



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
СОЦИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. декана факультета управления



/ Мельничук А.В.
«30» мая 2019 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Наименование образовательной программы
Менеджмент

Направленность программы
Управление проектами

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Уровень образования
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ - УРОВЕНЬ БАКАЛАВРИАТА

Наименование квалификации
БАКАЛАВР

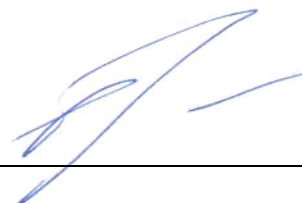
Очная форма обучения, заочная форма обучения

Москва 2019

Рабочая программа учебной дисциплины «**Управление персоналом**» на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки **38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)**, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.01.2016 № 7, учебного плана по основной профессиональной образовательной программе **высшего образования Менеджмент**.

Рабочая программа учебной дисциплины разработана рабочей группой в составе:
к.с.н, доцент Демченко Т.С.

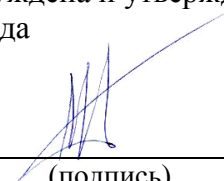
Руководитель основной профессиональной образовательной программы к.э.н., доцент
Доцент кафедры менеджмента и административного управления



Е.Е. ЖУКОВА

Рабочая программа учебной дисциплины обсуждена и утверждена на заседании кафедры УП и КП Протокол № 11 от 30 мая 2019 года


Заведующий кафедрой
канд. ист. наук, доцент



(подпись) А.В. Мельничук

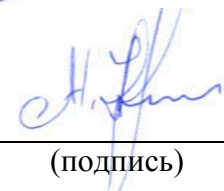
Рабочая программа учебной дисциплины рецензирована и рекомендована к утверждению:

Заведующий кафедрой государственной службы и кадровой политики Государственного университета управления, Генеральный директор Национального союза «Управление персоналом», доктор социологических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ



(подпись) А.И. Турчинов

И.о. заведующего кафедрой,
Кандидат философских наук, доцент



(подпись) М.С. КОЗЫРЕВ

Согласовано
Научная библиотека, директор



(подпись) И.Г. Маляр

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения	4
1.1. Цель и задачи учебной дисциплины	4
1.2. Место учебной дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы.....	4
1.3. Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине в рамках планируемых результатов освоения основной профессиональной образовательной программы.....	4
2. Объем учебной дисциплины, включая контактную работы обучающегося с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося	5
3. Содержание учебной дисциплины	6
3.1. Учебно-тематический план по очной форме обучения.....	6
3.2. Учебно-тематический план по заочной форме обучения	7
4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине	7
4.1. Виды самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	7
4.2. Методические указания к самостоятельной работе по дисциплине	8
5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине	18
5.1. Форма промежуточной аттестации обучающегося по учебной дисциплине.....	18
5.2. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.....	18
5.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	19
5.4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.....	21
5.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	30
6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы для освоения учебной дисциплины	30
6.1. Основная литература	31
6.2. Дополнительная литература.....	31
7. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения учебной дисциплины	31
8. Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины	32
9. Информационно-технологическое обеспечение образовательного процесса по учебной дисциплине	33
9.1. Информационные технологии	33
9.2. Программное обеспечение	33
9.3. Информационные справочные системы	33
9.3. Информационные справочные системы	35
10. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по учебной дисциплине	35
11. Образовательные технологии	36
Лист регистрации изменений.....	37

1. Общие положения

1.1. Цель и задачи учебной дисциплины

Цель учебной дисциплины заключается в получении обучающимися теоретических знаний о теории управления персоналом, основах современной философии и концепций управления персоналом, сущности, закономерностях и задачах управления персоналом, о системе управления персоналом организации, планировании кадровой работы в организации, технологиях управления персоналом и его развития с последующим применением в профессиональной сфере и практических навыков для дальнейшего их использования, а также применение методов управления персоналом в профессиональной деятельности.

Задачи учебной дисциплины:

1. Изучение студентами основных проблем управления персоналом, сущности, задач, закономерностей, принципов и методов, организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, основ формирования и реализации кадровой политики организации, кадрового планирования в организации, найма, подбора и отбора, деловой оценки, профориентации и адаптации, управления развитием персонала;

2. Овладение студентами умениями применять теоретические положения в управленческой деятельности по отношению к персоналу, методами формирования эффективной кадровой политики, планирования, персонала, подбора и расстановки кадров, обучения, адаптации, оценки, мотивации и стимулирования персонала;

3. Привитие студентам способности разработки стратегии управления персоналом организаций, планирования и осуществления мероприятий, направленных на ее реализацию.

1.2. Место учебной дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы

Учебная дисциплина «Управление персоналом» реализуется в вариативной части основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент очной и заочной формам обучения.

Изучение учебной дисциплины «Управление персоналом» базируется на знаниях и умениях, полученных обучающимися ранее в ходе освоения программного материала ряда учебных дисциплин: «Экономическая теория», «Социология», «Технологии самоорганизации и эффективного взаимодействия».

Изучение учебной дисциплины «Управление персоналом» является базовым для последующего освоения программного материала учебных дисциплин: «Организационный менеджмент», «Организация предпринимательской деятельности», «Стратегический и проектный менеджмент», а также при выполнении учебно-исследовательских аналитических работ.

1.3. Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине в рамках планируемых результатов освоения основной профессиональной образовательной программы

Процесс освоения учебной дисциплины направлен на формирование у обучающихся следующих **общепрофессиональных** и **профессиональных** компетенций: ОПК-3, ПК-2 в соответствии с основной профессиональной образовательной программой Менеджмент по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты:

Код компетенции	Содержание компетенции	Результаты обучения
ОПК-3	Способность	Знать: основы проектирования

	проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	организационных структур, планирования и осуществления мероприятий по разработке стратегий управления человеческими ресурсами
		Уметь: планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
		Владеть: способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций
ПК-2	владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	Знать: основные группы конфликтогенов и способов разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций
		Уметь: осуществлять коммуникации на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
		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

2. Объем учебной дисциплины, включая контактную работы обучающегося с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося

Общая трудоемкость учебной дисциплины составляет 3 зачетные единицы.

Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		4
Аудиторные учебные занятия, всего	24	24
В том числе контактная работа обучающихся с преподавателем		
Учебные занятия лекционного типа	8	8
Учебные занятия семинарского типа	16	16
Лабораторные занятия	0	0
Самостоятельная работа обучающихся*, всего	84	84
В том числе:		
Подготовка к лекционным и практическим занятиям, самостоятельное изучение разделов дисциплины в ЭИОС	39	39
Выполнение практических заданий	39	39

Рубежный текущий контроль	6	6
Вид промежуточной аттестации, контроль (час)	0	дифф. зач
Общая трудоемкость учебной дисциплины, з.е.	3	3

Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		5
Аудиторные учебные занятия, всего	8	8
В том числе контактная работа обучающихся с преподавателем		
Учебные занятия лекционного типа	4	4
Учебные занятия семинарского типа	4	4
Лабораторные занятия	0	0
Самостоятельная работа обучающихся*, всего	96	96
В том числе:		
Подготовка к лекционным и практическим занятиям, самостоятельное изучение разделов дисциплины в ЭИОС	44	44
Выполнение практических заданий	46	46
Рубежный текущий контроль	6	6
Вид промежуточной аттестации, контроль (час)	4	д.зач 4
Общая трудоемкость учебной дисциплины, з.е.	3	3

3. Содержание учебной дисциплины

3.1. Учебно-тематический план по очной форме обучения

Объем учебных занятий составляет 108 часов.

Объем самостоятельной работы – 84 часа.

Раздел, тема	Виды учебной работы, академических часов					
	Всего	Самостоятельная работа, в т.ч. промежуточная аттестация (СРС + контроль)	Контактная работа обучающихся с преподавателем			
			Всего	Лекционного типа	Семинарского типа	Лабораторные занятия
Модуль 1 (семестр 4)						
Раздел 1.1	36	28	8	4	4	0
Раздел 1.2	36	28	8	2	6	0
Раздел 1.3	36	28	8	2	6	0
Общий объем, часов	108	84	24	8	16	0
Форма промежуточной аттестации	дифференцированный зачет					

3.2. Учебно-тематический план по заочной форме обучения

Объем учебных занятий составляет 108 часов.

