискованная нация?

Точка зрения: «Мы – сильно недоохраненная страна. У вас, например, что застраховано?

– Машина.

– И все? А должно быть – жизнь, здоровье, несчастный случай, квартира, имущество, ответственность перед третьими лицами, все крупные вещи, на что вы тратите деньги из семейного бюджета. В Америке застраховано 97% рисков, а в России – 10%» (Из интервью Данила Хачатурова, Президента группы компаний «Росгосстрах»).

9. Разделяете ли Вы тревогу отечественного бизнесмена относительно ситуации на рынке страхования: «немецкий «Альянс» купил «РОСНО», французская «АХА» – «РЕСО», «Цюрих» поглотил «Насту», ING, AIG – они все уже здесь, иногда под другими брендами»?

Тема 2.1. Система управления персоналом и человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования

Принято считать, что Российская Федерация является «великим государством». Обычно в качестве аргументов приводятся размеры занимаемой территории и колоссальные объемы полезных ископаемых. Контраргументами в данном случае могут выступать показатели уровня и качества жизни, а также размеры чистого оттока капитала (по итогам

2007 года он составил 19 млрд. долл., а в 2011 году – 84, 2 млрд. долл., при этом 43 млрд. долл. пришлось на возврат международных кредитов).

1. Как Вы считаете, какой термин наиболее подходит для характеристики государства, экспортирующего сырьевые ресурсы и капитал?

2. Каковы, на Ваш взгляд, основные причины «бегства капитала» из России?

3. Используя специальную экономическую информацию, размещенную на соответствующих порталах (например, <http://www.bloomberg.com>, <http://www.rbc.ru>, <http://ru.investing.com>), назовите основные причины ослабления китайского юаня и начала процесса оттока капитала из Китая, в 2016 году.

Проектирование и формирование системы управления организацией (СУО) – исключительно важная и сложная задача, предполагающая создание и обеспечение эффективного взаимодействия двух подсистем: внутреннего функционирования и отношений с внешней средой. Механизм внутреннего функционирования включает элементы, необходимые для производственной и управленческой деятельности (определение и ранжирование целей, оптимизация состава подразделений, структуры управления и коммуникаций, распределение задач, функций, полномочий по всем звеньям, упорядочение информационных потоков и совершенствование документооборота). Механизм отношений с внешней средой включает элементы, необходимые для формирования и поддержания необходимых связей организации с поставщиками, клиентами, посредниками, а также учета специфики конкурентной борьбы и действия факторов макросреды (политических, правовых, демографических, культурных).

4. Возьмите для примера какое-либо малое предприятие или организацию с численностью сотрудников в пределах 30-50 человек. Изобразите в виде подробной схемы его структуру, сформулируйте основные функции и задачи структурных подразделений (отделов, служб), а также распределите обязанности между менеджерами высшего, среднего и низшего звеньев.

Предположим, что Вы являетесь руководителем данной организации. После нескольких лет успешной деятельности на рынке она столкнулась с трудностями: снизились объемы реализации продукции (услуг), сократилась клиентская база, ухудшилась трудовая дисциплина, возросла текучесть кадров.

5. Какие меры по восстановлению прежнего состояния организации Вы намерены предпринять?

6. Какие формы и методы реорганизации СУП могут оказаться наиболее эффективными?

Тема 2.2. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом

«Кадры решают все», – эта известная и, казалось бы, однозначная формула в современных условиях довольно часто «не работает». Сегодня ряд стран мира (США, Германия, Россия), сталкиваются с проблемой усиления легальной и нелегальной миграции населения. Этот процесс обусловлен многими факторами, в том числе и экономической целесообразностью: работодатели, стремясь к минимизации затрат, ориентируются на более дешевую рабочую силу.

1. Является ли, на Ваш взгляд, проблема миграции глобальной? Поясните.

Современные реалии таковы, что любая известная организация является конгломератом человеческих ресурсов. Производственные, театральные, музыкальные, спортивные и прочие команды – это люди, являющиеся выходцами из разных стран.

2. Какие чувства Вы испытываете, наблюдая футбольный, хоккейный матч, баскетбольный или волейбольный матч «наших» команд, в составе которых уже играет целый легион иностранцев.

3. Россия отнюдь не бедная страна, если к нам на работу приезжают мировые знаменитости – тренеры и спортсмены, театральные режиссеры и музыканты?

4. Подумайте над рецептом счастья и успеха для среднего россиянина в условиях, когда «снизу» его теснят дешевые работники, а шоколадно-мармеладные рабочие места тоже заняты.

Принято считать, что вступление мирового сообщества в эру информатизации и высоких технологий является новой ступенью развития человечества. Но, как известно, в любом достижении при более глубоком изучении можно обнаружить немало «побочных эффектов».

5. Перечислите основные проблемы, с которыми повседневно сталкивается Homo computeris? Каким образом их можно решить или смягчить?

6. Как современные руководители борются с потерями рабочего времени из-за «зависания» персонала в социальных сетях?

7. Что такое Интранет? Какова цель создания этой системы в организации?

Тема 2.3. Кадровый потенциал и кадровая политика организации

Разрабатывая основы кадровой политики, руководители современных организаций обязаны принимать во внимание официальные «правила игры», устанавливаемые государством, но в то же время ориентироваться на «реальную» жизнь, в которой всегда имеются многочисленные исключения, отступления от правовых норм.

1. С какими нарушениями российского законодательства чаще всего сталкиваются работники государственных и частных предприятий? Укажите основные причины пренебрежительного отношения руководителей к интересам персонала.

Известно, что планирование может быть представлено как стратегическое, тактическое и оперативное (в зависимости от масштабности), а также долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное (в зависимости от времени, периода охвата).

2. Какие стратегии реализуют «фирмы-однодневки»? Приведите пример такой фирмы и поясните свой ответ.

3. Что такое «миссия организации»? В чем состоит принципиальное отличие миссии организации от ее целей?

В современной литературе по менеджменту и маркетингу детально раскрывается сущность закона развития, а также понятие жизненного цикла организации (товара, услуги). В соответствии с ним, любая организация последовательно проходит несколько стадий развития – от «инкубации» и рождения до наступления зрелости, деградации и «смерти».

4. Объясните феномен «бессмертия» некоторых организаций (например, промышленных, аграрных, торговых, образовательных, развлекательных), возраст которых измеряется столетиями? Почему таких организаций и торговых марок (брендов) почти нет в России?

Тема 3.1. Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров

В таблице 1 представлены основные источники найма, используемые современными организациями. Они могут быть рассмотрены и как способы (методы) трудоустройства:

Таблица 1.

Анализ основных источников найма персонала

Основные источники найма (методы трудоустройства)	Рейтинг (1 – 7)	Сфера (отрасль, профессии) эффективного применения
Специализированные издания, публикации и объявления в СМИ		
Рассылка (получение) резюме и других материалов претендентов		
Распределение выпускников образовательных учреждений		

Государственные (общественные) службы по трудоустройству		
Частные агентства по найму персонала		
Родственные связи и знакомства		
Случайные обращения граждан		

1. Заполните таблицу, составив рейтинг эффективности методов трудоустройства (от 1 – max до 7 – min) и указав «адреса» (отрасли, профессии, организации) их применения в Российской Федерации.

2. Какие данные, на Ваш взгляд, являются исходными для планирования потребностей организации в персонале?

Синергетический треугольник успеха личности (профессионализм – деньги – связи) является абстрактной моделью, хотя и не лишенной реального содержания.

3. А каким, по Вашему мнению, должно быть оптимальное соотношение (в %) трех компонентов для того, чтобы осуществить свои жизненные планы? Является ли данное соотношение изменчивым, подвижным? Приведите примеры.

Тема 3.2. Профессиональная ориентация, социализация и адаптация персонала

Хорошо известно, что социализация и адаптация персонала – две стороны единого процесса, в результате которого индивид приспособляется к условиям среды, усваивает определенные нормы и начинает самостоятельно воспроизводить их в сознании, отношениях с другими и деятельности. При этом в специальной литературе указывается на то, что данный процесс может быть стихийным или целенаправленным.

1. Основываясь на собственном опыте, приведите примеры стихийного и сознательного формирования личности менеджера.

2. Используя курс лекций и рекомендованную литературу, проанализируйте основные этапы процесса социализации (адаптации) нового работника в организации и графически изобразите его механизм.

Предположим, что после нескольких лет работы на управленческих должностях среднего звена Вас назначили заместителем директора предприятия (профиль – по Вашему выбору), руководитель которого проводит в жизнь два принципа: «Начальник всегда прав» и «Незаменимых работников не бывает».

3. Какую стратегию и тактику поведения в данной организации Вы выберете?

Представьте, что Вам было поручено возглавить рабочую группу по разработке исключительно важного для организации проекта. Когда работа была завершена, на совещании с участием высшего руководства фирмы мнения относительно перспективности данного проекта разделились. Часть сотрудников и ближайшее окружение генерального директора стало постепенно склонять чашу весов не в Вашу пользу. Проект оказался под угрозой, хотя Вы абсолютно уверены в том, что он окажется результативным.

4. Как Вы поступите в данной ситуации? Какие альтернативные варианты поведения Вы «прокрутили» в своей голове до принятия окончательного решения?

5. Какие качества Вы цените в людях? Какие люди Вам антипатичны?

6. Назовите пять наиважнейших качеств, которыми должен обладать современный менеджер, и еще пять качеств, которые он должен искоренять.

Тема 3.3. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала

Для удовлетворения потребностей организации в квалифицированном персонале одни руководители опираются на собственные силы, осуществляя подготовку резерва в собственной организации, другие, наоборот, делают ставку на приток специалистов «со стороны», третьи, – избирают и реализуют смешанную кадровую стратегию.

1. Составьте таблицу основных достоинств и недостатков следующих форм подготовки и переподготовки персонала: а) на рабочем месте; б) в специализированных образовательных учреждениях; в) на передовых отечественных предприятиях; г) на зарубежных предприятиях.

2. Что такое «деловая карьера» в Вашем понимании? Какими количественными и качественными показателями можно проиллюстрировать карьерный рост современного человека?

В одном из публичных выступлений Андрей Фурсенко, экс-министр образования и науки, а ныне – помощник Президента РФ, сказал: «В России ... лишь 20-30% студентов получают хорошее юробразование. Примерно половина выпускников юридических институтов не работают по специальности».

3. А как, на Ваш взгляд, обстоит дело с экономистами?

4. Почему одни специалисты, получившие образование в российских вузах, уезжают за рубежом, а другие – нет?

5. Что Вам известно о Болонской конвенции? Каковы ее главная цель, особенности и практическое значение для российских студентов и дипломированных специалистов?

6. Опираясь на личный опыт обучения в вузе, сформулируйте 3-4 конкретных предложения по повышению качества общей и специальной подготовки студентов.

Тема 3.4. Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда

В подавляющем большинстве учебников и учебных пособий по менеджменту содержатся разделы и главы, посвященные проблемам стимулирования и мотивации. При этом термин «стимулирование» используют значительно реже и, как правило, заменяют более распространенным – «мотивация».

1. Опираясь на справочно-энциклопедические издания, четко разграничьте понятия «стимул», «мотив», «стимулирование», «мотивация».

Разрабатывая комплекс мероприятий по стимулированию персонала современной организации к индивидуальным и коллективным действиям, менеджерам следует принимать во внимание следующие факторы: 1) субъектный (кто управляет?); 2) объектный (кем управляют?); 3) предметный (каким образом управляют?); 4) внешние условия.

2. Составьте таблицу основных методов стимулирования (мотивации) персонала, характерных для базовых стилей управления (авторитарного, демократического и либерального).

В 2004 году Международная организация труда (МОТ; ILO, International Labour Organization) на основании данных международной и национальной статистики и результатов специального анкетирования 48 тысяч человек опубликовала специальный доклад и ввела новый термин – «индекс экономической безопасности». Этот показатель, отражающий взаимосвязь труда и личного счастья работника, является семиэлементным и характеризуется: безопасностью рынка труда (возможностями трудоустройства, равными для всех, что обеспечивается макроэкономической политикой государства); защитой работника от необоснованного увольнения; безопасными условиями на рабочем месте; возможностью сделать карьеру в избранной области; возможностью повышения квалификации без отрыва от производства; адекватной зарплатой; поддержкой работника органами коллективной защиты (независимыми профсоюзами и другими организациями).

В первую десятку рейтинга тогда вошли следующие страны: 1) Швеция – 0,977; 2) Финляндия – 0,947; 3) Норвегия – 0,926; 4) Дания – 0,910; 5) Нидерланды – 0,865; 6) Бельгия – 0,829; 7) Франция – 0,829; 8) Люксембург – 0,813; 9) Германия – 0,793; 10) Канада – 0,785. Среди других (всего в списке – 90 государств) отметим Австралию (17-е место), США (25), Латвию (27), Украину (35), Туркменистан (78), Непал (90). Россия заняла 41-е место с индексом 0,503.

3. Выразите отношение к данному рейтингу. Случайны ли, на Ваш взгляд, лидерские позиции Скандинавских государств?

4. Изучите статистическую информацию, отражающую изменения данного рейтинга (либо его аналогов) за период 2010 – 2015 гг. Какие изменения произошли, например, в верхней и нижней частях этой «турнирной таблицы»?

5. Что Вам известно о рейтинге «Doing Business»? Какое место в нем по результатам 2015 года заняла Россия? Имеется ли у нас прогресс в этой сфере?

