

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Владимир Александрович Шахахов
Должность: директор
Дата подписания: 09.06.2022 17:06:14
Уникальный программный ключ:
2ca9543fd4843214a9c911304a24cc3a6f9d0cd9

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

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС

Кафедра социальных технологий

УТВЕРЖДЕНА
решением методической комиссии
по направлению
подготовки 38.03.03, 38.04.03
«Управление персоналом»
СЗИУ РАНХиГС
Протокол № 2 от «28» апреля 2020г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01 «Стратегия управления человеческими ресурсами»

(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

по направлению подготовки (специальности)

38.04.03 «Управление персоналом»

(код и наименование направления подготовки (специальности))

Стратегия и технологии HR-менеджмента

направленность(и) (профиль (и)/специализация(и))

магистр

квалификация выпускника

заочная

форма(ы) обучения

Год набора - 2021

Санкт-Петербург, 2020 г.

Автор(ы)–составитель(и):

к.филос.н., доцент кафедры социальных технологий Гриненко Т.Г.

Заведующая кафедрой социальных технологий, профессор Ветренко И.А.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	24
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	29
6.1.Основная литература.....	29
6.2.Дополнительная литература.....	29
6.3.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	30
6.4.Нормативно-правовые документы.....	31
6.5.Интернет-ресурсы.....	31
6.6.Иные источники.....	31
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	31

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

1.1. Дисциплина Б1.В.01 «Стратегия управления человеческими ресурсами» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения	Наименование индикатора достижения
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1	Формирует и управляет работой команды для достижения стратегических целей организации
ПК -3	Способен разрабатывать и реализовывать кадровую стратегию организации на основе принципов корпоративной социальной ответственности	ПК-3.1	Применяет принципы социальной ответственности разрабатывает и реализует стратегию развития организации в области управления персоналом.
ПК - 4	Владеет инструментами формирования и оценки вклада системы управления персоналом в развитие организации и достижение ее стратегической цели	ПК-4.1	Формирует систему управления персоналом и применяет инструменты оценки ее вклада в развитие организации и достижение ее стратегической цели.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

Таблица 2

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код индикатора достижения	Результаты обучения
	УК-3.1	на уровне знаний: теоретические вопросы - командообразования и работы в команде

		<p>- стратегическое управление персоналом</p> <p>на уровне умений: формирует и управляет работой команды для достижения стратегических целей организации</p> <p>на уровне навыков: сбор и обработка информации для формирования и управления работой команды для достижения стратегических целей организации</p>
<p>ОТФ - Код Н. Стратегическое управление персоналом организации (частично)</p> <p>ТФ - Код Н/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом организации (частично)</p> <p>ОТФ - Код Г. Операционное управление персоналом и подразделением организации (частично)</p> <p>ТФ - Код G/01.7 Разработка операционного управления персоналом и работы структурного подразделения (частично)</p>	ПК - 3.1	<p>на уровне знаний: теоретические вопросы</p> <p>- стратегического управления персоналом</p> <p>- социальной ответственности бизнеса</p> <p>на уровне умений: применяет принципы социальной ответственности, разрабатывает и реализует стратегию развития организации в области управления персоналом.</p> <p>на уровне навыков: сбор и обработка информации для разработки и реализации стратегии развития организации в области управления персоналом на основе применения принципов социальной ответственности бизнеса</p>
<p>ОТФ - Код Н. Стратегическое управление персоналом организации (частично)</p> <p>ТФ - Код Н/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом организации (частично)</p> <p>ОТФ - Код Г. Операционное управление персоналом и подразделением организации (частично)</p> <p>ТФ - Код G/01.7 Разработка операционного управления персоналом и работы структурного подразделения (частично)</p>	ПК - 4.1	<p>на уровне знаний: теоретические вопросы</p> <p>- стратегического управления персоналом</p> <p>- проектирования системы управления персоналом</p> <p>- оценки эффективности системы управления персоналом</p> <p>на уровне умений: Формирует систему управления персоналом и применяет инструменты оценки ее вклада в развитие организации и достижение ее стратегической цели.</p> <p>на уровне навыков: сбор и обработка информации для формирования системы управления персоналом и оценки ее вклада в развитие организации и достижение ее</p>

стратегической цели.

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы.
144 акад.час./108 астр. Час.