Объем самостоятельной работы, включая часы на контроль – 100 часов.

Раздел, тема	Виды учебной работы, академических часов					
	Всего	Самостоятельная работа, в т.ч. промежуточная аттестация (СРС + контроль)	Контактная работа обучающихся с преподавателем			
			Всего	Лекционного типа	Семинарского типа	Лабораторные занятия
Модуль 1 (семестр 4)						
Раздел 1.1	36	34	2	2	0	0
Раздел 1.2	36	32	4	2	2	0
Раздел 1.3	36	34	2	0	2	0
Общий объем, часов	108	100	8	4	4	0
Форма промежуточной аттестации	дифференцированный зачет					

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине

4.1. Виды самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

По очной форме обучения

Раздел, тема	Всего СРС + контроль	Виды самостоятельной работы обучающихся, в т.ч. контроль						
		Академическая активность, час	Форма академической активности	Выполнение практ. заданий, час	Форма практического задания	Рубежный текущий контроль, час	Форма рубежного текущего контроля	Контроль (промежут. аттестация), час
Модуль 1 (семестр 6)								
Раздел 1.1	28	13	Подготовка к лекционным и практическим занятиям, самостоятельное изучение раздела в ЭИОС	13	Реферат	2	Компьютерное тестирование или иная форма рубежного контроля по усмотрению преподавателя	0

Раздел 1.2	28	13	Подготовка к лекционным и практическим занятиям, самостоятельное изучение раздела в ЭИОС	13	Деловая игра	2	Компьютерное тестирование или иная форма рубежного контроля по усмотрению преподавателя	0
Раздел 1.3	28	13	Подготовка к лекционным и практическим занятиям, самостоятельное изучение раздела в ЭИОС	13	Ситуационный анализ	2	Компьютерное тестирование или иная форма рубежного контроля по усмотрению преподавателя	0
Общий объем, часов	84	39		39		6		0
Форма промежуточной аттестации		дифференцированный зачет						

По заочной форме обучения

Раздел, тема	Всего СРС + контроль	Виды самостоятельной работы обучающихся, в т.ч. контроль						
		Академическая активность, час	Форма академической активности	Выполнение практ. заданий, час	Форма практического задания	Рубежный текущий контроль, час	Форма рубежного текущего контроля	Контроль (промежут. аттестация), час
Модуль 1 (семестр 6)								
Раздел 1.1	34	15	Подготовка к лекционным и практическим занятиям, самостоятельное изучение раздела в ЭИОС	16	Реферат	2	Компьютерное тестирование или иная форма рубежного контроля по усмотрению преподавателя	1
Раздел 1.2	32	14	Подготовка к лекционным и практическим занятиям, самостоятельное изучение раздела в ЭИОС	15	Деловая игра	2	Компьютерное тестирование или иная форма рубежного контроля по усмотрению преподавателя	1
Раздел 1.3	34	15	Подготовка к лекционным и практическим занятиям, самостоятельное изучение раздела в ЭИОС	15	Ситуационный анализ	2	Компьютерное тестирование или иная форма рубежного контроля по усмотрению преподавателя	2
Общий объем, часов	100	44		46		6		4
Форма промежуточной аттестации		дифференцированный зачет						

4.2. Методические указания к самостоятельной работе по дисциплине

РАЗДЕЛ 1. «ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»

Цель: изучить основы управления персоналом и кадровое планирование.

Перечень изучаемых элементов содержания: Методология управления персоналом организации. Основы кадрового планирования в организации. Оперативный план работы с персоналом.

Тема 1. *Методология управления персоналом организации.*

Цель: определить методологию управления персоналом организации.

Перечень изучаемых элементов содержания: Философия управления персоналом. Концепции управления персоналом. Закономерности управления персоналом. Принципы управления персоналом. Методы управления персоналом.

Вопросы для самоподготовки:

1. Управление как развивающаяся система.
2. Направления социального управления.
3. Структурно-функциональная подсистема управления.
4. Информационно-поведенческая подсистема управления.
5. Подсистема саморазвития системы управления.
6. Логическая схема развития управления.
7. Закономерности управления персоналом.
8. Методы управления персоналом.

Тема 2. *Оперативный план работы с персоналом.*

Цель: исследовать оперативный план работы с персоналом

Перечень изучаемых элементов содержания: Порядок разработки оперативного плана работы с персоналом. Содержание оперативного плана работы с персоналом. Определение потребности и планирование привлечения персонала. Планирование использования и безопасности персонала. Планирование развития персонала. Планирование высвобождения персонала. Планирование расходов на персонал.

Вопросы для самоподготовки:

1. В чем состоит порядок разработки оперативного плана работы с персоналом.
2. Содержание и сущность оперативного плана работы с персоналом.
3. Определение потребности и планирование привлечения персонала.
4. Планирование использования и безопасности персонала.
5. Опишите планирование развития персонала.
6. Планирование высвобождения персонала.

Тема 3. *Трудовые показатели в системе кадрового планирования.*

Цель: исследовать трудовые показатели в системе кадрового планирования

Перечень изучаемых элементов содержания: Система трудовых показателей. Нормирование труда и расчет численности персонала. Анализ показателей по труду. Планирование производительности труда.

Вопросы для самоподготовки:

1. Комплексная система трудовых показателей
2. Основные цели нормирования:
3. Структура рабочего времени.
4. Виды анализа трудовых показателей

5. Факторы, влияющие на динамику и уровень производительности труда
6. Последствия повышения (снижения) производительности труда

РАЗДЕЛ 2.ОСНОВЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ, АДАПТАЦИИ И ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Цель: исследовать основы деловой оценки, адаптации и высвобождения персонала

Перечень изучаемых элементов содержания: Роль оценки персонала в управлении. Методы оценки персонала. Профориентация, адаптация и высвобождение персонала.

Тема 4. Формирование системы оценки персонала в управлении.

Цель: определить сущность системы оценки персонала в управлении.

Перечень изучаемых элементов содержания: Цели оценки персонала организации. Построение системы оценки персонала. Стратегия проведения оценки персонала.

Вопросы для самоподготовки:

1. Основные направления оценки персонала.
2. Цели оценки персонала.
3. Задачи оценки персонала.
4. Этапы деловой оценки.

Тема 5. Методы оценки персонала.

Цель: определить методы оценки персонала

Перечень изучаемых элементов содержания: Методы оценки персонала и должности. Выбор методов оценки. Определение показателей и критериев оценки. Эволюция метода 3600 в технологию оценки «Пять+». Процедура и порядок проведения оценки личной эффективности работников. Особенности применения методики Ассесмент центр. Внедрение системы грейдов должностей.

Вопросы для самоподготовки:

1. Традиционная классификация методов оценки персонала.
2. Сравнительная характеристика различных методов оценки персонала.
3. Система показателей деловой оценки персонала.
4. Личная эффективность сотрудника.
5. Параметры, влияющие на личную эффективность.
6. Российская специфика 360 градусов.
7. Принципы формирования системы оценки личной эффективности работников.
8. Особенности применения методики Ассесмент центр.

Тема 6. Профориентация, адаптация и высвобождение персонала.

Цель: исследовать основы профориентации, адаптации и высвобождение персонала.

Перечень изучаемых элементов содержания: Профориентация, адаптация и высвобождение персонала. Сущность и направления адаптации сотрудников организации. Этапы и виды адаптации сотрудников организации. Наставничество и коучинг как инструменты адаптации персонала. Аутплейсмент - цивилизованное высвобождение персонала.

Вопросы для самоподготовки:

1. Основные направления адаптации.
2. Элементы управления системой адаптации, а также возможные пути решения проблем по каждому элементу.
3. Этапы процесса адаптации
4. Элементы комплексного исследования адаптации персонала в организации.
5. Основные преимущества применения услуги аутплейсмента.

РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

Цель: исследовать основы управление развитием персонала.

Перечень изучаемых элементов содержания: Основы развития персонала организации. Кадровый резерв и управление талантами. Обучение персонала, как главный фактор управления его развитием.

Тема 7. *Основы развития персонала организации.*

Цель: определить сущность развития персонала организации.