6. В какой мере государство влияет на имидж его граждан? Приведите примеры позитивного и негативного влияния.

Тема 3.5. Оценка деловой активности кадров и эффективности управления человеческими ресурсами организации

Основополагающие системы оплаты труда персонала – сдельная и повременная – получили широкое распространение и до сих пор с успехом применяются на практике. Однако многие компании сегодня разрабатывают и используют сложные комбинированные системы (нередко их держат в секрете), важным элементом которых являются личные «заслуги» работника. Складывается парадоксальная ситуация. С одной стороны, руководитель должен оценивать результаты труда объективно, т.е. не взирая на личность подчиненного. С другой стороны, начальник не робот, а живой человек. Следовательно, его отношение всегда субъективно, т.е. он подразделяет сотрудников на «ближних» и «дальних», «своих» и «чужих».

1. В какой мере концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера продуктивна для управления современной организацией? Может быть, она безнадежно устарела и включается в энциклопедии и учебники по менеджменту символически и имеет только научно-историческую ценность?

2. Какие модели организации финансово-трудовых отношений в современной России Вам известны?

3. Каково, на Ваш взгляд, процентное соотношение «Профессионалов», «Совместителей», «Зебр» и «Айсбергов» в современной России (если принять весь массив фактических работников за 100%)?

4. Считаете ли Вы текущую ситуацию нормальной или аномальной, требующей активных действий со стороны государства?

5. Прокомментируйте следующую фразу: «Рынок – тот же бутик, только намного дешевле».

Чтобы объективно оценить эффективность управления персоналом современной организации, нужно руководствоваться основополагающими принципами: преемственности, инновации, системности, верификации, амбивалентности. Первый и второй предполагают диалектическую взаимосвязь старого и нового, третий – нацеливает на комплексный анализ текущей ситуации, четвертый и пятый – указывают на необходимость сравнения планируемых и фактических достижений, а также на двойственность истины, наличие в любом предмете, процессе или явлении как положительных, так и отрицательных моментов.

6. Подумайте и назовите 4–5 лучших сотрудников вуза, где Вы обучаетесь. Чем эти люди отличаются от тех, которые не попали в итоговый «список»?

7. Проведите анализ деятельности различных категорий персонала нашего института и заполните таблицу их основных достоинств и недостатков. Предложите меры по улучшению организации образовательного процесса и повышению качества подготовки студентов. Заполните таблицу 2:

Анализ деятельности персонала вуза

Основные категории персонала	Профессиональные качества		Основные пожелания
	положительные	отрицательные	
Сотрудники деканатов			
Руководители кафедр			
Преподавательский состав			
Сотрудники библиотеки			
Специалисты по компьютерному обеспечению учебного процесса			
Другие категории (укажите какие)			

Тема 3.6. Этика и психология деловых отношений

В предисловии к первому русскому изданию книги «Деловая этика» ее автор – Ричард Т. Де Джордж – отметил, что она была написана в основном для американской и канадской аудитории. Следовательно, в других странах она не может быть принята полностью. Тем не менее, одна страна может и должна учиться у другой. Те, кто сейчас переживает период перехода к рыночной экономике, могут научиться у тех стран, которые прошли этот процесс, узнать, какие существуют при этом ловушки и негативные тенденции, какого рода законодательство оказывалось благотворным и эффективным, какую роль может сыграть общественное мнение в ограничении агрессивных устремлений большого бизнеса. «Развитые страны научились справляться с самыми вопиющими злоупотреблениями капитализма и в большинстве случаев покончили с детским и рабским трудом, опасными и вредными условиями труда при потогонной системе, заработками ниже прожиточного минимума и другими болезненными явлениями, которые капитализм принес с собой. Эти отрицательные явления сейчас встречаются в развивающихся странах. Но мы знаем, как устранить эти отрицательные явления. Теперь нужно обеспечить развивающимся странам возможность и стимулы для борьбы с этими болезненными явлениями». (См.: Де Джордж Р.Т. Деловая этика. – М.: ИГ «Прогресс», ИД «РИПОЛ КЛАССИК», 2003. С. 11.)

1. Согласны ли Вы с мнением американского ученого? В какой мере исторический опыт США может быть полезен Российской Федерации? Могут ли американцы поучиться чему-то у россиян?

2. Насколько правомерно считать наше государство «развивающимся»? Поясните свою точку зрения.

3. Как Вы считаете, почему на концертных выступлениях Михаила Задорнова российские зрители восторженно реагируют на словосочетание «тупые американцы»?

4. Какие этнические группы, нации, государства вызывают у Вас положительные эмоции, уважение или восхищение? Почему?

5. Оцените состояние и перспективы международных отношений России со странами Запада (США, ЕС, Канада, Австралия, Япония), а также вероятность отмены взаимных санкций в обозримом будущем.

6. Допускаете ли Вы такое развитие событий, когда через определенный период часть жителей Крыма станут активно выражать недовольство в связи с вхождением в состав Российской Федерации из-за ухудшения их социально-экономического положения? Обоснуйте свою точку зрения.

Тема 3.7. Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)

Даже последовательная политика гуманизации трудовых отношений на предприятиях и в учреждениях, оптимальный выбор и комплексное использование управленческих методов не защитят от необходимости жить и решать задачи в условиях групповых конфликтов. И все же современные руководители, особенно те, которые возглавляют небольшие трудовые коллективы (от 15–20 до 40–50 человек), по-разному подходят к оценке роли и значения производственных конфликтов.

Первый подход: чем больше конфликтов в организации, тем хуже результаты труда. Конфликты следует искоренять или сводить к минимуму.

Второй подход: конфликты в любой организации неизбежны. Не следует их драматизировать, противоречия возникают и разрешаются, жизнь «идет». Главное, чтобы все споры не перерастали в «войну», не мешали выполнять профессиональные обязанности.

Третий подход: конфликты между сотрудниками в любой организации не искоренить. Главная задача руководителя – оптимизировать противоречия, скорректировать направленность спора в конструктивное русло, подавать пример цивилизованной аргументации того или иного мнения. Стремление к конструктивизму – основа профилактики возможных трудовых споров.

1. Выразите отношение к каждой из указанных точек зрения.

2. Опишите две сохранившиеся в памяти конфликтные ситуации: конструктивную и деструктивную. Проанализируйте позиции и поведение сторон, а также методы разрешения конфликтов. Как бы Вы поступили в аналогичных ситуациях сегодня?

3. Опираясь на личный жизненный опыт и факты, события с участием известных Вам людей, охарактеризуйте типичные конфликты в современных трудовых коллективах. Что должны предпринимать менеджеры в целях их профилактики?

Наряду с межличностными, личностно-групповыми и межгрупповыми конфликтами современный менеджмент уделяет повышенное внимание внутриличностным конфликтам. Именно они зачастую оказываются трудноразрешимыми, в том числе и для опытных руководителей.

4. Прокомментируйте афоризмы Роберта Киосаки, автора книги «Руководство Богатого Папы по инвестированию»:

- **«Большинство людей планирует быть бедными»;**
- **«Не будь посредственным»;**
- **«Инвестирование – это план, не продукт и не процедура»;**
- **«Инвестирование – очень личный план»;**
- **«Покупай, владей и молись»;**
- **«Покупай и продавай»;**
- **«ООО» (образование, опыт, отличная денежная наличность).**

Практически всем известен афоризм: «Не кладите яйца в одну корзину». Но утверждение инвестора Уоррена Баффета, одного из богатейших людей на планете является диаметрально противоположным: «Не надо разнообразия. Клади все яйца в одну корзину и хорошенько за ними присматривай».

5. Кто прав? Можно ли «примирить» оба высказывания? Поясните.

Распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам и видам

Согласно Положению о самостоятельной (внеаудиторной) работе студентов распределение объема часов самостоятельной работы студента зависит от места дисциплины и ее значимости в структуре ОП.

Виды, формы и объемы самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов при изучении конкретной учебной дисциплины определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов и утверждаются на кафедре, за которой за-

креплена данная дисциплина, в виде раздела рабочей программы дисциплины основной образовательной программы.

В связи с вышеизложенным, принимая во внимание объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся, а также баланс времени по видам работы, распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам дисциплины представляется следующим образом:

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Вид самостоятельной (внеаудиторной) работы	Объем самостоятельной (внеаудиторной) работы по формам обучения		
			очная	очно-заочная	заочная
1	Тема 1.1. Персонал и человеческие ресурсы организации как объекты управления	выполнение заданий Практикума	6	7	7
2	Тема 1.2. Общие принципы, методы и стили управления: сравнительный анализ	выполнение заданий Практикума	6	7	7
3	Тема 2.1. Система управления персоналом и человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования	выполнение заданий Практикума	6	7	7
4	Тема 2.2. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	выполнение заданий Практикума	6	7	7
5	Тема 2.3. Кадровый потенциал и кадровая политика организации	выполнение заданий Практикума	6	7	8
6	Тема 3.1. Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров	выполнение заданий Практикума	6	7	8
7	Тема 3.2. Профессиональная ориентация, социализация и адаптация персонала	выполнение заданий Практикума	6	7	8
8	Тема 3.3. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала	выполнение заданий Практикума	6	7	8
9	Тема 3.4. Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда	выполнение заданий Практикума	6	8	8
10	Тема 3.5. Оценка деловой активности кадров и эффективности управления человеческими ресурсами организации	выполнение заданий Практикума	6	8	8

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Вид самостоятельной (внеаудиторной) работы	Объем самостоятельной (внеаудиторной) работы по формам обучения		
			очная	очно-заочная	заочная
11	Тема 3.6. Этика и психология делового общения	выполнение заданий Практикума	6	8	8
12	Тема 3.7. Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)	выполнение заданий Практикума	6	8	8
ИТОГО:			72	88	92

7. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы определяются порядком изучения дисциплин в соответствии с рабочим учебным планом и представлены в таблице:

Код компетенции (компетенций)	Содержание компетенции (компетенций)	Этапы формирования компетенции (компетенций)	Дисциплины, формирующие компетенцию (компетенции)
ОПК-3	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	1	Теория организации
		2	Управление человеческими ресурсами
		3	Государственный экзамен
ПК-2	владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	1	Управление человеческими ресурсами
		2	Государственный экзамен
ПК-7	владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-	1	Управление человеческими ресурсами

Код компетенции (компетенций)	Содержание компетенции (компетенций)	Этапы формирования компетенции (компетенций)	Дисциплины, формирующие компетенцию (компетенции)
	планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	2	Экономика предприятий
		2*	Управление производством
		3	Государственный экзамен

* - дополнительный этап освоения компетенции (дисциплина по выбору студента)

7.2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций

Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций	Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций			
	Не достигнут базовый уровень	Базовый	Повышенный	Высокий
ОПК-3 (второй этап)				
3.2. – методы и инструменты подбора, отбора, адаптации, профессионально-должностных перемещений персонала, технологии обучения и развития, деловой оценки	Не знает	Знает некоторые методы и инструменты	Знает назначение и содержание основных методов и инструментов	Знает, понимает назначение методов и инструментов, может объяснить взаимосвязи между разными методами и инструментами и назвать области их применения
У.2. – выявлять потребности в обучении и развитии персонала, разрабатывать программы обучения и развития	Не умеет	Умеет выполнять только отдельные этапы работ	Умеет в соответствии с основными требованиями с незначительными замечаниями	Умеет в соответствии со всеми требованиями

Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций	Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций			
	Не достигнут базовый уровень	Базовый	Повышенный	Высокий
В.2. – навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других	Не владеет	Владеет ограниченным набором навыков	Владеет необходимым набором навыков организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других людей	Свободно владеет широким набором навыков
ПК-2 (первый этап)				
3.1. – методологию, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления и прогнозирования человеческих ресурсов	Не знает	Знает некоторые методы и инструменты	Знает методологию, назначение и содержание основных методов и инструментов	Знает методологию, понимает назначение методов и инструментов, может объяснить взаимосвязи между разными методами и инструментами и назвать области их применения
У.1. – управлять формированием и использованием интеллектуальных, креативных ресурсов организации, повышением производительности труда	Не умеет	Умеет выполнять только отдельные этапы работ	Умеет в соответствии с основными требованиями с незначительными замечаниями	Умеет в соответствии со всеми требованиями
В.1. – навыками разработки и внедрения кадровой политики, планирования потребности в рабочей силе, деловой оценки и подбора персонала, формами и методами обучения персонала, управления	Не владеет	Владеет ограниченным набором навыков	Владеет необходимым набором навыков	Свободно владеет широким набором навыков

Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций	Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций			
	Не достигнут базовый уровень	Базовый	Повышенный	Высокий
карьерой				
ПК-7 (первый этап)				
3.1. – принципы и методы формирования кадровой политики и её реализации в соответствии с выбранной стратегией развития предприятия	Не знает	Знает принципы и некоторые методы формирования кадровой политики и её реализации в соответствии с выбранной стратегией развития предприятия	Знает принципы и основные методы формирования и реализации кадровой политики во взаимосвязи со стратегией развития предприятия	Знает принципы, понимает и может объяснить использование определенных методов формирования и реализации кадровой политики во взаимосвязи со стратегией развития предприятия
У.1. – проводить аудит и анализ трудоустройства организации, выявлять узкие места и обосновывать перспективные направления научных исследований	Не умеет	Умеет проводить аудит и анализ трудоустройства организации, обоснование перспектив и выявление узких мест вызывает затруднения	Умеет проводить аудит и анализ трудоустройства, делать обоснование с незначительными замечаниями	Умеет в соответствии со всеми требованиями проводить аудит и анализ, выявлять узкие места и делать обоснование
В.1. – навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности исполнителей	Не владеет	Владеет ограниченным набором навыков	Владеет необходимым набором навыков	Свободно владеет широким набором навыков