Форма обучения: заочная

Таблица 3

Вид работы	Трудоемкость (в акад.часах)
Общая трудоемкость	144
Контактная работа	12
Лекции	2
Практические занятия	8
Консультация	2
Самостоятельная работа	123
Контроль самостоятельной работы	9
Формы текущего контроля	Устное выступление, тестирование, защита проектов, собеседование по терминам
Форма промежуточной аттестации	Курсовая работа, Экзамен

Учебная дисциплина Б1.В.01 «Стратегия управления человеческими ресурсами» относится к базовым дисциплинам по направлению подготовки магистров 38.04.03 «Управление персоналом».

Дисциплина читается на 1 курсе в 1 и 2 семестрах и является одной из дисциплин, которые создают основу для дальнейшего формирования компетенций в ходе дисциплин логически, содержательно и методически взаимосвязанных с данной дисциплиной:

1 курс 1 семестр – читаются параллельно

Б1.О.01 Социальная политика государства и управление социальным развитием организации

Б1.О.05 Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом

Б1.О.08 Современные тенденции управления персоналом

Б1.В.ДВ.02.01 Математическая статистика и моделирование социальных процессов

Б1.В.ДВ.02.02 Математические модели в управлении конфликтами

Б1.В.ДВ.05.01 Информационные ресурсы и технологии в государственном управлении

Б1.В.ДВ.05.02 Информатика в управлении персоналом

ФТД.01 Логика и теория аргументации

1 курс 2 семестр

Б1.О.02 Организационное проектирование системы управления персоналом

Б1.О.03 Правовая система управления персоналом

Б1.О.06 HR-аналитика

Б1.О.07 Формирование кадровой политики и планирование персонала организации
 Б1.О.15 Деловые коммуникации
 Б1.В.02 Современные методы исследования в управлении персоналом
 Б1.В.03 Международный опыт управления персоналом
 Б1.В.04 Отбор и аттестация персонала. Современные технологии оценки управленческих компетенций
 Б1.В.ДВ.04.01 Профессиональные стандарты в системе управления персоналом: правовые аспекты
 Б1.В.ДВ.04.02. Трудовое и административное право в системе государственной службы

2 курс 3 семестр

Б1.О.04 Система менеджмента качества в управлении персоналом
 Б1.О.09 Инновационные технологии принятия кадровых решений
 Б1.О.12 Управление организационной культурой
 Б1.В.07 Управление кадровыми рисками
 Б1.В.ДВ.01.01 Психологическое обеспечение профессиональной деятельности государственных служащих
 Б1.В.ДВ.01.02 Психология управления
 ФТД.02 Кадровое делопроизводство

2 курс 4 семестр

Б1.О.10 Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности
 Б1.О.11 Технология управления обучением и развитием персонала
 Б1.О.13 Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом
 Б1.В.06 Кадровый резерв в государственных и коммерческих организациях

3 курс 5 семестр

Б1.О.14 Кадровый консалтинг и аудит
 Б1.В.05 Основы организации труда в условиях информационного общества
 Б1.В.ДВ.03.01 Гендерные аспекты HR-менеджмента
 Б1.В.ДВ.03.02 Гендерный анализ в управлении персоналом организации

Дисциплина закладывает теоретический и методологический фундамент для овладения умениям и навыками в ходе Б2.О.01(У) Научно-исследовательская работа (1 и 2 курс) Б2.В.02 (П) «Профессиональная практика» (3 курс); Б2.В.03.(Пд) преддипломная практика» (3 курс)

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при выполнении выпускных квалификационных работ.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Учебно-тематический план

Таблица 4

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.				СР	Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				
			Л	ЛР	ПЗ		
Заочная форма обучения							

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Стратегическое управление: определение понятия и история становления стратегического менеджмента	22	1				21	СТ
Тема 2	Ресурсы организации. Персонал как основной конкурентоспособный ресурс.	22	1		1		20	УО Д Т
Тема 3	Инструменты стратегического HR-менеджмента	22			2		20	УО Д Т
Тема 4	Выбор стратегии управления персоналом.	22			2		20	УО Д Т
Тема 5	Реализация стратегии управления персоналом, оценка и контроль ее исполнения.	22			2		20	УО Д Т
Тема 6	Стратегическое управление персоналом российских компаниях и организациях..	23			1		22	ЗП,СТ
	Консультация	2				2		
Промежуточная аттестация								Курсовая работа Экзамен (устно)
Контроль		9						
Всего: (ак.ч./астр.ч		144/108	2		8	2	123	9

УО – устный опрос
Д – доклад
ЗП- защита проекта
СТ – собеседование по терминам
Т – тестирование

3.2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

ТЕМА 1. Стратегическое управление: определение понятия и история становления стратегического менеджмента (Лекция-презентация)

Особенности современной ситуации, определяющей развитие организации: динамика смены технологий, глобализация, изменение жизненных стилей. «Тихая революция» в менеджменте. Современная философия и парадигма управления: ситуационный, системный, инновационный и стратегический подходы. Роль

культуры и этики. Предпринимательский стиль и стратегическое управление. Стратегические решения как основа предпринимательского успеха организации, их роль в выборе и разработке стратегии и ее реализации. Стратегический и операционный аспекты управления организацией.