Перечень изучаемых элементов содержания: Сущность и содержание развития персонала организации. Типы и этапы карьеры. Основы планирования карьеры. Управление карьерой в организации

Вопросы для самоподготовки:

1. Методы развития персонала
2. Виды и типы карьеры, в зависимости от определяющих параметров.
3. Этапы карьерного роста.
4. Матрица кадрового состава организации.
5. Процесс управления карьерой
6. Политика управления карьерой

Тема 8. *Кадровый резерв и управление талантами.*

Цель: выявить современные подходы к формированию кадровому резерву и управлению талантами.

Перечень изучаемых элементов содержания: Кадровый резерв и его роль в системе управления персоналом. Виды кадрового резерва и принципы его формирования. Основы формирования кадрового резерва. Работа с персоналом, зачисленным в кадровый резерв. Управление талантами. Технологии управления талантами

Вопросы для самоподготовки:

1. Задачи кадрового резерва.
2. Основные подходы к классификации кадрового резерва
3. Принципы работы с кадровым резервом.
4. Формирование кадрового резерва.
5. Источники кадрового резерва
6. Схема формирования кадрового резерва руководящего состава
7. Основные этапы работы с резервом
8. Система работы с резервом управленческих кадров
9. Элементы системы управления талантами

Тема 9. *Обучение персонала, как главный фактор управления его развитием.*

Цель: исследовать систему обучения персонала.

Перечень изучаемых элементов содержания: Сущность и содержание процесса обучения персонала. Классификация и характеристика методов обучения. Профессиональное обучение как процесс. Перспективы развития профессионального обучения.

Вопросы для самоподготовки:

1. Принципы обучения персонала в современных условиях.
2. Методы обучения
3. Краткая сущность методов и методика обучения их применения.
4. Моделирование процесса обучения.
5. Выбор методов и приемов обучения.
6. Процесс профессионального обучения
7. Интерактивные виды обучения

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ 1

Форма практического задания: реферат

Примерный перечень тем рефератов к теме 1:

1. Административные экономические и социально-психологические методы управления персоналом.
2. Актуальность управления персоналом.
3. Аспекты процесса кадрового планирования.
4. Виды кадрового планирования.
5. Виды кадровой политики.
6. Основы планирования, создания и реализации проектов в области управления персоналом.
7. Понятие “персонала” и его классификация.
8. Понятие “управление персоналом”.
9. Понятие планирования как последовательной функции управления.
10. Понятие функционально-целевой модели системы управления организации и место в ней управления персоналом.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ 2

Форма практического задания: деловая игра.

Примерный перечень заданий деловой игры к разделу 2

1. Для повышения эффективности адаптации персонала применяются различные подходы. Например, в Сбербанке разработана программа адаптации, которая призвана структурировать процесс вхождения в должность и сделать его комфортным, полезным и эффективным для сотрудников и их руководителей. Такой подход позволяет новичку с первых шагов в организации сделать свое развитие целенаправленным. При этом цели новичка и организации совпадают. Приведите аналогичные примеры адаптации.
2. Представьте комплексное исследование анализа процесса адаптации персонала в своей организации.
3. В России аутплейсмент еще недостаточно развит. Работодатель зачастую не интересуется, что будет с увольняемым сотрудником, так как считается, что рынок труда переполнен желающими найти работу. Имидж для него в условиях большого спроса на не только хорошо оплачиваемую, но в регионах и любую работу не так

важен. Тем не менее, ряд отечественных, смешанных и особенно зарубежных компаний все чаще прибегают к услуге аутплейсмента. Например, ЗАО ВТБ24. Приведите свой пример аутплейсмента.

4. Посмотреть видеокейс, выполнить следующее задание:

Цели видеокейса «Адаптация нового сотрудника»

- Показать типичные проблемы, возникающие у нового сотрудника в процессе взаимной адаптации работника и организации;
- Показать типичные ошибки, допускаемые менеджером по персоналу и линейным руководителем при адаптации работника;
- Научить анализировать процесс адаптации, устанавливая причинно-следственные связи между ошибками руководства и проблемами работника;
- Научить разрабатывать программу адаптации работников с участием отдела персонала, линейного руководителя и наставника;
- Показать необходимость постоянного контроля со стороны менеджера по персоналу над обеспечением адаптации работников.

В результате занятия обучаемые должны знать и понимать:

- Типичные проблемы работников, находящихся в процессе адаптации к организации;
- Типичные ошибки, которые допускает руководство при обеспечении адаптации;
- Конструктивные этапы адаптации работника и критерии ее успешного прохождения;

Сцена 1.

Назначение даты выхода на работу.

Менеджер по персоналу назначает дату выхода на работу. Начальник не участвовал в собеседованиях с кандидатами.

Вопросы для обсуждения:

Как вы оцените готовность организации к приему новичка? Какие критерии оценки существуют?

Сцена 2.

Первый выход на работу:

Сергей не был представлен начальнику, коллегам, коллективу.

Вопросы для обсуждения:

Как правильно было бы организовать приход новичка?

Какие факторы оказывают влияние на отношение коллег к новичку?

Сцена 3.

Первое задание новичка:

Непосредственный руководитель не провел предварительную беседу с Сергеем при вступлении в должность, поэтому Сергей многого не знает

Вопросы для обсуждения:

Чему руководителю следует посвятить первую беседу с новичком?

Сцена 4.

Новичок налаживает контакты в организации:

Сергей не сдавал экзамена на знание ассортимента продукции.

Вопросы для обсуждения:

Как можно организовать знакомство новичка с ассортиментом продукции?

Сцена 5.

Новичок готовит план работы:

Сергей привык на прежнем месте работы, что все будущие сложные решения обсуждаются с начальником, а его нынешний начальник принимает решения без обсуждения с подчиненными. Сергей нарушил правила, существующие в корпоративной культуре организации.

Вопросы для обсуждения:

Почему новичок хочет обсудить план работы?

Как начальник должен организовать его работу?

Сцена 6.

Новичок оформляет документы у менеджера по персоналу.

Он не получил необходимой информации, чтобы начать функционировать в организации.

Вопросы для обсуждения:

Зачем нужно было подписывать документы?

Сцена 7.

Новичок собирает информацию в отделе продаж.

Сергей столкнулся с тем, что без специального представления в отделе продаж, ему никто не хочет помогать знакомиться с ассортиментом, а только тянут время. Сергей не обратился к начальнику с просьбой помочь в изучении ассортимента через начальника отдела продаж.

Вопросы для обсуждения:

Как новичок должен отнестись к полученной информации? Почему новичок так не поступил?

Сцена 8.

Новичок проверяет сведения в отделе маркетинга.

Часто в организациях действует принцип: «Покажи, на что ты способен». Новичка «бросают в воду», ему никто не хочет помогать, пока он не покажет, что он и сам может добиться успеха.

Вопросы для обсуждения:

Кто может решить данную проблему?

Сцена 9

Новичок остается без рабочего места.

Сергею не было предоставлено рабочее место, где он мог бы выполнять возложенные на него функции, что заставило его «бездельничать».

Вопросы для обсуждения:

Когда необходимо предоставить новичку рабочее место?

Сцена 10.

Новичок нарушает правила субординации.

Сергей нарушил правила субординации, сев без разрешения за стол начальника и подталкивая начальника к чтению подготовленных им документов.

Вопросы для обсуждения:

Чем новичок вызвал недовольствие начальника?

Сцена 11.

Новичок пытается расставить все точки над «и»

Вопросы для обсуждения:

Чего новичок хотел от менеджера по персоналу?

Сцена 12.

Начальство решает судьбу новичка.

Ситуация неприятного столкновения Сергея с вышестоящим начальником в лифте

Вопросы для обсуждения:

На чем основана оценка начальником новичка?

Сцена 13

Новичок показывает зубы

За три дня работы в организации Сергей приходит к выводу, что эта организация ему не подходит

Вопросы для обсуждения:

Чем вызвано скоропалительное решение новичка?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ 3

Форма практического задания: ситуационный анализ.