7.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний

ТИПОВЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ЗНАНИЙ ДЛЯ ОПК-3

1. Применительно к HR-менеджменту какой-либо финансово-экономический, административный или социально-психологический способ воздействия субъекта управления (руководителя) на объект управления (подчиненного) – это:

1. метод
2. методика
3. методология
4. стиль
5. Ваш вариант _____

2. Применительно к HR-менеджменту какое-либо мотивированное воздействие субъекта управления (руководителя) на объект управления (подчиненного), предполагающее конкретную, уже апробированную, процедуру («рецепт», алгоритм) целенаправленных и мотивированных действий – это:

1. метод
2. методика
3. методология
4. стиль
5. Ваш вариант _____

3. Применительно к HR-менеджменту совокупность (система) знаний, которая выступает фундаментальной основой, научно-теоретической платформой организационно-управленческой деятельности, – это:

1. метод
2. методика
3. методология
4. стиль
5. Ваш вариант _____

4. Применительно к HR-менеджменту искусство применения разных способов воздействия и влияния субъекта управления (руководителя) на объект управления (подчиненного) с выраженным авторитарным, либеральными или демократическим оттенком – это:

1. метод
2. методика
3. методология
4. стиль
5. Ваш вариант _____

5. Специальные методы и методики (процедуры), позволяющие из определенного числа претендентов на вакантную должность выявить наиболее способных и перспективных:

1. отбор
2. подбор
3. рекрутинг
4. социализация
5. адаптация

6. Специальные методы и методики (процедуры) поиска и/или оценки кандидатов, способных выполнять обязанности на определенной (как правило, вышестоящей) должности:

1. отбор
2. подбор

3. рекрутинг
4. социализация
5. адаптация

7. Кадровое комплектование (наём, вербовка), осуществляемое в интересах организаций специализированными компаниями либо самими организациями для поиска и привлечения наиболее подходящего кандидата на вакантную должность и заключения с ним трудового соглашения (контракта):

1. отбор
2. подбор
3. рекрутинг
4. социализация
5. адаптация

8. Процесс приспособления субъекта (индивида, группы) к новым условиям внешней среды, связанный с необходимостью подчиняться определенным правилам:

1. отбор
2. подбор
3. рекрутинг
4. социализация
5. адаптация

9. Направленное воздействие окружающей среды, в результате которого субъект осмысленно воспринимает и усваивает культурные нормы, а также осваивает и воспроизводит социальные роли:

1. отбор
2. подбор
3. рекрутинг
4. социализация
5. адаптация

10. В концепции интенсивного обучения, разработанной под руководством профессора А.А. Золотарева, понятие «дидактическая система» – это совокупность:

1. типов, форм и методов обучения
2. форм, методов и средств обучения
3. методов обучения и воспитания
4. процессов социализации и адаптации
5. процессов стимулирования и мотивации

11. В рамках концепции, разработанной И.Я Лернером, метод обучения, который предполагает доминирующую роль педагога (менеджера) в учебном процессе и, соответственно, минимальную инициативу обучающихся:

1. информационно-рецептивный
2. репродуктивный
3. проблемный (проблемное изложение материала)
4. исследовательский
5. эвристический

12. В рамках концепции, разработанной И.Я Лернером, стремление педагога (руководителя) добиться того, чтобы обучающиеся воспринимали учебный материал точно, без искажений, именно так, как задумано, – это метод:

1. информационно-рецептивный

2. репродуктивный
3. проблемный (проблемное изложение материала)
4. исследовательский
5. эвристический

13. В рамках концепции, разработанной И.Я Лернером, педагог (руководитель) излагает учебный материал так, чтобы сконцентрировать внимание на противоречии в каком-либо объекте и предоставить обучающимся (подчиненным) возможность поиска вариантов его разрешения, – это метод:

1. информационно-рецептивный
2. репродуктивный
3. проблемный (проблемное изложение материала)
4. исследовательский
5. эвристический

14. В рамках концепции, разработанной И.Я Лернером, педагог (руководитель) формулирует и детализирует какую-либо сложную тему или задачу, а обучающиеся (подчиненные) должны осуществить ее анализ, используя методологию конкретной науки, – это метод:

1. информационно-рецептивный
2. репродуктивный
3. проблемный (проблемное изложение материала)
4. исследовательский
5. эвристический

15. В рамках концепции, разработанной И.Я Лернером, метод обучения, педагог (менеджер) в учебном процессе принимает ограниченное участие, а обучающийся (подчиненный), напротив, проявляет максимум инициативы и стремится к созданию нового знания, получению нового результата:

1. информационно-рецептивный
2. репродуктивный
3. проблемный (проблемное изложение материала)
4. исследовательский
5. эвристический

16. В рамках «Сбалансированной системы показателей» (Р. Каплан, Д. Нортона) прибыль на обыкновенную акцию относится к одной из четырех групп целей:

1. финансовые
2. связанные с потребителями
3. операциональные
4. процессуальные

17. В рамках «Сбалансированной системы показателей» (Р. Каплан, Д. Нортона) доля рынка, % повторных обращений, число жалоб и возвратов относятся к одной из четырех групп целей:

1. финансовые
2. связанные с потребителями
3. операциональные
4. процессуальные

18. В рамках «Сбалансированной системы показателей» (Р. Каплан, Д. Нортон) продолжительность цикла разработки продукта, время исполнения заказа, затраты на единицу продукции относятся к одной из четырех групп целей:

1. финансовые
2. связанные с потребителями
3. операциональные
4. процессуальные

19. В рамках «Сбалансированной системы показателей» (Р. Каплан, Д. Нортон) число обученных работников, % рабочих мест, укомплектованных собственным резервом, период ротации кадров и др. относятся к одной из четырех групп целей:

1. финансовые
2. связанные с потребителями
3. операциональные
4. процессуальные

20. Результативность деятельности лиц, возглавляющих организации или структурные подразделения, и общая результативность менеджмента компании – это эффективность:

1. производственная
2. финансовая
3. социальная
4. управленческая

ТИПОВЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ЗНАНИЙ ДЛЯ ПК-2

1. Одно из управленческих действий НЕ относится к функциям менеджмента персонала

1. прогнозирование и планирование
2. делегирование
3. стимулирование и мотивация
4. составление отчетов
5. увольнение

2. Процесс определения потребности в персонале (количественных, качественных, временных, пространственных параметров) для реализации определенных целей в рамках производственно-хозяйственной и иной деятельности, называется:

1. планирование
2. делегирование
3. стимулирование и мотивация
4. составление отчетов
5. увольнение

3. Должностная инструкция разрабатывается с целью:

1. определения квалификационных требований к сотрудникам организации, а также их обязанностей, прав и ответственности
2. организации процедур отбора и подбора персонала на вакантные должности
3. исполнения требований международного и национального законодательства
4. достижения стратегических целей предприятия

4. Установление зависимости между численностью персонала кадровой службы и важными аспектами деятельности предприятия является основой:

1. многофакторного корреляционного анализа
2. метода сравнений
3. экспертного метода
4. метода прямого счёта
5. метода по нормам обслуживания

5. «Потребность в специалистах кадровой службы в создаваемой организации определяется на основе анализа успешно функционирующих организаций со схожими параметрами», – такова суть:

1. многофакторного корреляционного анализа
2. метода сравнений
3. экспертного метода
4. метода прямого счёта
5. метода по нормам обслуживания

6. «Представление о потребности в специалистах кадровой службы формируется на основе учета мнений группы лиц, суждения которых базируется на научной и профессиональной компетентности», – такова суть:

1. многофакторного корреляционного анализа
2. метода сравнений
3. экспертного метода
4. метода прямого счёта
5. метода по нормам обслуживания

7. «Определение численности работников кадровой службы осуществляется на основе соблюдения определенной пропорции по отношению к общей численности либо численности отдельных категорий персонала организации», – такова суть:

1. многофакторного корреляционного анализа
2. метода сравнений
3. экспертного метода
4. метода прямого счёта
5. метода по нормам обслуживания

8. В процессе планирования необходимого количества персонала специалисты учитывают ряд факторов (несколько правильных ответов):

1. финансовое положение организации
2. рыночная конъюнктура
3. уровень технической оснащённости производства
4. текучесть (коэффициент текучести) кадров
5. миссия организации
6. принципы управления
7. функции управления

9. Объем работ (трудоемкость) – основной показатель при планировании:

1. количественном
2. качественном
3. стратегическом
4. тактическом
5. оперативном

10. При качественном планировании НЕ принимаются во внимание (несколько правильных ответов):

1. технологический процесс
2. планы рационализации (изменения в технологии)
3. профиль требований к рабочим местам
4. программа обучения и повышения квалификации
5. миссия организации
6. доминирующий стиль управления
7. деловая репутация организации

11. В теории HR-менеджмента планирование на срок до 1 года считается:

1. краткосрочным
2. среднесрочным
3. долгосрочным

12. В теории HR-менеджмента планирование и развитие персонала на срок от 1 года до 5 лет считается:

1. краткосрочным
2. среднесрочным
3. долгосрочным

13. В теории HR-менеджмента планирование и развитие персонала на срок более 5 лет считается:

1. краткосрочным
2. среднесрочным
3. долгосрочным

14. Экспертные и групповые оценки являются элементами методологии:

1. количественного планирования
2. качественного планирования
3. количественно-качественного планирования
4. качественно-количественного планирования

15. Анализ содержащегося в профессионально-технологической документации (например, в технологических картах) деления работ является важным элементом:

1. количественного планирования
2. качественного планирования
3. количественно-качественного планирования
4. качественно-количественного планирования

16. Анализ и уточнение требований (обязанностей), содержащихся в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест, является важным элементом:

1. количественного планирования
2. качественного планирования
3. количественно-качественного планирования
4. качественно-количественного планирования

17. Количественным методом планирования персонала НЕ является:

1. планирование от достигнутого
2. планирование по трудоемкости
3. планирование по нормам обслуживания
4. метод Дельфи

18. Обучение в организации и вне ее, самоподготовка и воспитание являются элементами системы

1. использования персонала
2. развития персонала
3. карьеры персонала
4. ротации персонала

19. Оплата за выполненную работу и/или отработанное время, дополнительное стимулирующее вознаграждение (премия, надбавка) являются:

1. прямыми расходами на персонал
2. косвенными расходами на персонал

20. Выплаты-компенсации, связанные с условиями труда и режимом работы, а также оплата ежегодных и дополнительных отпусков являются:

1. прямыми расходами на персонал
2. косвенными расходами на персонал

ТИПОВЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ЗНАНИЙ ДЛЯ ПК-7

1. Набор правил, пожеланий и ограничений, регламентирующих взаимоотношения персонала в организации – это кадровая политика:

1. в узком смысле
2. в широком смысле

2. Система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческие ресурсы организации в соответствие со стратегией ее развития – это кадровая политика:

1. в узком смысле
2. в широком смысле

3. Система правил и норм, которая предполагает наличие у руководства организации обоснованных прогнозов развития ситуации при одновременном недостатке средств для оказания влияния на кадровую ситуацию – это кадровая политика:

1. превентивная
2. активная
3. открытая
4. закрытая
5. пассивная
6. реактивная

4. Система правил и норм, которая характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал – это кадровая политика:

1. превентивная
2. активная
3. открытая
4. закрытая
5. пассивная
6. реактивная

5. Система правил и норм, которая характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, – это кадровая политика:

1. превентивная
2. активная
3. открытая
4. закрытая
5. пассивная
6. реактивная

6. Система правил и норм, которая характеризуется тем, что организация включает новый персонал только с низшего должностного уровня, а последующее замещение происходит из числа работников организации, – это кадровая политика:

1. превентивная
2. активная
3. открытая
4. закрытая
5. пассивная
6. реактивная

7. Система правил и норм, которая существует в основном «на бумаге», а на практике руководители не уделяют должного внимания уровню профессионального развития сотрудников и состоянию морально-психологического климата в организации – это кадровая политика:

1. превентивная
2. активная
3. открытая
4. закрытая
5. пассивная
6. реактивная

8. Система правил и норм, присущая организациям, в которых руководители в работе с персоналом уделяют внимание главным образом кризисам и конфликтам, принимая меры по разрешению возникающих проблем – это кадровая политика:

1. превентивная
2. активная
3. открытая
4. закрытая
5. пассивная
6. реактивная

9. Укажите принцип формирования кадровой политики, предполагающий использование всех современных научных разработок в данной области, которые могли бы обеспечить максимальный эффект:

1. научность
2. методичность
3. комплексность
4. системность
5. эффективность

10. Укажите принцип формирования кадровой политики, предполагающий качественный анализ выбранных вариантов решения, особенно в тех случаях, когда имеется ряд взаимоисключающих (альтернативных) подходов:

1. научность
2. методичность
3. комплексность
4. системность
5. эффективность

11. Укажите принцип формирования кадровой политики, предполагающий охват всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников:

1. научность
2. методичность
3. комплексность
4. системность
5. эффективность

12. Укажите принцип формирования кадровой политики, предполагающий учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных элементов этой работы:

1. научность
2. методичность
3. комплексность
4. системность
5. эффективность

13. Укажите принцип формирования кадровой политики, предполагающий, что любые затраты на мероприятия в этой области оправданы с экономической точки зрения и предполагают достижение определенных результатов хозяйственной деятельности:

1. научность
2. методичность
3. комплексность
4. системность
5. эффективность

14. Верны ли утверждения?