Примерный перечень тем ситуационного анализа к разделу 3

1. На какие виды по направлению действий различают кадровый резерв?
2. В ряде организаций, ведущих бизнес в сфере инженерного консалтинга в авиастроении, строительстве наземной инфраструктуры и аэропортов, производстве материалов для ремонта аэродромных покрытий, например, ПРОГРЕССТЕХ, в качестве резерва рассматривают сотрудников только на руководящие должности, отражаемые в инструкции с типовой формулировкой «Формирование и организация работы с кадровым резервом в производственных (структурных) подразделениях». При таком подходе в соответствии с требованиями топ-менеджмента, в инструкции устанавливается порядок формирования и организации работы с резервом, как правило,

только РУКОВОДИТЕЛЕЙ. Там же определяются принципы создания кадрового резерва и комплектования его в производственных подразделениях. Приведите аналогичный пример формирования и организации работы с резервом.

3. Опишите требования, с помощью которых осуществляют подбор кандидатов в состав кадрового резерва.

4. Посмотреть видеокейс и ответить на вопросы для обсуждения.

Цели видеокейса:

Обучение с использованием видеокейса преследует следующие цели:

- Сформировать представление обучающихся о карьере как таковой, а также об основных противоречиях, которые приходится разрешать сотруднику, стремящемуся расти по служебной лестнице.
- Научить обучающихся выявлять основные признаки дисбаланса между мероприятиями по развитию сотрудника и требованиями его основной деятельности.

В результате проведения занятий учащиеся должны уметь:

- выявлять признаки дисбаланса между мероприятиями по развитию сотрудника и требованиями его основной деятельности;
- устанавливать причины этого дисбаланса;
- формулировать рекомендации по планированию и развитию карьеры конкретного сотрудника.

Сцена 1:

Николай Кавун: есть вероятность, что я в скором времени буду переведен на повышение... и встал вопрос о том, кто займет мое место... в общем, ты знаешь, я человек прямой, не люблю всех этих вещей, туда-сюда, ты готова?... тогда ты должна быть готова, что тебе придется съездить в Москву, пройти там обучение, познакомиться со всеми... но никто основную работу для тебя не отменял... у нас и так все менеджеры перегружены... это будет тяжело...

Алена: ну...?

Таня: ладно, только тебе...

Вопросы для обсуждения:

- Как бы вы построили беседу с Татьяной на месте Николая?

Сцена 2:

Николай Кавун: в этом месяце мы не выполняем план... ты привела хоть одного нового клиента?

Таня: а! вот в чем дело... ничего, у нас же есть еще время... мы успеем... Я все контролирую!!!

Вопросы для обсуждения:

- Каким образом, какой ценой Татьяна может наверстать упущенное?

Сцена 3:

Таня: слушай, а тебе не надоело так работать?

Алена: знаешь, меня все устраивает, я получаю столько, сколько готова отдавать... больше мне не надо... интересно-не интересно... это работа... за которую платят деньги... разве работа обязательно должна быть интересной?!

Вопросы для обсуждения:

- По вашему мнению, находится ли Алена на своем месте?
- Есть ли у нее какие-то карьерные цели, каковы они?
- Всегда ли сотрудник должен работать с максимальной отдачей?
- Есть ли какие-либо выгоды для организации и самого сотрудника, если сотрудник выполняет именно ту деятельность, которая ему интересна?

Сцена 4:

Вера: как там они, как Алена?

Николай Кавун: надо что-то делать...

Вера: а, по-моему, она просто перегорела... причем уже давно...

Николай Кавун: возможно... и что мне с ней делать?

Вера: может ее куда-нибудь перевести? ... мне кажется, она могла бы вести тренинги, например... передавать свой опыт

Вопросы для обсуждения:

- Что можно «сделать» с Аленой?
- Имеет ли смысл куда-либо ее переводить?
- Есть ли необходимость в каких-нибудь предварительных оценочно-диагностических мероприятиях перед тем, как ответить на предыдущий вопрос?

Сцена 5:

Николай Кавун: поговори с ней... она изменилась... эти ее стажировки, тренинги, на которые ты ее приглашаешь... она совсем вымоталась!

Вера: ну, а как иначе? Мы ведь должны ее подготовить, у нас все коммерческие директора филиалов проходят такую подготовку...

Николай Кавун: но и я не могу ничего поделать... с кого мне еще спрашивать, как не с нее...

Вера: понимаю... ездит, учится, потом работает допоздна... и на личную жизнь времени уже не остается...

Вопросы для обсуждения:

- Есть ли какие-либо угрозы для компании, обусловленные тем, что Татьяна вынуждена жертвовать своим личным временем, своей личной жизнью ради выполнения стоящих перед нею задач?
- Есть ли выход из данной ситуации?

РУБЕЖНЫЙ КОНТРОЛЬ К РАЗДЕЛУ 1: форма рубежного контроля – компьютерное тестирование

РУБЕЖНЫЙ КОНТРОЛЬ К РАЗДЕЛУ 2: форма рубежного контроля – компьютерное тестирование

РУБЕЖНЫЙ КОНТРОЛЬ К РАЗДЕЛУ 3: форма рубежного контроля – компьютерное тестирование

Оформление работ, выполняемых в рамках самостоятельной работы осуществляется в соответствии с Методическими указаниями по оформлению письменных работ обучающихся в рамках самостоятельной работы, утвержденными Учебно-методическим советом РГСУ, Протокол № 2 от 25 июня 2015 года.

Конкретные практические задания и задания для рубежного контроля определяются в учебно-методических материалах по работе обучающихся в электронной информационно-образовательной среде РГСУ с применением технологий электронного обучения по данной дисциплине, утверждаемых ежегодно кафедрой.

5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине

5.1. Форма промежуточной аттестации обучающегося по учебной дисциплине

Контрольным мероприятием промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине является **дифференцированный зачет**, который проводится в **устной** форме.

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

Код компетенции	Содержание компетенции	Результаты обучения	Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Знать: основы проектирования организационных структур, планирования и осуществления мероприятий по разработке стратегий управления человеческими ресурсами	Этап формирования знаний
		Уметь: планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Этап формирования умений
		Владеть: способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций	Этап формирования навыков и получения опыта

ПК-2	владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	Знать: основные группы конфликтогенов и способов разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций	Этап формирования знаний
		Уметь: осуществлять коммуникации на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	Этап формирования умений
		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	Этап формирования навыков и получения опыта

5.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Код компетенции	Этапы формирования компетенций	Показатель оценивания компетенции	Критерии и шкалы оценивания
ПК-2, ОПК-3	Этап формирования знаний.	Теоретический блок вопросов. Уровень освоения программного материала, логика и грамотность изложения, умение самостоятельно обобщать и излагать материал	1) обучающийся глубоко и прочно освоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, тесно увязывает с задачами и будущей деятельностью, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок – 9-10 баллов; 2) обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на

			<p>вопрос, может правильно применять теоретические положения -7-8 баллов;</p> <p>3) обучающийся освоил основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала - 5-6 баллов;</p> <p>4) обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки -0-4 балла.</p>
ПК-2, ОПК-3	Этап формирования умений.	<p>Аналитическое задание(<i>задачи, ситуационные задания, кейсы, проблемные ситуации и т.д.</i>)</p> <p>Практическое применение теоретических положений применительно к профессиональным задачам, обоснование принятых решений</p>	<p>1) свободно справляется с задачами и практическими заданиями, правильно обосновывает принятые решения, задание выполнено верно, даны ясные аналитические выводы к решению задания, подкрепленные теорией- 9-10 баллов;</p> <p>2) владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических заданий, задание выполнено верно, отмечается хорошее развитие аргумента, однако отмечены погрешности в ответе, скорректированные при собеседовании -7-8 баллов;</p> <p>3) испытывает затруднения в выполнении практических заданий, задание выполнено с ошибками, отсутствуют логические выводы и заключения к решению 5-6 баллов;</p> <p>4) практические задания, задачи выполняет с большими затруднениями или задание не выполнено вообще, или задание выполнено не до конца,</p>
ПК-2, ОПК-3	Этап формирования навыков и получения опыта.	<p>Аналитическое задание(<i>задачи, ситуационные задания, кейсы, проблемные ситуации и т.д.</i>)</p> <p>Решение практических заданий и задач, владение навыками и умениями при выполнении практических заданий, самостоятельность, умение обобщать и</p>	<p>3) испытывает затруднения в выполнении практических заданий, задание выполнено с ошибками, отсутствуют логические выводы и заключения к решению 5-6 баллов;</p> <p>4) практические задания, задачи выполняет с большими затруднениями или задание не выполнено вообще, или задание выполнено не до конца,</p>