А) Для управления человеческими ресурсами на современном этапе характерно системное, комплексное решение вопросов управления персоналом и всех других стратегических задач на основе единой программы деятельности организации

Б) Для управления человеческими ресурсами на современном этапе характерно участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения задач в области управления персоналом

15. Верны ли утверждения?

А) Корпоративное управление и его централизация привели к перерастанию управления персоналом из чистой кадровой функции в управление человеческими ресурсами

Б) Повышение гибкости организации, децентрализация управления привели к перерастанию управления персоналом из чистой кадровой функции в управление человеческими ресурсами

16. Верны ли утверждения?

А) Новой тенденцией в управлении человеческими ресурсами является эволюция фрагментарного повышения квалификации к интегральной концепции – развитию человеческих ресурсов

Б) Новой тенденцией в управлении человеческими ресурсами является эволюция фрагментарного повышения квалификации к интегральной концепции – функционированию человеческих ресурсов

17. Верны ли утверждения?

А) Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства

Б) Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как дарового богатства, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя

18. Верны ли утверждения?

А) Отношение к персоналу как к ресурсу предполагает осознание проблемы дефицита квалифицированного и высококвалифицированного персонала, что приводит к конкурентной борьбе за знания, навыки, способности на рынке труда

Б) Отношение к персоналу как к ресурсу предполагает отход от представления о персонале как «даровом капитале»

19. Верны ли утверждения?

А) Развитие стратегического менеджмента предполагает следующее изменение в области человеческих ресурсов организации: от отсутствия обратной связи с подчиненными – к ее активному поиску

Б) Развитие стратегического менеджмента предполагает следующее изменение в области человеческих ресурсов организации: от эпизодического и фрагментарного анализа причин успеха и неудач – к открытому обсуждению и системному мониторингу уровня компетентности работников

20. Верны ли утверждения?

А) Развитие стратегического менеджмента предполагает следующее изменение в области человеческих ресурсов организации: от спланированного карьерного пути – к информированному и гибкому выбору траектории профессионального развития

Б) Развитие стратегического менеджмента предполагает следующее изменение в области человеческих ресурсов организации: от ответственности менеджеров за развитие персонала – к ответственности самих работников за собственное развитие

21. Верны ли утверждения?

А) Развитие стратегического менеджмента предполагает следующее изменение в области человеческих ресурсов организации: от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу – к широким профессиональным и должностным профилям

Б) Развитие стратегического менеджмента предполагает следующее изменение в области человеческих ресурсов организации: от контроля за проблемами, с которыми сталкиваются работники, – к созданию возможностей для всестороннего профессионального роста

22. Верны ли утверждения?

А) Существенной особенностью управления человеческими ресурсами является стратегический подход к управлению людьми

Б) Стратегический аспект управления человеческими ресурсами раскрывается через понятие кадровой политики

Перечень вопросов к зачёту

1. Предмет и базовые понятия (тезаурус) учебной дисциплины.
2. Управление кадрами, персоналом, человеческими ресурсами: общее и особенное.
3. Феноменология человека: генетико-субъектно-функциональный подход
4. Основные этапы культурно-исторической эволюции человека.
5. Мировоззренческие основы управления персоналом.
6. Методологические основы управления персоналом.
7. Зарубежный опыт управления персоналом и возможности его применения в РФ.
8. Специфика организации труда и управления персоналом в современной России.
9. Система управления персоналом организации: общая характеристика.
10. Методы управления персоналом: классификация и общая характеристика.
11. Основные стили управления персоналом: классификация, сущность и специфика.
12. Особенности кадрового, информационного и правового обеспечения системы управления персоналом организации.
13. Кадровый потенциал организации: сущность, содержание, пути реализации.
14. Кадровая политика организации: основные тенденции и перспективы развития.
15. Гендерный аспект организационно-управленческой деятельности: сущность, содержание, специфика реализации гендерных стратегий.
16. Планирование и рекрутинг персонала: сущность, специфика, основные процедуры.
17. Подготовка и переподготовка кадров: основные причины, программы и процедуры.
18. Деловая карьера персонала: сущность, содержание, специфика реализации.
19. Обучение персонала: цели, задачи, основные формы и методы.
20. Концепция интенсивного обучения (версия А.А. Золотарёва): целевая установка, основные элементы и условия реализации.
21. Содержательные теории мотивации: сравнительный анализ.
22. Процессуальные теории мотивации: сравнительный анализ.
23. Классификация методов и систем мотивации персонала (концепция Э. Локе).
24. Руководство и лидерство: сущность, специфика, механизмы реализации.
25. Основные теории лидерства: общая классификация и сравнительный анализ.
26. Организационная власть: сущность, типы и виды.
27. Деловая оценка кадров: сущность, содержание, специфика реализации.
28. Современные системы оплаты труда: сравнительный анализ.
29. Деловое общение: сущность, содержание, специфика.
30. Деловой имидж: сущность, содержание, специфика

31. Деловой этикет: сущность, содержание, специфика.
32. Основные формы делового общения: теория и практика.
33. Деловая беседа: сущность, особенности подготовки и проведения.
34. Деловое совещание: сущность, особенности подготовки и проведения.
35. Коммерческие переговоры: сущность, особенности подготовки и проведения.
Национальные стили ведения переговоров.
36. Тактические способы делового общения: теория и практика.
37. Техника делового общения: основные приёмы и искусство их применения.
38. Основы конфликтологии: сущность конфликта и его структурные элементы.
39. Организационные конфликты: основные причины, этапы (фазы), особенности протекания.
40. Деятельность менеджера по разрешению (урегулированию) и профилактике конфликтов в организации.

7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ УМЕНИЙ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ОПК-3

1. Вставьте термин: «_____ – метод, позволяющий выявить и оценить определенные качества человека, его способности выполнять профессиональные обязанности; по результатам специального анализа составляют профиль конкретной личности».

2. Установите соответствия между названиями и характерными признаками моделей адаптации:

1. «обычная», «стандартная»
2. «социальная»
3. «реалистическая»
4. «исследовательская»
5. «инициативная»
6. «артистическая»

- а. действия в соответствии с должностными инструкциями и устными рекомендациями начальников
- б. ориентация на коллектив
- в. действия по ситуации
- г. погружение в анализ производственных, административно-управленческих, психологических и иных проблем, решаемых организацией
- д. формулирование и аргументация новых идей, предложений, концепций
- е. демонстрация знаний, умений и навыков, стремление создать положительный имидж

3. Добавьте необходимые термины: «Модель _____ предполагает выработку и реализацию программы, которая позволяет новому работнику «сглаживать углы» во взаимоотношениях с начальниками и коллегами, постепенно обрести уверенность и выйти на _____ («крейсерский») режим своей профессиональной деятельности».

4. Установите соответствия между названиями и характерными признаками моделей социализации:

1. «упреждающая»
2. «приспособительная»
3. «ролевая»
4. «управленческая»

а. жёсткое навязывание «правил игры», подавление всего «чуждого», что могло быть принесено в организацию новыми сотрудниками

б. постепенный, мягкий ввод новых работников в курс дела с частичным использованием их прежнего опыта

в. «привязка» к формальным и неформальным обязанностям, кругу повседневных задач

г. разработка и совершенствование адаптационных программ для различных категорий работников

5. Установите соответствия между тремя аспектами профориентации и ключевыми характеристиками:

1. в личностном плане –
2. социальном плане –
3. в общенаучном плане –

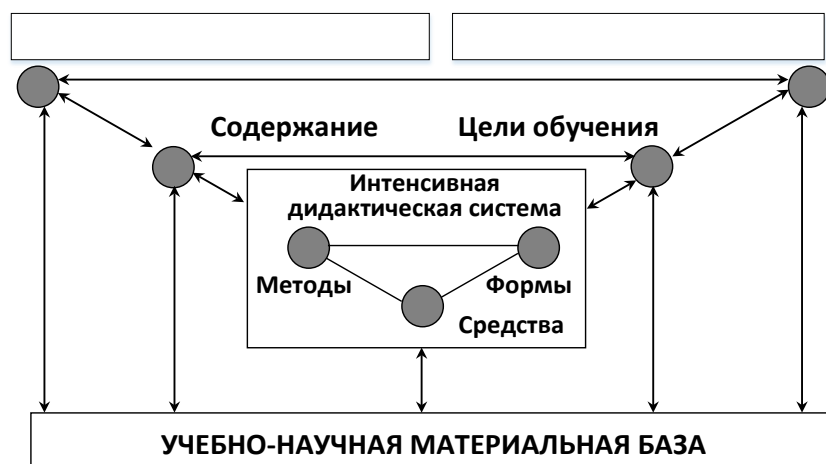
а. процесс выявления склонности индивида к определённой деятельности, поощрения и развития его способностей, а также оказания помощи в достижении поставленных целей

б. система мер, направленная на оказание помощи молодёжи в выборе профессии

в. комплекс психолого-педагогических и медицинских мероприятий, направленных на оптимизацию процесса трудоустройства молодёжи в соответствии с желаниями, склонностями и сформировавшимися способностями и с учётом потребностей в специалистах народного хозяйства и общества в целом

6. Укажите название метода научного познания: «_____ отличается от наблюдения активным вмешательством в ситуацию со стороны исследователя, который планомерно манипулирует одним или несколькими факторами (переменными) для регистрации сопутствующих изменений в поведении изучаемого объекта».

7. Укажите два недостающих элемента в системе интенсивного обучения персонала (версия А.А. Золотарева):



8. Установите соответствия между стилями руководства (классификация К. Левина) и методами обучения (классификация И.Я. Лернера):

1. авторитарный
 2. демократический
 3. либеральный
- а. информационно-рецептивный, репродуктивный
б. проблемный (проблемного изложения)
в. исследовательский, эвристический

9. Установите соответствия между стилями руководства (ситуационная концепция П. Герси – К. Бланчарда) и методами обучения (классификация И.Я. Лернера):

1. директивный
 2. убеждающий
 3. участвующий
 4. делегирующий
- а. информационно-рецептивный,
б. репродуктивный
б. проблемный (проблемного изложения)
в. исследовательский, эвристический

10. Прочитайте фрагмент известного учебника по менеджменту «Менеджмент» (автор – Ричард Дафт) и заполните пропуски:

«Толчком к развитию концепции обучающейся организации послужила публикация книги Питера Сенджа “_____1_____ дисциплина: Наука и практика обучающихся организаций”. Основопологающая идея обучающейся организации – ориентация на разрешение проблем в противоположность ориентированным на достижение высокой _____2_____ _____3_____ компаниям».

Задание 1.

Познакомьтесь с книгой Питера Сенджа «Пятая дисциплина» (см. русский перевод⁸) и уясните суть основных слагаемых обучающейся организации:

1. Системное мышление
2. Общее видение
3. Готовые к вызову ментальные модели
4. Командное обучение
5. Индивидуальное мастерство.

Приведите конкретные примеры обучающихся организаций из числа наиболее известных международных и российских компаний.

А какие организации являются, как и прежде, «традиционными» и не спешат трансформироваться в разряд обучающихся? Почему?

Задание 2.

Точка зрения: Принципиальным отличием обучающейся организации от традиционной вертикальной иерархии и горизонтальных / сетевых организаций является то, что ее «сотрудники осознают бизнес как целое, обладают полной информацией, формулируют новые стратегии, несут ответственность за удовлетворение потребителей». В обучающих-

⁸ http://www.e-reading.mobi/bookreader.php/112324/senge_-_pyataya_disciplina.pdf

ся организациях значительно увеличивается объем коллективного «разума»: «Сотрудники принимают участие во всех мыслительных процессах, включая разработку стратегии, причем границы ... между “верхами” и “низами” практически сходят на нет. Каждый общается с каждым, сообща решают возникающие задачи, образуя громадный коллективный мозг, обеспечивая организации такую степень гибкости, которая позволяет оперативно и адекватно реагировать на изменения внешней среды»⁹ (Ричард Дафт).

Между тем, обучающуюся организацию в корне неверно считать идиллией, чем-то единожды достигнутым, отлаженным, а затем ставшим вечным и неизменным. Она скорее похожа на организм человека, который в одних случаях функционирует длительное время без особых проблем, в других – периодически требует медикаментов и лечения, а в иных – быстро в свой ресурс, выгорает и умирает. Жизнедеятельность обучающейся организации зависит от рабочих команд, которые являются своего рода «органами» и состав которых обычно входят от 3 – 6 до 7 – 12 участников...

Кратко охарактеризуйте роли в команде, представленные матрицей:

Активное Поведение, ориентированное на решение задач	Специалист по решению задач	Двойная роль
	Сторонний наблюдатель	Социально-эмоциональная поддержка
Пассивное		

Пассивное Социально-ориентированное поведение Активное

Рис. 1. Типовые роли участников команды

Всегда ли руководители команд должны «бороться» с участниками, которые не проявляют инициативы в реализации проекта и чей вклад в общее дело гораздо меньше, чем у остальных? Поясните на примере.

Задание 3.

Проанализируйте доступные интернет-источники, чтобы представлять специфику деятельности сети универсальных магазинов *Nordstrom* – одной из старейших торговых компаний в США, которую в 1901 году основали Джон Нордстрем (John W. Nordstrom) и Карл Уоллин (Carl F. Wallin).