		излагать материал.	нет четких выводов и заключений по решению задания, сделаны неверные выводы по решению задания - 0-4 баллов.
--	--	--------------------	--

5.4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Примерные вопросы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине

Теоретический блок вопросов:

1. Управление как развивающаяся система.
2. Основные направления социального управления.
3. Структурно-функциональная подсистема управления.
4. Информационно-поведенческая подсистема управления.
5. Подсистема саморазвития системы управления.
6. Логическая схема развития управления.
7. Закономерности управления персоналом.
8. Методы управления персоналом.
9. Порядок разработки оперативного плана работы с персоналом.
10. Содержание и сущность оперативного плана работы с персоналом.
11. Определение потребности и планирование привлечения персонала.
12. Планирование использования и безопасности персонала.
13. Опишите процесс планирования развития персонала.
14. Планирование высвобождения персонала.
15. Комплексная система трудовых показателей
16. Основные цели нормирования:
17. Структура рабочего времени.
18. Виды анализа трудовых показателей
19. Факторы, влияющие на динамику и уровень производительности труда
20. Последствия повышения (снижения) производительности труда
21. Основные направления оценки персонала.
22. Цели оценки персонала.
23. Задачи оценки персонала.
24. Этапы деловой оценки.
25. Традиционная классификация методов оценки персонала.
26. Сравнительная характеристика различных методов оценки персонала.
27. Система показателей деловой оценки персонала.
28. Личная эффективность сотрудника.
29. Параметры, влияющие на личную эффективность.
30. Российская специфика 360 градусов.
31. Принципы формирования системы оценки личной эффективности работников.
32. Особенности применения методики Ассессмент центр.
33. Основные направления адаптации.

34. Элементы управления системой адаптации, а также возможные пути решения проблем по каждому элементу.
35. Этапы процесса адаптации
36. Элементы комплексного исследования адаптации персонала в организации.
37. Основные преимущества применения услуги аутплейсмента.
38. Методы развития персонала.
39. Виды и типы карьеры, в зависимости от определяющих параметров.
40. Этапы карьерного роста.
41. Матрица кадрового состава организации.
42. Процесс управления карьерой
43. Политика управления карьерой
44. Задачи кадрового резерва.
45. Основные подходы к классификации кадрового резерва
46. Принципы работы с кадровым резервом.
47. Формирование кадрового резерва.
48. Источники кадрового резерва
49. Схема формирования кадрового резерва руководящего состава
50. Основные этапы работы с резервом
51. Система работы с резервом управленческих кадров
52. Элементы системы управления талантами.
53. Принципы обучения персонала в современных условиях.
54. Методы обучения
55. Краткая сущность методов и методика обучения их применения.
56. Моделирование процесса обучения.
57. Выбор методов и приемов обучения.
58. Процесс профессионального обучения.
59. Интерактивные виды обучения.

Аналитическое задание (*задачи, ситуационные задания, кейсы, проблемные ситуации и т.д.*):

Задача 1.

Исходные данные и постановка задачи. Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года ($P_{\text{трн}}$) - 70 млн. человек; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года (N) - 0,2 млн. человек; численность молодежи, достигшей в данном году трудоспособного возраста, $P_{\text{в}}$ - 2,0 млн. человек; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году ($P_{\text{п}}$) - 1,6 млн. человек.

Задача 2.

Исходные данные. Население трудоспособного возраста составляет 80 млн. человек, в том числе неработающие инвалиды I и II групп ($P_{\text{инв}}$) - 1,2 млн.; работающие подростки ($P_{\text{мол}}$) - 0,1 млн.; работающие пенсионеры ($P_{\text{пен}}$) - 4,5 млн.

Постановка задачи. Определите численность трудовых ресурсов.

Задача 3

Исходные данные. В городе численность населения составляет 120 тыс. человек, коэффициент прироста населения в базисном периоде - 100 промилле, доля трудовых ресурсов - 50%.

Постановка задачи. Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов на начало планируемого периода при условии неизменности доли трудовых ресурсов в населении города.

Задача 4

Исходные данные и постановка задачи. Определите численность трудовых ресурсов города, если численность населения в трудоспособном возрасте 750 тыс. человек, среди них инвалидов I и II группы трудоспособного возраста 10 тыс.; численность работающих подростков до 16 лет - 15 тыс., работающих лиц старше трудоспособного возраста - 55 тыс.

Задача 5

Исходные данные и постановка задачи. Определите численность населения в трудоспособном возрасте к концу планируемого года, если его численность на начало планируемого года составила 1 млн. человек; численность населения, вступающего в трудоспособный возраст, - 30 тыс.; численность населения, выходящего за пределы трудоспособного возраста, - 22 тыс.; число умерших в трудоспособном возрасте - 5 тыс.; механический прирост населения в трудоспособном возрасте - 3 тыс.

Задача 6

Исходные данные. Численность трудоспособного населения области на начало года составила 1 млн. человек, работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет - 40 тыс.

В течение года в составе трудоспособного населения произошли следующие изменения: вступило в рабочий возраст 250 тыс. человек; прибыло из других областей 90 тыс.; вовлечено для работы в народном хозяйстве 20 тыс. пенсионеров; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло 200 тыс. человек трудоспособного возраста; 15 тыс. пенсионеров перестали работать; выбыло в другие регионы 75 тыс. человек трудоспособного возраста. *Постановка задачи.* Определите численность трудовых ресурсов на начало и конец года; естественный, механический и общий прирост трудовых ресурсов, а также соответствующие коэффициенты движения трудовых ресурсов.

Задача 7

Исходные данные и постановка задачи. Рассчитайте по региону перспективную численность трудовых ресурсов при условии, что коэффициент общего прироста населения составляет 10 промилле, доля трудовых ресурсов во всем населении будет ниже на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 10 млн. человек, трудовых ресурсов - 6 млн.

Задача 8

Исходные данные и постановка задачи. Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года, если численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1 млн. человек; вступило в трудоспособный возраст 30 тыс.; умерло из лиц трудоспособного возраста 5 тыс.; выбыло из трудоспособного возраста 35 тыс.; прибыло из других районов 350 тыс.; убыло в другие районы 100 тыс.

Задача 9

Исходные данные и постановка задачи. Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов города при условии, что коэффициент естественного прироста составляет 20 промилле, коэффициент механического прироста 30 промилле. Доля трудовых ресурсов во всем населении будет выше на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 1 млн. человек, трудовых ресурсов - 500 тыс.

10. Приведите пример результата работы начальника.
11. Приведите пример варианта порядка принятия управленческих решений.
12. Приведите пример варианта порядка принятия управленческих решений, акцентируя внимание на влияние социальных и психологических факторов на различных этапах принятия управленческих решений.
13. Определите влияние социальных и психологических аспектов на этапах предложенного алгоритма принятия управленческого решения или рассмотрите эти аспекты на примере другого алгоритма.
14. Сформулируйте основные направления преодоления социально-психологических барьеров на пути принятия управленческих решений.
15. Опишите конечную цель инновационного процесса на примере своей организации.

Задача 16. Организация отправила на разработку нового нефтегазового месторождения для проведения пробного бурения бригаду бурильщиков и молодого менеджера, прошедшего стажировку и обучение в России и на Западе. Ему было лет 30, бурильщикам - между 40 и 50. В бригаде квалификация каждого работника была не ниже шестого разряда, руки у всех - золотые, но при этом употреблялось много, даже по российским меркам, спиртных напитков.

Прошел один день - бригада пьет. Прошел второй, пятый, шестой... Изменений не наступает. На вопросы, просьбы и распоряжения менеджера бригада реагирует спокойно: «Не нервничай, Петрович, все будет нормально!» В условиях Крайнего Севера найти замену работникам нереально. Ситуация развивалась, таким образом, около двух недель. Всего на пробное бурение скважины было отведено 1,5 месяца.

Ваши действия?

Задача 17. В банк начальником юридического отдела был принят молодой (25 лет) человек с незаконченным финансово-экономическим образованием. В его подчинении оказались трое специалистов высокой квалификации с большим опытом работы, принявшие сложившуюся ситуацию спокойно и нейтрально.

В первый же день в отдел поступил заказ на юридическое обслуживание от крупного и перспективного клиента. Банк внимательно относился к потребностям клиентов, поэтому начальник отдела принял заказ в устной форме и пообещал выполнить его в кратчайшие сроки - к 16.00 того же дня. Он поручил работу ведущему специалисту отдела - Марии Ивановне (36 лет). Та кивнула головой и погрузилась в работу.

Прошло 16.00, затем еще час. Клиент «оборвал» все телефоны. На раздраженный вопрос руководителя: «Сколько же можно ждать?!» - Мария Ивановна спокойно ответила: «Мне на такую работу по инструкции положено 12 часов. Конечно, если Вы не хотите получить халтуру. Поэтому завтра в 10.00 она будет у Вас на столе».

Попытки поручить работу двум другим сотрудникам успехом не увенчались: одна сотрудница сослалась на более низкую квалификацию, а второй коллега заявил, что кроме Марии Ивановны никто не сделает работу для столь крупного клиента на должном уровне. Начальник отдела сорвался и накричал на Марию Ивановну, а затем вышел из комнаты. Его вспышка вызвала у сотрудников улыбки.

Что делать?

Задача 18. Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа - придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересоваться, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

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

Задание

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

Задача 19. Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему "Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе". После 10 лет работы преподавателем в одном из московских Вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической *помощи детям из неблагополучных семей*, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать **реальную помощь** конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому, когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-ти часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость

готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух, не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

ВОПРОСЫ

Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?

Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?

Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

Задача 20. Межрегиональный коммерческий банк развития связи и информатики «С-Банк» основан в 1992 году. Банк «С-Банк» входит в первую сотню крупнейших банков России, имеет Генеральную лицензию Банка России. Имеет сеть филиалов, расположенных в 28 крупных областных, краевых и республиканских центрах РФ. Клиентам банка предоставлена возможность производить расчеты со своими партнерами, находящимися в Москве и других городах в течение одного дня.

Рассматриваемый филиал - банк «Связист» имеет два офиса. Один – работает с юридическими лицами, другой – с физическими лицами. Всего в данном филиале работает около 50 человек.

Для физических лиц оказываются следующие услуги: кредитование физических лиц, валютно-обменные операции, обслуживание пластиковых карт. Банк также предоставляет возможность жителям города размещать денежные средства в следующих вкладах: пенсионные вклады (безналичный, накопительный, срочный), пенсионный депозит, банковский депозит, «Капитал», детский накопительный, «Стимул», долгосрочный, «Молодая семья», «Ветеран», краткосрочный. Банк предлагает поручить ему оплату коммунальных услуг, телефона, междугородных переговоров, услуг сотовой связи.

В целом деятельность банка в конкурентном смысле довольно успешна. Оставляет желать лучшего психологический климат в коллективе. В частности, отношения между главным руководителем и подчиненными. Руководитель данного банка, по мнению работников, - трудоголик. Женщина – удачливый предприниматель, менеджер, серьезно относящийся к своей работе, требует такого же отношения к делу от своих сотрудников. Одно из требований – проявление творческой инициативы. Специфика банковской работы

ставит еще одно важное требование: необходимость обработки больших массивов информации и, как правило, в сжатые сроки. Все это определило ненормированный график работы сотрудников, что в результате вызывает их недовольство. Нормальную деятельность данной банковской системы затрудняет, вероятно, профессионально-техническая и управленческая отсталость организации. Руководитель и владелец в одном лице, даже имея финансово – экономическое образование, оказался не достаточно опытным для организации слаженно действующей системы. Это мнение подчиненных. При опросе работников, – какие меры помогли бы решить сложившуюся ситуацию, – выяснилось следующее. Они считают необходимым: «омолодить» коллектив, чтобы повысить его творческий потенциал и активность; обеспечить обучение или стажировки за рубежом; ввести в состав коллектива человека, обученного распознавать на ранней стадии кризисные ситуации. Тем самым, работники признают свою неспособность в прежнем составе справляться с такими проблемами.

Задание:

1) Проанализировать представленную ситуацию в организации. Какие действия руководителя оправданы? Справедливы ли требования к подчиненным? Оправданно ли недовольство работников? Как воспринимают миссию организации работники? В чем заключается ее сущность?

2) Уточнить перечень возможных причин проблемной ситуации в организации. Сгруппировать причины по их содержанию. Выделить причины, касающиеся профессионально-технической и управленческой направленности.

3) Сформулировать мероприятия по улучшению ситуации в организации.

Задача 21. Руководитель предприятия ОАО «ГАММА» - женщина, имеющая определенный опыт, добилась больших успехов, создав собственный многопрофильный бизнес. Однако, по мере расширения направлений бизнеса и увеличения рисков деятельности ее внимание постепенно переключилось на предпринимательство, а управление внутренними организационными делами свелось к распоряжениям. В конечном счете оказалось, что ни один внутренний вопрос не может быть решен сотрудниками фирмы без ее непосредственного участия. Но она не успевает их решить, а если и решает, то допускает ошибки из-за: неправильно опознанной проблемы; навязывания решений, в основе которых может лежать конформизм или чрезмерная импульсивность. Подчиненные вынуждены работать «в ожидании», пока руководитель освободится, чтобы решить текущие вопросы, которые они могли бы решить сами, имея на то полномочия. Поскольку эти вопросы накапливаются, руководитель решает их в спешке, не особенно задумываясь о последствиях.

Причины, которые привели к данной ситуации:

1) действия по принципу «лучше сделать самому, чем переделывать за другим», иначе на стадии контроля объем работы может увеличиться из-за «переделок»;

2) нежелание делиться с работниками властью;

3) недоверие подчиненным;

4) привычка лично решать все вопросы.

Сложившаяся ситуация свидетельствует о необходимости пересмотра системы делегирования в организации слаженной и эффективной работы всего коллектива и своевременной реализации управленческих решений.

Задание: разработать меры по устранению данной проблемной ситуации, учитывая следующее:

1. Переходя к методу делегирования полномочий, руководитель не только определяет сроки исполнения, качество и объемы работы, но и конечные результаты, наделяя работников ответственностью за полную реализацию управленческого решения. Они оговаривают форму представления результатов, объемы работ, вознаграждение. Работнику предоставляется право на риск и ошибку, то есть право самому выбирать наилучший способ достижения результатов. Он только оговаривает, какой денежный фонд можно тратить, советуется, с кем вступать в контакт, проясняет для себя право подписи необходимой документации, процедуру согласований, подготовки документов, ведения переговоров, выхода к высшему руководителю с инициативами или за решениями. Если все эти полномочия ему так или иначе делегируются, то работник получает свободу организационного, финансового, юридического и психологического маневра, освобождая руководителя от детального «досмотра» этого управленческого цикла. Руководитель также получает свободу маневра в решении перспективных и стратегических проблем.

2. Главные предпосылки эффективности делегирования – четкий контроль работы и строгая дисциплина. Искусство передачи полномочий зависит от восприимчивости к новым идеям, готовности передать решение определенных вопросов низшему звену управления, способности доверять низшему звену управления, стремления осуществлять общий контроль. Рассматривая делегирование как один из элементов организационной структуры управления, следует доводить этот процесс до четкого распределения полномочий и ответственности по нижестоящему уровню управления. Это позволит руководителю среднего и нижнего звена принимать решения, повышающие эффективность организации в целом.

Суть принципов делегирования полномочий сводится к следующему:

- передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом; подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;
- передача полномочий должна осуществляться по линиям управления, чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;
- передаются лишь полномочия; высшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия подчиненного.

Делегирование полномочий – это не способ уйти от ответственности. Это форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность. Делегирование облегчит работу руководителя, но не снимет с него обязанности принять окончательные решения, той обязанности, которая и делает его руководителем. Делегирование полномочий позволяет руководителю влиять на ход перемен в деятельности организации.

Задача 22. Характеристика организации 1. Завод по производству цемента был образован как производственно-торговая компания в конце 1990-х гг. С 2003 г. основным видом его деятельности является оптовая продажа цемента в мешках и цемента навалом. За период своей деятельности предприятие наладило контакты с партнерами по бизнесу, создало базу покупателей – строительных компаний центрального региона. В штате работает около 2 тыс. 500 человек.