Укажите несколько отличий компании Nordstrom от ее конкурентов?

Раскройте смысл правила №1 для сотрудников компании Nordstrom: «В любой ситуации руководствуйтесь здравым смыслом. Никаких дополнительных правил не требуется».

Почему в современной России такой подход пока еще не слишком востребован? Зачастую вместо него действует иное правило №1: «Начальник всегда прав». А вслед за ним правило №2: «Если начальник неправ, смотри правило №1».

⁹ Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. С.720 – 721.

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ УМЕНИЙ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-2

1. Установите соответствие между названиями и содержанием классических подходов к технологии отбора персонала:

1. британский
2. немецкий
3. американский
4. китайский

а. основан на личной беседе сотрудников кадровой службы с кандидатом и концентрируется на выяснении биографии, традиций семьи и организации, места получения образования

б. основан на предварительной подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями известных руководителей, политиков, ученых

в. проверка интеллектуальных способностей, психологическое тестирование с использованием компьютеров и наблюдение за кандидатом в неформальной обстановке

г. основан на письменных экзаменах (сочинения, эссе) и анализе практических ситуаций

2. Вставьте термин HR-менеджмента: «_____ персонала – это подбор сотрудников на временные рабочие места, реализуемый на основе краткосрочной или среднесрочной аренды персонала других фирм»

3. Установите соответствие между названиями и сущностью подходов к оценке персонала:

1. практический
2. прогностический
3. имитационный

а. пригодность работника к выполнению функциональных обязанностей определяется на основе результатов его конкретной деятельности

б. анализ анкетных данных, письменные и устные характеристики, мнения и отзывы руководителей и коллег, личные беседы и т.д.

в. работник «погружается» в определенную ситуацию, в которой он должен продемонстрировать наличие тех или иных способностей

4. Вставьте термин HR-менеджмента: «_____ (переквалификация) – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда»

5. Вставьте термин HR-менеджмента: «_____ – планомерно осуществляемая программа упражнений с целью формирования и совершенствования умений и навыков повышения эффективности трудовой деятельности (операций)»

6. Вставьте термин HR-менеджмента: «_____ руководящих кадров предприятия – специально сформированная и подготовленная группа специалистов, способных по своим профессиональным, деловым и личным качествам к замещению вакантных руководящих должностей более высокого уровня»

7. Вставьте термин HR-менеджмента: «_____ руководителя – документ, описывающий основные характеристики, которыми должен обладать работник для успешной деятельности в данной должности».

8. Вставьте термин HR-менеджмента: «_____ – процесс профессионального роста человека, его авторитета и статуса, выраженный в продвижении по ступеням должностной иерархии, квалификации, престижа и т.п.»

9. Установите соответствие между названиями типов и сутью организационной (корпоративной) культуры:

1. прагматическая
2. бюрократическая
3. клановая

а. определение целей и задач, выбор направлений деятельности на основе анализа рыночной конъюнктуры и стремления к повышению эффективности труда и получению прибыли

б. установление и поддержание в организации порядка, основанного на неукоснительном соблюдении регламентаций (правил, инструкций и т.п.)

в. формирование в организации особого морально-психологического климата на основе национальных, религиозных, семейных и иных традиций

10. В матрице типов организационной культуры замените цифры названиями управленческих парадигм в мультинациональных компаниях:

- а. этноцентризм –
- б. полицентризм –
- в. геоцентризм –
- г. региоцентризм –

НАЦИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА Активная	2	4
	1	3
	Пассивная	Активная

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Задание 1.

Разрабатывая основы кадровой политики, руководители организаций обязаны принимать во внимание официальные «правила игры», устанавливаемые государством, но в то же время и ориентироваться на «реальную» жизнь, где имеются многочисленные исключения, отступления от правовых норм...

С какими нарушениями законодательства чаще всего сталкиваются работники государственных и частных предприятий в России? Укажите основные причины пренебрежительного отношения руководителей к интересам персонала.

Задание 2.

В современной литературе по менеджменту и маркетингу, как правило, детально раскрыто понятие жизненного цикла. Согласно закону развития, организация или продукт (goods, services, works) последовательно проходят несколько стадий – от «инкубации» и рождения до наступления зрелости, деградации и «смерти».

Приведите примеры организаций (промышленных, торговых, образовательных, развлекательных), возраст которых измеряется столетиями, и объясните феномен их «бессмертия».

Задание 3.

В таблице 1 представлены основные источники найма, используемые современными организациями. Они могут быть рассмотрены и как способы (методы) трудоустройства:

Таблица 1.

Анализ основных источников найма персонала

Основные источники найма (методы трудоустройства)	Рейтинг (1 – 7)	Сфера (отрасль, профессии) эффективного применения
Специализированные издания, публикации и объявления в СМИ		
Рассылка (получение) резюме и других материалов претендентов		
Распределение выпускников образовательных учреждений		
Государственные (общественные) службы по трудоустройству		
Частные агентства по найму персонала		
Родственные связи и знакомства		
Случайные обращения граждан		

Заполните таблицу, составив рейтинг эффективности методов трудоустройства (от 1 – max до 7 – min) и указав «адреса» (отрасли, профессии, организации) их применения в России.

Какие данные, на Ваш взгляд, являются исходными для планирования потребностей организации в персонале?

**ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ УМЕНИЙ
ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-7**

1. Установите соответствия между тремя группами персонала (1, 2, 3) и должностными категориями конкретных работников из списка (а – к):

1. Управленческий персонал –
2. Производственный персонал –
3. Вспомогательный персонал –

- а. фрезеровщик 6 разряда по обслуживанию станков с программным управлением
- б. юрист со стажем работы 3 года юридического отдела
- в. грузчик-такелажник по управлению специальным подъемно-транспортным средством
- г. техник-уборщица планового отдела со стажем 10 лет
- д. проектировщик конструкторского бюро
- е. курьер финансовой службы с высшим образованием
- ж. инженер по эксплуатации холодильных установок
- з. руководитель отдела снабжения
- и. грузчик-разнорабочий
- к. водитель-экспедитор с категориями В, С

2. Сопоставьте названия (1, 2, 3) и содержание (а, б, в) групп методов управления персоналом:

- 1. Экономические методы –
- 2. Организационно-распорядительные методы –
- 3. Социально-психологические методы –

- а) методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер, они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении, нормативно-документальном закреплении функций;
- б) мотивация, моральное поощрение, социальное планирование;
- в) приёмы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

3. Вставьте необходимый термин: «_____ кадров – это поочередное пребывание сотрудников в различных должностях для освоения смежных специальностей, а также приобщение к новым функциональным задачам, иногда для смены профессиональной ориентации».

4. Вставьте необходимый термин: «_____ человеческих ресурсов представляет собой систему контроля за соблюдением установленного порядка учета личного состава и надежностью функционирования всей системы работы с персоналом, регламентированной трудовым законодательством РФ и локальными нормативными актами предприятия».

5. Вставьте необходимый термин: «_____ управление основано на том, что работники участвуют в делах организации и вовлечены в управление; следовательно, – работают более заинтересованно и производительно».

6. Проанализируйте текст и добавьте необходимое слово: «Общая (потенциальная) работоспособность – это ресурсы, которые в принципе могли быть использованы при максимальном напряжении всех сил, а фактическая (стандартная) работоспособность – ресурсы, которые обычно используются. Фактическая работоспособность всегда _____, чем потенциальная».

7. Вставьте необходимый термин: «_____ применяется в случаях, когда увольнение работника не связано с невыполнением им своих обязанностей, а обусловлено реорганизацией, сокращением штата, ликвидацией предприятия и осу-

ществляется, как правило, специализированным (кадровым) агентством по организации процесса увольнения сотрудников наиболее щадящим способом.

8. Вставьте необходимый термин: «_____» является традиционным методом обучения и в качестве основной цели преследует оперативное вовлечение нового работника в профессиональную сферу деятельности на конкретном рабочем месте в конкретном коллективе.

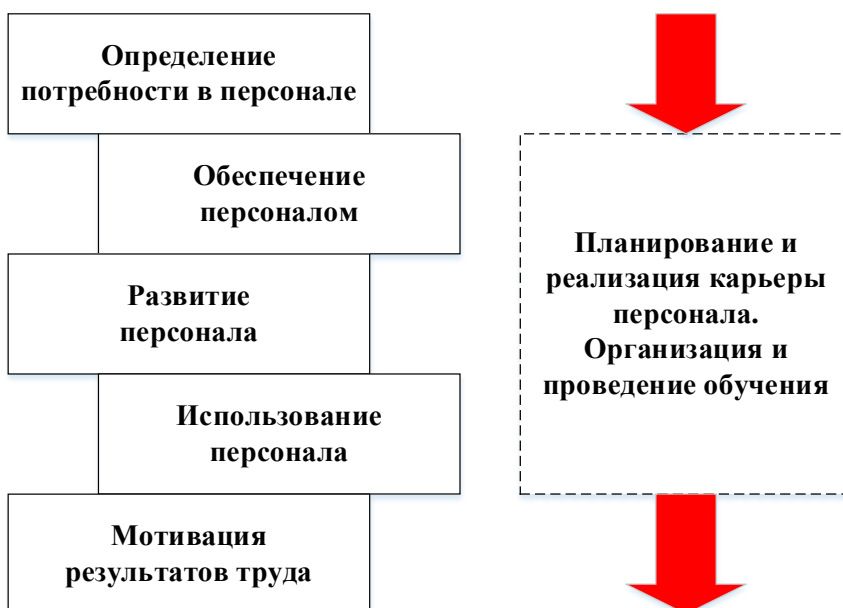
9. Сгруппируйте факторы 1 – 9, оказывающие влияние на формирование системы управления человеческими ресурсами в современной организации, разделив их на внешние и внутренние:

1. Рыночная конъюнктура
2. Этап (фаза) жизненного цикла организации
3. Фаза экономического цикла
4. Уровень инфляции
5. Система стимулирования (мотивации) персонала
6. Содержательные и процессуальные теории мотивации
7. Высокая текучесть персонала и наличие вакансий в организации
8. Избыток ресурсов на рынке труда
9. Специфика организации и результаты ее деятельности

Внешние (А)	Внутренние (Б)

10. Какому функциональному блоку соответствуют указанные действия?

**ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ БЛОКИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ HR-СЛУЖБЫ:**



1. обеспечение персоналом
2. мотивация результатов труда

3. определение потребности в персонале
4. использование персонала
5. развитие персонала

Задание 1.

«Китай является локомотивом мировой экономики», – этот слоган весьма популярен в наши дни, и его сторонники обычно подчеркивают, казалось бы, неоспоримый факт: КНР по объему ВВП с недавних пор опережает всех, включая США. В самом деле, обратившись к мировой статистике, мы обнаружим следующую картину:

Таблица 2.

Доля крупнейших 20 стран в общемировом ВВП (по ППС¹⁰)
и другие макроэкономические показатели, 2015 / 2016 гг.¹¹

№ пп	Государство	% мирового ВВП	ВВП, млрд. \$	Население, тыс. чел	ВВП на душу нас., тыс. \$
1	Китай	17,08	19696	1373541	14500
2	США	15,81	18037	323995	56800
3	Индия	7,02	7998	1266883	6300
4	Япония	4,26	4843	126702	38600
5	Германия	3,38	3860	80722	46700
6	Россия	3,28	3725	146544*	26300
7	Бразилия	2,81	3199	205823	15900
8	Индонезия	2,51	3828	258316	11300
9	Великобритания	2,36	2707	64430	42000
10	Франция	2,33	2666	66836	42000
11	Мексика	1,96	2230	123166	18700
12	Италия	1,91	2175	62007	36300
13	Республика Корея	1,63	1853	50924	37100
14	Саудовская Аравия	1,48	1689	28160	54500
15	Канада	1,44	1634	35362	46200
16	Испания	1,42	1618	48563	35300
17	Турция	1,40	1596	80274	20700
18	Иран	1,21	1379	82801	17600
19	Австралия	1,00	1141	22992	48300
20	Таиланд	0,98	1110	68200	16300

Между тем, в оценке механизма и перспектив «экономического чуда» Поднебесной имеется и альтернативные точки зрения. Одна из них представлена в статье под названием «Китайская экономика опасно близка к развороту: долг страны постоянно растет, в то время как рост валового внутреннего продукта замедляется» и опубликована на информационном портале MarketWatch в феврале 2017 года. Вот ее фрагмент:

¹⁰ Паритет покупательской способности.

¹¹ Источники информации: Gross domestic product based on purchasing-power-parity (PPP) valuation of country GDP; Gross domestic product based on purchasing-power-parity (PPP) per capita GDP; Gross domestic product based on purchasing-power-parity (PPP) share of world total // International Monetary Fund (2015, 2016); <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/weosegr.aspx> The World Factbook // <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/>

«Данные из Китая окончательно подтверждают, что валютные резервы сократились на \$12,3 млрд. до \$2,998 трлн., тогда как в июне 2014 года они были на историческом максимуме \$3,993 трлн. . .

Чего не показывают официальные данные по резервам, так это массивных займов Китая за границы, которые росли последние 15 лет, что по факту приводит чистые резервы страны к \$1,7 трлн., по данным статистики, подготовленной Kynikos Associates.