Между торговыми и производственными отделами наблюдается существенное различие. Подавляющее большинство «продавцов» – новые сотрудники, нацеленные на получение крупной прибыли, сторонники смелых нововведений и экспериментов, в то время как производственники – это в основном те, которые работали еще на советском предприятии, их устраивает то, что производство является достаточно стабильным, и они предпочитают не менять наработанное годами, то есть не экспериментировать.

На заводе произошла смена основного собственника. Новый хозяин занял должность генерального директора. Он считает целесообразным изменить систему управления и систему мотивации сотрудников – поставить оплату труда в прямую зависимость от результатов работы.

Характеристика организации 2

Модный гляцевый журнал был учрежден, создан и «раскручен» западным инвестором, сторонником и знатоком «высокого стиля» в журналистике. Собственник продал компанию российскому бизнесмену. Новый хозяин в восторге от менеджмента, налаженных связей и системы продвижения компании, однако, считает журнал несколько консервативным по содержанию, а редакцию – слишком разборчивой в приглашении «звездных» лиц, рекламируемых товаров, тем и пр.

Руководитель отдела рекламы и продаж в целом поддерживает собственника в его стремлении расширить аудиторию и тематику журнала, однако, предостерегает от радикальной смены курса, которая может привести к утрате команды – главного редактора и его сторонников.

Вопрос: Как провести реорганизацию каждой компании, сохранив ценные кадры?

Задача 23. В кафе менеджер дает задание приготовить вне очереди блюдо помощнику повара. Помощник повара начинает выполнять задание менеджера, а непосредственный начальник помощника повара - повар дает ему еще одно задание. Помощник старается выполнить оба задания вовремя, но не успевает. И менеджер, и повар требуют от него разные блюда, которые еще не готовы, помощник говорит, что не может выполнять оба задания одновременно. Повар и менеджер ругаются.

Кто не прав в данной ситуации? Что необходимо было сделать?

Задача 24 Новый директор предприятия заключил большой инновационный контракт с иностранными коллегами. Он обещал им выполнить работы в срок до 4 месяцев. Объявив о новом заказе сотрудникам, он начал заниматься своими делами, не проверяя, как идут работы по новому проекту. Через 2 месяца он пришел проверить ход дел, и обнаружил, что сотрудники отклоняются от графика. Он разругался со всеми начальниками: «Почему вы не контролировали процесс? Почему продукция не соответствует заказу?». Сгоряча он уволил руководителей 3х отделов, после чего сотрудники этих отделов отказались дальше выполнять данный заказ. Еще через 2 месяца заказчики, не получив обещанного, подали в суд.

В чем причина?

Задача 25. Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Викторию Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственная и скрупулезная. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему, а расчеты и чертежи - главному инженеру. Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе.

Нужны ли такие скрупулезные проверки работы сотрудников? Как правильно организовать Виктории работу в отделе?

Задача 26. Начальник отдела дает задание сотруднику, который сразу идет выполнять это задание. Непосредственный начальник сотрудника замечает, что подчиненный выполняет задание, которое он не давал. Вызывает к себе сотрудника и спрашивает его про задание, когда сотрудник говорит, что задание ему дал начальник отдела, непосредственный начальник говорит, что сотрудник не должен выполнять задания начальника отдела.

Кто не прав в данной ситуации? Как поступить сотруднику?

Задача 27. Руководитель избрал централизованный авторитарный стиль управления. Он каждый раз досконально объяснял сотрудникам, что и как надо сделать. В летний период руководитель ушёл в отпуск, оставив вместо себя заместителя, который не был осведомлён обо всех тонкостях ведения дел компании. На все вопросы подчинённых он отвечал: «Разбирайтесь сами, вы не первый год этим занимаетесь». По возвращению руководитель обнаружил, что текущие дела компании приостановлены, а коллектив не знает, что ему делать.

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

Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по основным профессиональным образовательным программам в Российском государственном социальном университете и Положение о балльно-рейтинговой системе оценки успеваемости обучающихся по основным профессиональным образовательным программам – программам среднего профессионального образования, программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в Российском государственном социальном университете.

На промежуточную аттестацию отводится 20 рейтинговых баллов.

Ответы обучающегося на контрольном мероприятии промежуточной аттестации оцениваются педагогическим работником по 20 - балльной шкале, а итоговая оценка по учебной дисциплине выставляется по пятибалльной системе для экзамена/дифференцированного зачета и по системе зачтено/не зачтено для зачета.

Критерии выставления оценки определяются Положением о балльно-рейтинговой системе оценки успеваемости обучающихся по основным профессиональным образовательным программам – программам среднего профессионального образования, программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в Российском государственном социальном университете.

6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы для освоения учебной дисциплины

6.1. Основная литература

1. Управление персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 498 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-5550-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/book/upravlenie-personalom-431932> (дата обращения: 25.05.2019).
2. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 249 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/book/upravlenie-personalom-437209> (дата обращения: 25.05.2019).

6.2. Дополнительная литература

1. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 424 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/book/upravlenie-personalom-issledovanie-ocenka-obuchenie-431885> (дата обращения: 25.05.2019).
2. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 280 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/book/upravlenie-personalom-organizacii-praktikum-426687> (дата обращения: 25.05.2019).
3. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 467 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8710-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/book/upravlenie-personalom-431878> (дата обращения: 25.05.2019).
4. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 431 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-09984-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/book/upravlenie-personalom-429092> (дата обращения: 25.05.2019).

7. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения учебной дисциплины

1. Институт научной информации по общественным наукам <http://www.inion.ru/>
2. Российская государственная библиотека// электронный каталог <http://www.rsl.ru/ru/s97/s339/>
3. РГСУ//научные журналы <http://lib.socio.msu.ru/l/library>
4. Президентская библиотека <http://www.prilib.ru>
5. Национальная электронная библиотека <http://www.rusneb.ru>
6. Демоскоп//электронный журнал <http://demoscope.ru>
7. Федеральная служба государственной статистики РФ <http://www.gks.ru>

8. Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины

Освоение обучающимся учебной дисциплины «Управление персоналом» предполагает изучение материалов дисциплины на аудиторных занятиях и в ходе самостоятельной работы. Аудиторные занятия проходят в форме лекций, семинаров и практических занятий. Самостоятельная работа включает разнообразный комплекс видов и форм работы обучающихся.

Для успешного освоения учебной дисциплины и достижения поставленных целей необходимо внимательно ознакомиться с настоящей рабочей программы учебной дисциплины. Ее может представить преподаватель на вводной лекции или самостоятельно обучающийся использует информацию на официальном Интернет-сайте Университета.

Следует обратить внимание на список основной и дополнительной литературы, которая имеется в электронной библиотечной системе <http://biblioclub.ru>, на предлагаемые преподавателем ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Эта информация необходима для самостоятельной работы обучающегося.

При подготовке к аудиторным занятиям необходимо помнить особенности каждой формы его проведения.

Подготовка к учебному занятию лекционного типа заключается в следующем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

С этой целью:

внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям с темой прочитанной лекции;

внесите дополнения к полученным ранее знаниям по теме лекции на полях лекционной тетради;

запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции по материалу изученной лекции;

постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей подготовке;

узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора) и запишите информацию, которой вы владеете по данному вопросу

Подготовка к занятию семинарского типа

При подготовке и работе во время проведения лабораторных работ и занятий семинарского типа следует обратить внимание на следующие моменты: на процесс предварительной подготовки, на работу во время занятия, обработку полученных результатов, исправление полученных замечаний.

Предварительная подготовка к учебному занятию семинарского типа заключается в изучении теоретического материала в отведенное для самостоятельной работы время, ознакомление с инструктивными материалами с целью осознания задач лабораторной работы/практического занятия, техники безопасности при работе с приборами, веществами.

Работа во время проведения учебного занятия семинарского типа включает несколько моментов:

консультирование студентов преподавателями и вспомогательным персоналом с целью предоставления исчерпывающей информации, необходимой для самостоятельного выполнения предложенных преподавателем задач, ознакомление с правилами техники безопасности при работе в лаборатории;

самостоятельное выполнение заданий согласно обозначенной учебной программой тематики;

Обработка, обобщение полученных результатов лабораторной работы проводиться обучающимися самостоятельно или под руководством преподавателя (в зависимости от степени сложности поставленных задач). В результате оформляется индивидуальный отчет. Подготовленная к сдаче на контроль и оценку работа сдается преподавателю. Форма отчетности может быть письменная, устная или две одновременно. Главным результатом в данном случае служит получение положительной оценки по каждой лабораторной работе/практическому занятию. Это является необходимым условием при проведении рубежного контроля и допуска к зачету/дифференцированному зачету/экзамену. При получении неудовлетворительных результатов обучающийся имеет право в дополнительное время пересдать преподавателю работу до проведения промежуточной аттестации.

Самостоятельная работа.

Для более углубленного изучения темы задания для самостоятельной работы рекомендуется выполнять параллельно с изучением данной темы. При выполнении заданий по возможности используйте наглядное представление материала. Более подробная информация о самостоятельной работе представлена в разделах «Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы по дисциплине (модулю)», «Методические указания к самостоятельной работе по дисциплине (модулю)».

Подготовка к зачету.

К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить учебную дисциплину в период зачетно-экзаменационной сессии, как правило, приносят не слишком удовлетворительные результаты.

При подготовке к экзамену по теоретической части выделите в вопросе главное, существенное (понятия, признаки, классификации и пр.), приведите примеры, иллюстрирующие теоретические положения.

После предложенных указаний у обучающихся должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине.

9. Информационно-технологическое обеспечение образовательного процесса по учебной дисциплине

9.1. Информационные технологии

1. Персональные компьютеры;
2. Доступ к интернет
3. Проектор.

9.2. Программное обеспечение

1. MS Office Word, MS Office Excel, MS Office Power Point

9.3. Информационные справочные системы

Обучающиеся по программе 38.03.02 – «Менеджмент» (уровень бакалавриата) в университете имеют доступ к следующим современным профессиональным базам данных, информационным справочникам:

№№	Название электронного ресурса	Описание электронного ресурса	Используемый для работы адрес
1.	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	Электронно-библиотечная система, электронные книги и аудиокниги, учебники для ВУЗов, средних специальных учебных заведений и школы, а также	http://biblioclub.ru/ 100% доступ

		научные монографии, научная периодика, в т.ч. журналы ВАК.	
2.	Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»	Журналы издательства «Гребенников».	http://grebennikon.ru/ Доступ с любого компьютера в сети Университета
3.	Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru	Поиск по рефератам и полным текстам статей, опубликованных в российских и зарубежных научно-технических журналах.	http://elibrary.ru/ Доступ с любого компьютера в сети Университета на 276 журналов по подписке Университета. Доступ к 5493 журналам с полным текстом в открытом доступе, из них российских журналов 5022.
4.	ЭБС издательства «Юрайт»	Электронно-библиотечная система, коллекция электронных версий книг.	http://www.biblio-online.ru/ 100% доступ http://e.lanbook.com/ 100% доступ http://bibliorossica.com 100% доступ
5.	ЭБС издательства «Лань»	Электронно-библиотечная система, электронные книги, учебники для ВУЗов. Коллекция «Музыка»	
6.	ЭБС «Библиороссика»	Электронно-библиотечная система, содержащая полнотекстовые учебники, учебные пособия, монографии и журналы в электронном виде. 5100 изданий открытого доступа	
7.	База данных EastView	Полнотекстовая база данных периодики.	http://ebiblioteka.ru/ С любого компьютера в сети Университета

Дополнительные электронно-библиотечные системы и полнотекстовые базы данных:

Название электронного ресурса	Описание электронного ресурса	Используемый для работы адрес
Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ)	Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ) – электронная библиотека и база для исследований и учебных курсов в области экономики, управления, социологии, лингвистики, философии, филологии, международных отношений и других гуманитарных наук. УИС РОССИЯ поддерживается на базе Научно-исследовательского вычислительного центра МГУ имени М.В. Ломоносова	https://uisrussia.msu.ru/ 100% доступ
Научное наследие России	Библиотека содержит научные труды известных российских и зарубежных	http://e-heritage.ru/index.html

	ученых и исследователей, работавших на территории России. Программа Президиума РАН.	100% доступ
Электронная библиотека учебников	На сайте представлены учебники, лекции, доклады, монографии по естественным и гуманитарным наукам.	http://studentam.net 100% доступ
Cyberleninka	Содержит каталог научной периодики по большому количеству научных дисциплин, который содержит полную информацию о научных журналах в электронном виде, включающую их описания и все вышедшие выпуски с содержанием, темами научных статей и их полными текстами.	http://cyberleninka.ru/journal 100% доступ
Единое окно доступа к образовательным ресурсам	Информационная система предоставляет свободный доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования	http://window.edu.ru/library 100% доступ
Электронные библиотеки. Электронные библиотеки, словари, энциклопедии	Интернет-ресурсы образовательного и научно-образовательного назначения, оформленные в виде электронных библиотек, словарей и энциклопедий, предоставляют открытый доступ к полнотекстовым информационным ресурсам, представленным в электронном формате — учебникам и учебным пособиям, хрестоматиям и художественным произведениям, историческим источникам и научно-популярным статьям, справочным изданиям и др.	http://gigabaza.ru/doc/131454.html 100% доступ

9.3. Информационные справочные системы

1. Консультант Плюс

10. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по учебной дисциплине

Для изучения учебной дисциплины «Управление персоналом» в рамках реализации основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки **38.03.01 Экономика** используются:

Учебная аудитория для занятий лекционного типа оснащена специализированной мебелью (стол для преподавателя, парты, стулья, доска для написания мелом); техническими средствами обучения (видеопроекторное оборудование, средства звуковоспроизведения, экран и имеющие выход в сеть Интернет).

Учебная аудитория для занятий семинарского типа: оснащена специализированной мебелью (стол для преподавателя, парты, стулья, доска для написания мелом).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся: оснащены специализированной мебелью (парты, стулья) техническими средствами обучения (персональные компьютеры с доступом в сеть интернет и обеспечением доступа в электронно-информационную среду университета, программным обеспечением).

11. Образовательные технологии

При реализации учебной дисциплины **«Управление персоналом»** применяются различные образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения.

Освоение учебной дисциплины **«Управление персоналом»** предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения учебных занятий в форме деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, тренинги в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития **профессиональных** навыков обучающихся.

При освоении учебной дисциплины **«Управление персоналом»** предусмотрено применением электронного обучения.

Учебные часы дисциплины **«Управление персоналом»** предусматривают классическую контактную работу преподавателя с обучающимся в аудитории и контактную работу посредством электронной информационно-образовательной среды в синхронном и асинхронном режиме (вне аудитории) посредством применения возможностей компьютерных технологий (электронная почта, электронный учебник, тестирование, вебинар, видеофильм, презентация, форум и др.).

По заочной форме обучения для обучающихся с применением дистанционного обучения освоение учебной дисциплины осуществляется исключительно с применением дистанционных образовательных технологий.

Методика применения дистанционных образовательных технологий при реализации учебной дисциплины **«Управление персоналом»** представлена в приложениях основной профессиональной образовательной программы **«Менеджмент»** по направлению подготовки 38.03.02 – **«Менеджмент»** (уровень бакалавриата).

В рамках учебной дисциплины **«Управление персоналом»** предусмотрены встречи с руководителями и работниками организаций, деятельность которых связана с направленностью (профилем) реализуемой основной профессиональной образовательной программы.

Лист регистрации изменений

№ п/п	Содержание изменения	Реквизиты документа об утверждении изменения	Дата введения изменения
1.	Утверждена и введена в действие на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12 января 2016 года №7 (в ред. Приказа Минобрнауки России от 13.07.2017 № 653)	Протокол заседания Ученого совета № 1 от «29» августа 2017 года	01.09.17
2.	Актуализирована с учетом развития науки, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы	Протокол заседания Ученого совета № 16 от «26» июня 2018 года	01.09.2018
3.	Актуализирована с учетом развития науки, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы	Протокол заседания Ученого совета факультета № 11 от «30» мая 2019 года	01.09.19