Резервов может и не хватить для поддержки юаня, особенно если оттоки капитала вновь ускорятся в случае схлопывания китайского кредитного пузыря. Соотношение долга к ВВП близко к 400%, если включить в расчеты печально известный теневой банковский сектор Китая, который обычно упускается из виду в официальной статистике. В 2000 году соотношение долга к ВВП в Китае было около 100%. По мере роста ВВП страны с \$1,094 в конце 20-го века до \$11,75 трлн. в конце 2016 года, раздувался и объем заемных средств. Китайская экономика выросла в 11 раз, тогда как задолженность взлетела более чем в 40 раз.

По мере замедления китайской экономики, объем займов продолжает расти. В 2016 году китайцы купили американских товаров и услуг на \$115,775 млрд., тогда как США купили на \$462,813 млрд. у Китая, таким образом, дисбаланс составил \$347 млрд. Столкновение Трампа с властями Китая из-за торговли происходит как раз в тот момент, когда огромный китайский кредитный пузырь готов лопнуть. Избрание Трампа подливает керосин в экономический пожар Китая»¹².

Согласны ли Вы с автором данной статьи?

Действительно ли китайский «финансовый пузырь» неминуемо лопнет?

Почему такие высокоразвитые страны, как Япония, США и Великобритания имеют внушительный внутренний долг (соответственно: 200, 100 и 60% ВВП), но при этом в отличие от Китая и России, у которой этот долг гораздо ниже, периодически не объявляют дефолты и не девальвируют свою валюту, а динамично развиваются?!

Задание 2.

Проанализируйте данные, представленные в таблице 1, с позиции соотношения цены и качества трудовых ресурсов. В случае необходимости обратитесь к дополнительным источникам информации (ООН, МВФ, ВБ), а затем выберите три страны (где среднедушевые показатели ВВП: а) менее 20000, б) от 25000 до 40000, в) свыше 45000 долл.) и составьте таблицу, в которой обозначьте преимущества и недостатки рабочей силы.

Задание 3.

Познакомьтесь с материалами, опубликованными в периодической печати:

- «Девальвация рубля открывает для российских производителей новые экспортные рынки: стоимость труда в России оказалась даже ниже, чем в Китае»¹³;
- «Труд в России дешевле, чем в Китае. Почему низкие зарплаты россиян не приводят к промышленному буму»¹⁴;

¹² См. фрагмент на русском: https://www.fxteam.ru/forex/obzor-finansovoi-pressy/141717.html?utm_source=smi2 и полную версию на английском: Marchev I. China's economy is dangerously close to unraveling: The country's debt is rising dramatically, while growth in gross domestic product is slowing // MarketWatch (Published by Dow Jones & Co.). 2017. February 20. <http://www.marketwatch.com/story/chinas-economy-is-dangerously-close-to-unraveling-2017-02-18>

¹³ Виноградова Е. Девальвация рубля открывает для российских производителей новые экспортные рынки // Ведомости. 2015. 30 августа // <http://www.vedomosti.ru/economics/articles/2015/08/31/606810-devalvatsiya-rublya-otkrivaet-dlya-rossiiskih-proizvoditelei-novie-eksportnie-rinki>

¹⁴ Труд в России дешевле, чем в Китае // Капитал страны (Федеральное интернет-издание). 2016. 23 мая // http://kapital-rus.ru/articles/article/trud_v_rossii_deshevle_chem_v_kitae_sdeltaet_li_eto_stranu_novym_kitae

- «Недорогие россияне. Почему сравнялись зарплаты в России и Китае»¹⁵;
- «Голодец рассказала об опасном превращении россиян в гастарбайтеров»¹⁶.

Какое общее впечатление на Вас произвела информация, изложенная в этих публикациях?

«Я не настолько богат, чтобы нанимать дешевый персонал!». Как скоро придет эта новая эра, когда работодатели в России будут готовы или вынуждены кардинально изменить парадигму управления человеческими ресурсами?

7.3.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков и (или) опыта деятельности

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ НАВЫКОВ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ОПК-3

Задание 1.

Автор учебника-бестселлера по менеджменту Ричард Дафт, характеризуя сущность обучающейся организации, воспроизвел следующую поучительную историю:

«Департамент денежных поступлений штата Массачусетс реорганизовал методы сбора взносов на содержание детей. Всего за два года объем денежных поступлений возрос на 41%. Удивительнее всего, что столь впечатляющие результаты были достигнуты при сокращении численности сотрудников на 90%. Из 200 служащих в нем осталось только 20 человек, но каждый из них совмещал свои обязанности с ведением учета.

Понимая, что спад в экономике штата и временное сокращение численности сотрудников департамента неминуемы, его глава Боб Мелья пришел к выводу о необходимости какой-то новой модели мышления. Хождение за каждым неплательщиком давно доказало свою неэффективность. После трех месяцев совещаний и рисования блок-схем рабочих процессов команда сотрудников выработала разделяемое всеми видение решения проблемы: систему сборов на основе компьютерных технологий. Новая система позволила сравнивать число пользующихся благами социального обеспечения лиц, которые вновь нанимаются на работу в штате Массачусетс, с данными о неработающих родителях. В настоящее время 75% всех денежных средств поступает от работодателей (по более высокой ставке) и только 25% – от наемных работников (существенно более низкие ставки). Разработка системной перспективы позволила департаменту вносить постепенные изменения в метод. Каждый работник ежегодно проходит двухнедельные курсы повышения квалификации, что привело к увеличению соответствующих бюджетных затрат с 5\$ до 500\$ на одного штатного работника»¹⁷.

Как Вы понимаете фразу о необходимости учить людей мыслить «за пределами личной раковины», которой завершается процитированный фрагмент?

Что, на Ваш взгляд, предпримет этот департамент и аналогичные структуры в других штатах США, если численность неработающих родителей, имеющих детей, будет неуклонно расти, а численность занятых, напротив, сокращаться?

Задание 2.

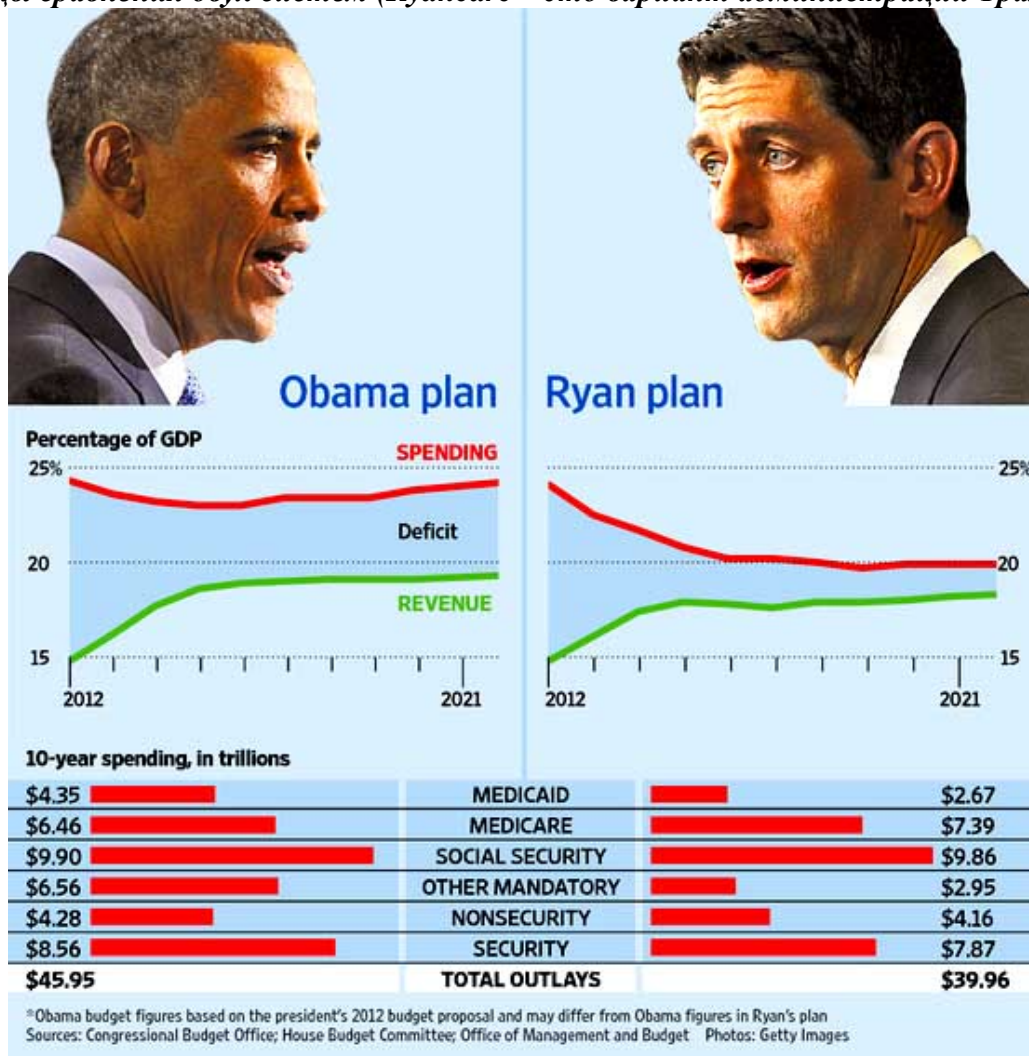
¹⁵ Коган Г., Селезнев М. Недорогие россияне // Lenta.Ru. 2016. 21 ноября. // <https://lenta.ru/articles/2016/11/21/cheappeople/>

¹⁶ Болотов С. Голодец рассказала об опасном превращении россиян в гастарбайтеров // Ридус. 2017. 12 января // <https://www.ridus.ru/news/241548>

¹⁷ Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. С. 719.

Как известно, одна из главных реформ, объявленных президентом США Дональдом Трампом в 2016 году, связана с медицинским страхованием американцев и стремлением заменить т.н. систему Обамасаре. Между тем, уже первая его попытка внести законопроект в Конгресс закончилась неудачей: до начала процедуры рассмотрения документы Трамп отозвал его...

Познакомьтесь с информацией в интернет-публикациях «Обамасаре – хороший пример плохого закона»¹⁸, «Победное фиаско Трампа»¹⁹, а также с данными таблицы сравнения двух систем (Ryanсаре – это вариант администрации Трампа).



В чем же заключаются главные недостатки той реформы здравоохранения и защиты пациентов (Patient Protection and Affordable Care Act), которая была одобрена в 2010 году и преподносилась самим Баракком Обамой не иначе как главное достижение его президентства?

Прокомментируйте мысль Авраама Линкольна, ставшую эпиграфом к первой статье: «Можно долго обманывать немногих, можно недолго обманывать многих, но нельзя бесконечно обманывать всех».

Если после очередных попыток Трампу и республиканцам в дальнейшем все же не удастся реформировать систему здравоохранения, то как тогда быть с афоризмом Линкольна? Отправить в музей?

¹⁸ Гуревич Г. Обамасаре – хороший пример плохого закона // Континент (интернет-газета). 2016. 9 июня. <http://kontinentusa.com/obamacare-horoshii-primer-plohogo-zakona/>

¹⁹ Гиндлер И. Победное фиаско Трампа // Gary Gindler Chronicles Blog at WordPress.com. <https://garygindler.wordpress.com/>

Задание 3.

Премьер-министр Великобритании Уинстон Черчилль (1874 – 1965) утверждал, что «американцы всегда находят правильное решение после того, как испробуют все остальные...».

Применима ли данная мысль к россиянам и современной России? Поясните.

Считаете ли Вы, что главная идея песни «Чему нас жизнь учит?» (автор и исп. Тимур Шаов) актуальна для любой нации? Финал ее таков: «Вот чему нас жизнь учит? А ничему она не учит!»

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ НАВЫКОВ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-2

Задание 1.

Представьте, что Вам было поручено возглавить рабочую группу по разработке исключительно важного для организации проекта. Когда работа была завершена, на совещании с участием высшего руководства фирмы мнения относительно перспективности данного проекта разделились. Часть сотрудников и ближайшее окружение генерального директора (президента, вице-президента) стало постепенно склонять чашу весов не в Вашу пользу. Проект оказался под угрозой, хотя Вы абсолютно уверены в том, что он окажется результативным...

Как Вы поступите в данной ситуации?

Какие альтернативные варианты поведения Вы «прокрутили» в своей голове до принятия окончательного решения?

Какие качества Вы цените в людях?

Назовите три важнейших качества, которыми должен обладать менеджер (...) и ещё три, которые он должен искоренять (...).

Задание 2.

Синергетический треугольник успеха личности (профессионализм – деньги – связи) является абстрактной моделью, хотя и не лишенной реального содержания

А каким, по Вашему мнению, должно быть оптимальное соотношение (в %) трех компонентов для того, чтобы осуществить свои жизненные планы? Является ли данное соотношение изменчивым, подвижным? Приведите примеры.

Задание 3.

Базовые системы оплаты труда – сдельная и повременная – широко распространены и с успехом применяются на практике. Однако многие крупные компании разрабатывают и используют сложные комбинированные системы (нередко их держат в секрете), важным элементом которых являются личные «заслуги» работника. Складывается парадоксальная ситуация. С одной стороны, руководитель должен оценивать результаты труда объективно, не взирая на личность подчиненного. С другой стороны, любой начальник не робот, а живой человек. Следовательно, его отношение всегда субъективно, он волевым образом делит сотрудников на «ближних» и «дальних», «своих» и «чужих».

В какой мере концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера продуктивна для управления современной организацией? Может быть, она безнадежно устарела и включается в энциклопедии и учебники по менеджменту символически и имеет только научно-историческую ценность?

Какие модели организации финансово-трудовых отношений в современной России Вам известны?

Каков, по Вашему ощущению, удельный вес (%) каждой группы работников («Профессионалы», «Совместители», «Зебры» и «Айсберги») в современной России?

Считаете ли Вы текущую ситуацию нормальной или аномальной, требующей активных действий со стороны государства?

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ НАВЫКОВ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-7

Задание 1.

Формирование и развитие системы стимулирования и мотивации персонала (ССМП) – исключительно важная и сложная задача. Для ее решения в любой организации требуется создать механизм эффективного взаимодействия двух подсистем: внутренней и внешней. Первая из них связана с постоянным совершенствованием организационной (корпоративной) культуры для привлечения в организацию современных кадров, их развития и «удержания» на основе повышения лояльности персонала (достойный уровень вознаграждения, здоровый морально-психологический климат, комфортные и безопасные условия труда, оптимальные методы управления). Вторая подсистема направлена на создание механизма организационных отношений с внешней средой и включает элементы, необходимые для налаживания и поддержания устойчивых связей с поставщиками, посредниками и клиентами, анализа и учета специфики конкурентной борьбы наряду с разнонаправленным влиянием факторов макросреды (политических, правовых, демографических, культурных).

Возьмите для примера какую-либо коммерческую организацию с численностью сотрудников в пределах 150-200 человек. Продумайте и изобразите в виде подробной схемы ее организационно-управленческую структуру с указанием всех (!) подразделений (отделов, служб) и численности персонала в каждом, распределите обязанности между менеджерами высшего и среднего звеньев и укажите главные из них в прямоугольных выносках.

На какие методы стимулирования и мотивации Вы в качестве специалиста по развитию персонала намерены сделать главную ставку, чтобы свести текучесть кадров в данной организации к минимуму?

Какие внешние условия будут способствовать реализации Вашей стратегии управления персоналом, а какие могут затруднить ее осуществление?

Задание 2.

Предположим, что после нескольких лет успешной деятельности на рынке указанная Вами организация (см. задание 1) столкнулась с трудностями: снизились объемы реализации продукции (услуг), сократилась клиентская база, ухудшилась трудовая дисциплина, существенно возросла текучесть кадров...

Какие неотложные меры по восстановлению прежнего состояния организации Вы намерены предпринять в роли ее руководителя?

Каким образом Вы попытаетесь реорганизовать систему управления персоналом в целом для того, чтобы она функционировала эффективно?

Задание 3.

Представьте, что Вы являетесь руководителем организации, у которой имеется сеть филиалов и две вакансии – менеджеров высшего и среднего звеньев, обе в головном офисе. В разгар кризиса родственник или знакомый, окончивший тот же вуз, что и Вы, обратился с просьбой о трудоустройстве. Вы должны принять сложное решение и разрешить дилемму: с одной стороны, как гласит народная мудрость, «своих в организацию лучше не брать», а с другой стороны, «чужак – это кот в мешке».

Поочередно обоснуйте целесообразность приема на работу «своего» и «чужого» кандидатов.

На какую должность Вы бы назначили «своего», а на какую «чужака»? Почему?

Как Вы поступите в ситуации, если родственник или знакомый, в течение года после назначения не проявит себя должным образом и будет работать гораздо хуже, чем требуется?

Какие современные методы и процедуры позволяют оценивать эффективность менеджеров высшего и среднего звеньев?

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

Уровень сформированности компетенций ОПК-3 (второй этап), ПК-2 (первый этап), ПК-7 (первый этап) оценивается в ходе текущей и промежуточной аттестации студентов согласно Положению о балльно-рейтинговой системе Автономной некоммерческой организации высшего образования «Институт международных экономических связей».

Максимальная оценка текущей работы студентов – 50 баллов, в т.ч:

- посещение аудиторных занятий (контактная работа – лекции, практические работы/семинары) – максимум 20 баллов;

- работа на семинарах и практических занятиях (выступление с докладом, подготовка презентаций, устные ответы, решений задач, работа студентов малых группах, выполнение домашних заданий и т.п.) – максимум 20 баллов;

- письменная контрольная работа – максимум 10 баллов (если две работы – максимум по 5 баллов за каждую).

Промежуточная аттестация в соответствии с учебным планом по направлению 38.03.02 Менеджмент (профиль «Международный менеджмент») по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводится в форме зачета.

Максимальная оценка знаний, умений и навыков студента, выявленных в ходе зачета – 50 баллов. Сумма баллов на зачете складывается из оценки правильности выполнения тестовых заданий или устного ответа и решения ситуационных задач.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности знаний – **20 баллов**. Это могут быть тесты или при устном зачете ответы на вопросы билета (за каждый вопрос не более 10 баллов).

Шкала оценки тестовых заданий

- Тесты закрытого типа (множественного выбора, альтернативного выбора, исключения лишнего, восстановления последовательности)
Правильно выбран вариант ответа – 1 балл
- Тесты дополнения
Вписан верный ответ – 2 балла

Шкала оценивания устного ответа (в баллах) на вопрос на зачете

Раскрытие темы, использование основных понятий (максимум 3 балла)	Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения	3
	Аргументация на теоретическом уровне неполная, но с опорой на соответствующие понятия	2
	Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен	1

	Терминологический аппарат непосредственно не связан с раскрываемой темой	0
Изложение фактов и примеров по теме (максимум 3 балла)	Приводятся факты и примеры в полном объеме	3
	Приводятся примеры в полном объеме, но может быть допущена фактическая ошибка, не приведшая к существенному искажению смысла	2
	Приводятся примеры в усеченном объеме, допущено несколько фактических ошибок, не приведших к существенному искажению смысла	1
	Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы	0
Композиционная целостность, логическая последовательность (максимум 3 балла)	Ответ характеризуется композиционной цельностью, соблюдена логическая последовательность, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа	3
	Ответ характеризуется композиционной цельностью, есть нарушения последовательности, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа	2
	Есть нарушения композиционной целостности и последовательности, большое количество неоправданных пауз	1
	Не прослеживается логика, мысль не развивается	0
Речевых и лексико-грамматических ошибок нет (1 балл)		1

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений и навыков – **30 баллов**.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений и навыков – **30 баллов**.

Если для проверки умений применяются тесты, то используются следующие шкалы оценки (максимум за тесты **15 баллов**):

Определена верность суждений и логическая связь между ними – 3 балла;

Определена верность суждений, но не установлена связь между ними – 2 балла;

ИЛИ

Определена верность только одного суждения и установлена связь – 2 балла;

Определена верность только одного суждений – 1 балл.

Если задания на проверку умений формулируются в виде заданий, то можно использовать следующую шкалу:

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3
Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3
Аккуратность оформления				1
ИТОГО:				10

Шкала оценивания уровень выполнения заданий на проверку категории ВЛАДЕТЬ может варьироваться в зависимости от количества баллов.

Шкала оценивания нестандартных ситуационных задач, требующих аргументации собственной точки зрения

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3
Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3

Обоснование способа решения проблемы	0	1	2	3
Предложение альтернативного варианта	0	1	2	3
Полнота, последовательность, логика изложения	0	1	2	3
Аккуратность и правильность оформления				2
ИТОГО:				20

Шкала оценивания нестандартных ситуационных задач

Понимание представленной информации	0	1	2
Изложение фактов	0	1	2
Предложение способа решения проблемы	0	1	2
Обоснование способа решения проблемы	0	1	2
Предложение альтернативного варианта	0	1	2
Полнота, последовательность	0	1	2
Логика изложения	0	1	2
Аккуратность и правильность оформления			1
ИТОГО:			15

При выставлении зачета суммируются баллы, полученные в ходе текущей работы и баллы, полученные непосредственно в ходе зачета.

Возможно получение поощрительных баллов, согласно п.2.4 Положения о балльно-рейтинговой системе.

Перевод итоговой суммы баллов по дисциплине из 100-балльной в эквивалент традиционной пятибалльной системе осуществляется в соответствии со следующей шкалой (п. 3.6 Положения о балльно-рейтинговой системе):

Зачет

Баллы по 100-балльной-шкале	Традиционная система оценки
52-100 баллов	Зачтено
51 балл и ниже	Не зачтено

Описание шкалы оценивания

Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено) 51 балл и ниже компетенция (компетенции) не сформирована	Оценка «удовлетворительно» (зачтено) 52-69 баллов Базовый уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «хорошо» (зачтено) 70-84 баллов Повышенный уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «отлично» (зачтено) 85-100 баллов Высокий уровень освоения компетенции (компетенций)
Компетенция (ее часть) не развита. Обучающийся не обладает необходимыми знаниями, не смог продемонстрировать умения и навыки	Компетенция (ее часть) недостаточно развита. Обучающийся частично знает основные теоретические положения, допускает ошибки при определении понятий, способен решать стандартные задачи, допуская небольшие погрешности	Обучающийся владеет знаниями и умениями, проявляет соответствующие навыки при решении стандартных и нестандартных задач, но имеют место некоторые неточности в демонстрации освоения материала	Обучающийся обладает всесторонними и глубокими знаниями, уверенно демонстрирует умения, сложные навыки, уверенно ориентируется в практических ситуациях.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

8.1. Основная литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2012.
2. Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами, Учебник. [Электронный ресурс] / М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2013. – 389 с. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135040&sr=1>
3. Кибанов А.Я. Управление человеческими ресурсами: учебник. 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2014.
4. Понуждаев Э.А. Управление человеческими ресурсами (с практикумом для з/о), Учебно-методическое пособие. - М.: ООО "Компания ДЕВВЕД", 2012.
5. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров. – 2-е изд., пер. и доп. / Под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – М.: Юрайт, 2014.

8.2. Дополнительная литература

6. Ковалевич И.А., Ковалевич В.Т. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. [Электронный ресурс] / Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2011. – 210 с. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229597&sr=1>
7. Веснин В.Р. Основы управления: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015.
8. Менеджмент: учебник для академического бакалавриата / Под ред. Ю.В. Кузнецова. – М.: Юрайт, 2015.
9. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Настольная книга для среднего класса России и не только... – Saarbruken: LAP Lambert Academic Publishing, 2013.
10. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение). Кн.1. – М. – Берлин: Директ-Медиа, 2015. 661 с. http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=271807&sr=1
11. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение). Кн.2. – М. – Берлин: Директ-Медиа, 2015. 434 с. http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=271808&sr=1

8.3. Нормативные правовые документы:

12. Конституция Российской Федерации. – М.: Омега-Л, 2014.
13. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 22.12.2014) «О противодействии коррупции» // <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=172553>
14. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г., Протокол № 21) // <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=113505>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

15. <http://mgs.migsu.ru> (Журнал «Государственная служба», РАНХиГС, МИГСУ);
16. <http://www.cfin.ru/management> (Менеджмент: теория и практика управления);
17. <http://www.mevriz.ru> (Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»);
18. <http://www.top-personal.ru> (Журнал «Управление персоналом»).

При осуществлении образовательного процесса студентами и профессорско-преподавательским составом используются следующее программное обеспечение:

1. Операционная система Microsoft Windows.
2. Пакет офисных программ Microsoft Office.
3. Антивирусные программы.
4. Программы-архиваторы.

5. Электронное хранилище научно-образовательных ресурсов с возможностями удаленного доступа на базе современного телекоммуникационного комплекса.

6. Базы данных электронных публикаций, электронных периодических изданий научного и учебно-методического направления.

7. Электронный библиотечный фонд (каталог).

Также используется программное обеспечение электронного ресурса сайта ИМЭС, включая картотеку ИМЭС, систему тестирования Moodle, а также сетевую версию АСУ «Спрут».

При осуществлении образовательного процесса студентами и профессорско-преподавательским составом используются следующие информационно справочные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн», Консультант плюс, виртуальные справочные службы, Библиотеки, англоязычные ресурсы и порталы по экономике.

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям

Для успешного изучения курса студент должен быть готов к лекции. Для того чтобы подготовиться к активной работе во время лекции, следует заранее ознакомиться с соответствующим разделом программы, с рекомендованной литературой, просмотреть записи предыдущей лекции. Некоторые студенты считают, что, имея хорошие учебные пособия, лекцию можно не записывать. Однако, преподаватель, как правило, не излагает учебное пособие, а освещает наиболее важные проблемы. И еще один аргумент в пользу ведения записи лекции на занятии – студент, который только слушает, быстрее устает и часто отвлекается.

Лекцию не следует записывать дословно. «Погоня» за словами преподавателя отвлекает студента от его мысли, а это приводит к тому, что в конспекте появляются обрывки фраз. Даже если студент записал все, что говорит преподаватель, это отвлекает его от анализа и осмысления материала.

В ходе лекции необходимо обращать внимание на интонацию преподавателя. Если по какой-либо причине что-то не удалось записать, то надо сделать на полях конспекта пометку и постараться завершить работу над лекцией после ее окончания.

Для записей лекций нужно завести общую тетрадь. На каждой странице следует оставлять поля для заметок, вопросов, собственных мыслей, возникающих в ходе лекции и при последующей работе с записями.

Подготовка к практическим занятиям

Необходимым продолжением лекции является практическое занятие, подготовку к которому следует начинать с изучения плана практического занятия, затем разобраться в списке рекомендованной литературы, и только потом внимательно прочитать конспект лекций, учебник и учебное пособие.

На семинарах, практических занятиях и в процессе подготовки к ним студенты закрепляют полученные ранее теоретические знания, овладевают основными методами и приемами анализа различных процессов и явлений, приобретают навыки практического применения теоретических знаний, опыт рациональной организации учебной работы, готовятся к выполнению контрольной работы. Важной задачей является развитие навыков самостоятельного изложения студентами своих мыслей по основным научным проблемам как в устном, так и письменном виде.

На каждом практическом занятии проводится опрос студентов на предмет знания или фактически изученного материала (по лекциям и по дополнительной литературе).

Также каждое практическое занятие включает в себя решение практических задач (кейсов), тестирование и обсуждение текущих событий, касающихся непосредственно изучаемой дисциплины. На базе прочитанных материалов периодических изданий осуществляется моделирование практических ситуаций и их совместная проработка. Также студенты обязаны сделать доклад на предложенную тему.

Преподаватель и студенты оценивают сообщения на практических занятиях по форме и по содержанию.

Для углубления и закрепления лекционного материала в рамках данного учебного курса предусмотрен специализированный практикум, который объединяет тематические проблемно-поисковые и практические задания с выраженной творческой и прикладной ориентацией для формирования системы профессиональных знаний, умений и навыков.

Методические указания по выполнению заданий, включённых в Практикум, являются универсальными:

- все задания практикума (без исключения) обязательны для выполнения в процессе подготовки студента к семинару по соответствующей теме;
- ответы на задания должны быть подготовлены в устной или письменной форме (по указанию преподавателя);
- часть заданий (как правило, выполняемых устно) коллективно обсуждаются на групповых занятиях;
- ответы на задания, выполняемые письменно, должны иметь объём 1-2 страницы формата А4, соответствовать правилам оформления научных работ (шрифт Times New Roman, кегль 14 для основного текста, 10 для сносок, интервал полуторный); на каждое задание нужно дать конкретный, аргументированный ответ со ссылками на основную и дополнительную литературу, периодические издания и Интернет-ресурсы либо изложить, если это предусмотрено, собственную точку зрения, а также сделать краткие выводы.

Работа с литературой

На студенческой скамье надо научиться самостоятельно работать с книгой, и делать это так, чтобы культура чтения стала признаком профессиональной квалификации.

Работа с учебником или учебным пособием требует определенных навыков. Существует несколько форм ведения записей: план (простой и развернутый), выписки, тезисы, аннотации, резюме, конспект.

План – самая краткая форма записей. Он является основной частью большинства других форм ведения записей. План может быть простым (кратким) и развернутым. Им можно воспользоваться, чтобы сориентироваться в содержании произведения, найти быстрее в книге нужное место. Развернутым планом удобно пользоваться при подготовке текста собственного сообщения.

Выписки - это либо цитаты какого-либо отрывка изучаемого произведения, содержащего существенные мысли автора, факты, статистические материалы и т.п., либо краткое, близкое к дословному, изложение таких мест. Их можно дословно воспроизвести в тетради, на отдельных листках или карточках. Они необходимы при подготовке доклада, реферата, устного сообщения. Выписки являются основной составной частью тезисов и конспектов.

Тезисы – это сжатое изложение основных мыслей прочитанного произведения и подготавливаемого сообщения. Они носят утвердительный характер (по-гречески «тезо» означает «утверждаю»).

Аннотация – краткое обобщение содержания произведения, дающее лишь общее представление о книге, брошюре, статье. Аннотация может содержать не только оценку, но и отдельные фрагменты авторского текста.

Резюме – краткая оценка прочитанного произведения, которая характеризует его выводы, главные итоги, а не содержание произведения как аннотация.

Конспект (от лат. conspectus – «обзор», «изложение») – это наиболее совершенная, наиболее развернутая форма записей, включающая в себя план, выписки и тезисы. Конспект кратко передает все содержание произведения и содержит фактический материал.

Умение конспектировать – это основа успешного усвоения учебного материала. Конспект составляется в соответствии с планом. В конспекте следует выделять наиболее значимые места. Он может содержать диаграммы, схемы, хронологические и другие таблицы, которые позволяют лучше усвоить материал.

Самостоятельная работа

Основным условием успеха самостоятельной работы является её систематичность и планомерное распределение в течение всего периода изучения дисциплины.

Характер самостоятельной работы студентов может быть репродуктивным (самостоятельное прочтение, конспектирование учебной литературы и др.), познавательно-поисковым (подготовка презентаций и выступление) и творческим (подготовка эссе, выполнение специальных творческих заданий и др.).

Планирование времени на самостоятельную работу, необходимого на изучение настоящей дисциплины, лучше всего осуществлять на весь семестр, предусматривая при этом регулярное повторение пройденного материала. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в списке рекомендуемой литературы. По каждой из тем для самостоятельного изучения, приведенных в программе дисциплины, следует сначала прочитать рекомендованную литературу и при необходимости составить краткий конспект основных положений, терминов, сведений, требующих запоминания и являющихся основополагающими в этой теме и нужных для освоения последующих разделов.

Работа с Интернет-источниками

Работа с Интернет-ресурсами позволяет активизировать самостоятельную деятельность студентов. Задания, которые даются в Институте, могут быть построены таким образом, что возникает необходимость обратиться к тем или иным сайтам, чтобы найти дополнительный материал, провести поиск или сравнение. К тому же, современные Интернет-ресурсы привлекательны не только наличием разнообразного текстового материала, но и мультимедийного, что повышает эмоциональную составляющую и заинтересованность студента в образовательном процессе и самостоятельном поиске информации.

Размещенную в сети Интернет информацию можно разделить на три основные группы:

- справочная (электронные библиотеки и энциклопедии);
- научная (тексты книг, материалы газет и журналов);
- учебная (методические разработки, рефераты).

Наиболее значимыми являются электронные библиотеки. Электронные библиотеки обеспечивают доступ к полным текстам учебников, учебных, учебно-методических пособий, справочников, энциклопедий и пр.

Институт международных экономических связей (ИМЭС) подключен к Электронно-библиотечной системе «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru/>). Базы данных ресурса содержат необходимую литературу из раздела 8.

Для входа в систему с домашних ПК необходимо авторизоваться (ввести логин и пароль), который присвоен каждому студенту индивидуально и выслан на личную электронную почту с объяснением пользования данным ресурсом²⁰.

²⁰ Логин и пароль можно получить также в деканате факультета мировой экономики и международной торговли.

Также на официальном сайте ИМЭС студенты могут воспользоваться электронным каталогом библиотеки ИМЭС.

Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - это крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 18 млн научных статей и публикаций. На платформе eLIBRARY.RU доступны электронные версии более 3200 российских научно-технических журналов, в том числе более 2000 журналов в открытом доступе.

Для пользования данным ресурсом студенты регистрируются на данном портале, указав полное название Института в поле "организации". Доступ осуществляется с компьютеров ИМЭС.

Написанию рефератов:

Реферат (от lat. «докладывать», «сообщать») представляет собой письменный доклад на определенную тему, включающий обзор соответствующих литературных и других источников, а также собственные выводы по основным вопросам данной темы. Реферат является первой ступенью на пути освоения навыков проведения научно-исследовательской работы.

Процесс написания реферата включает:

- выбор темы;
- составление плана;
- подбор источников и их изучение;
- написание текста работы и ее оформление.

Тему реферата студент выбирает самостоятельно, опираясь на предлагаемую тематику. В работе на основе тщательного анализа и обобщения научного материала сопоставляются различные взгляды авторов и определяется собственная позиция студента с изложением соответствующих аргументов.

Работу над рефератом следует начинать с общего ознакомления с темой (прочтение соответствующего раздела учебника, учебного пособия и других источников). Однако перечень источников не должен связывать инициативу студента. Он может использовать произведения подобранные самостоятельно. Особенно внимательно необходимо следить за новой литературой по избранной проблематике, в том числе за журнальными статьями. Кроме того, не лишним будет ознакомиться с рефератами предшественников по аналогичной или похожей теме, где можно почерпнуть некоторые идеи (при этом обязательно сделать сноску в тексте работы), а также принять во внимание правила оформления реферата. В процессе изучения литературы рекомендуется делать выписки, постепенно группируя и накапливая теоретический и практический материал. План реферата должен быть составлен таким образом, чтобы он раскрывал тему работы.

Структурными элементами реферата являются: титульный лист, содержание, введение, основная часть, заключение, список литературы, приложения.

Во «введении» необходимо рассмотреть актуальность темы с точки зрения современной науки, нынешнего состояния общества и культуры. Следует указать место обозначенной проблемы среди других, как частных, так и более общих, а также избранное Вами направление ее рассмотрения.

Введение оканчивается формулированием цели и задач исследования. Цель реферата может заключаться в том, чтобы обобщить или сравнить различные подходы к рассмотрению проблемы, выявить наименее или наиболее изученные ее стороны, показать основной смысл исследовательского направления, наметить пути его дальнейшего развития. Задачи (их может быть несколько) отражают более детальное рассмотрение цели. В качестве задач могут выступать: анализ литературы по избранной теме, сравнение различных подходов к решению проблемы, исторический обзор, описание основных понятий исследования и т.д.

«Основная часть» посвящена самому исследованию. В ней, в соответствии с поставленными задачами, раскрывается тема работы. Здесь нужно проследить пути решения

поставленной проблемы. Это делается с помощью цитирования и пересказа текста используемых вами литературных источников. Собственные слова, как правило, здесь нужны для смысловых связок и для высказывания своего отношения к позиции автора.

При подготовке реферата важно научиться выделять главное в текстах первоисточников, с которыми Вы работаете. Прежде всего, надо «понять» название монографии или статьи, потому что именно в нем, как правило, концентрируется основная идея автора. Затем посмотреть оглавление и предметный указатель (чтобы понять, есть ли в книге то, что вам нужно). Потом следует найти те части текста, которые содержат ключевые положения изучаемой научной проблемы, причем изложить не только выводы авторов, но и те исследования, которые к ним привели.

Для написания основной части требуется особенно тщательно выделять из прочитанных научных текстов главные положения, относящиеся к проблеме, а затем кратко, логично и литературно грамотно их излагать. С этой целью полезно идти от общего к частному: название и ключевые понятия теории, ее автор, когда была предложена и почему, к каким результатам привела, кем и как критиковалась, кто дополнял и развивал ее, каково современное состояние проблемы, мнение автора по этой проблеме.

Основная часть может представлять собой цельный текст, а может состоять из нескольких параграфов, начинающихся пронумерованным подзаголовками. Для иллюстрации основного содержания можно использовать рисунки, схемы, графики, таблицы, диаграммы и прочие наглядные материалы.

Выводы завершают основную часть. В них кратко излагаются основные результаты работы по пунктам, соответствующим задачам исследования и отражается мнение автора о результатах сравнения и/или обобщения точек зрения различных ученых. В выводах должно быть показано, что цель исследования достигнута.

«Заключение» представляет собой общий итог работы с кратким перечислением выполненных автором этапов исследования. Здесь же можно отметить пути дальнейшего исследования, возможности практического применения полученных результатов и т.д. Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Необходимо избегать непривычных или двусмысленных понятий и категорий, сложных грамматических оборотов. Термины, отдельные слова и словосочетания допускается заменять принятыми текстовыми сокращениями, смысл которых ясен из контекста. Рекомендуется включать в реферат схемы и таблицы, если они помогают раскрыть основное содержание проблемы и сокращают объем работы.

Оформление реферата обычно содержит 18±3 страниц печатного текста. Количество страниц зависит от объективной сложности раскрытия темы и доступности литературных источников.

Первый лист реферата – титульный (на титульном листе номер страницы не ставится, хотя и учитывается).

Список литературы не должен ограничиваться только учебниками и не может быть менее 5 источников. Список литературы должен содержать названия источников, фамилии и инициалы их авторов, издательство, место и год опубликования, а также общее количество страниц. Библиография выстраивается в алфавитном порядке.

В процессе работы необходимо делать ссылки на работы ученых, мысли которых использованы в работе, и по мере надобности оформлять сноски.

Наименование	Формат
Формат бумаги	A4
Шрифт	Times New Roman, размер (кегель) 14
Междустрочный интервал	1,5
Поля: слева/справа/сверху/снизу	3/1,5/2/2
Сноски (шрифт)	Times New Roman, размер 10
Номер страницы	1,2,3 n

Критерии оценки реферата:

- умение сформулировать цель работы;
- умение подобрать литературу по теме;
- полнота и логичность раскрытия темы;
- самостоятельность мышления;
- стилистическая грамотность изложения;
- корректность выводов;
- правильность оформления работы.

В случае если работа не будет соответствовать предъявляемым к ней требованиям, она будет возвращена автору на доработку.

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «**Управление человеческими ресурсами**» используются аудитории для проведения занятий лекционного типа, в том числе с набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины и аудитории для проведения занятий семинарского типа.

Для самостоятельной работы студентов используются помещения, оснащённые компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Перечень материально-технического обеспечения дисциплины:

№ п/п	Вид и наименование оборудования	Вид занятий	Краткая характеристика
1.	Мультимедийные средства	Лекционные, практические и семинарские занятия	Демонстрация с ПК электронных презентаций, документов Word, электронных таблиц
2.	Учебно-наглядные пособия	Практические занятия	Иллюстрационный и раздаточный материал

Все вышеперечисленные объекты должны соответствовать действующим санитарным и противопожарным нормам, а также требованиям техники безопасности.

Обсуждена и рекомендована на заседании кафедры менеджмента

Протокол №6 от 22 июня 2017 г.

Авторы: Е.В. Смолин, Э.А. Понуждаев