Эволюция теоретических концепций и практического стратегического менеджмента: стратегическое планирование, бюджетирование, стратегическое управление. Концепции Г.Минцберга и И.Ансоффа. Компоненты стратегического менеджмента. Роль стратегии в развитии организации. Определение миссии и целей организации. Социальная ответственность бизнеса.

ТЕМА 2. Ресурсы организации. Персонал как основной конкурентоспособный ресурс.(Лекция-дискуссия, практическое занятие – опрос, доклады, тестирование)

Ресурсный подход в стратегическом управлении. Ресурсы и активы организации. Ключевые факторы успеха. Стратегический потенциал организации. Концепция управления человеческими ресурсами. Внутренний и внешний рынок труда организации. Роль внутреннего и внешнего рынка труда в формировании стратегии HR-менеджмента. Конкурентные преимущества организации. Преимущества в навыках, ресурсах, позиционное превосходство. Результаты действия закона синергии. Ключевые компетенции организации - как основа ее конкурентоспособности. Система цепочек ценностей. Влияния различных факторов на текущее и будущее положение организации. SWOT-анализ и его применение в стратегическом HR-менеджменте.

ТЕМА 3. Инструменты стратегического HR-менеджмента.(Практическое занятие – опрос, доклады, тестирование)

Стратегическое планирование персонала организации. Кадровая политика как инструмент формирования кадрового потенциала организации, развитие и реализация которого направлена на достижение ее стратегических целей. Роль маркетинга персонала в формировании внешнего и внутреннего рынка труда организации. Ценности корпоративной культуры как уникальные не копируемые активы организации. Модель компетенций персонала – ключевой фактор успеха. Роль корпоративного университета в поддержании, воспроизводстве и развитии ключевых факторов успеха организации.

ТЕМА 4. Выбор стратегии управления персоналом. (Практическое занятие - опрос, доклады, тестирование)

Стратегический HR-менеджмент как неотъемлемый элемент общего стратегического управления организации. Взаимозависимость стратегии управления персоналом и стратегий развития организации. Жизненные циклы организации. Классификации моделей жизненных циклов. Кадровая политика организации на разных этапах жизненного цикла организации.

ТЕМА 5. Реализация стратегии управления персоналом, оценка и контроль ее исполнения.(Практическое занятие – опрос, доклады, тестирование)

Проектирование системы управления персоналом для реализации стратегии управления персоналом. Технологии управления персоналом и их функционал в управлении человеческими ресурсами. Процессный подход в реализации управления человеческими ресурсами. Система сбалансированных показателей. KPI – как форма оценки. Assessment-zentr и его роль в оценке кадрового потенциала организации. Контроллинг персонала и его роль в реализации стратегического HR-менеджмента.

ТЕМА 6. Стратегическое управление персоналом в российских компаниях и организациях.(Практическое занятие – защита проектов, собеседование по терминам)

Государственная кадровая политика. Место и роль стратегического управления персоналом в стратегическом управлении развитием территорий. Корпоративные университеты отечественных банков и фирм. Модели компетенций и их применение в практике российских организаций. Формирование и использование корпоративной культуры в практике управления отечественными организациями.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01 «Стратегия управления человеческими ресурсами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Таблица 5

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Стратегическое управление: определение понятия и история становления стратегического менеджмента	Собеседование по терминам выявляет сформированность понятийного аппарата курса и историю становления стратегического менеджмента
Тема 2.	Ресурсы организации. Персонал как основной конкурентоспособный ресурс.	Опрос – демонстрирует понимание нового подхода к работе с персоналом, доклады – раскрывают основные проблемы в теме, тестирование – закрепляет знание терминов.
Тема 3.	Инструменты стратегического HR-менеджмента	Опрос – демонстрирует понимание специфики инструментов стратегического HR-менеджмента, доклады – раскрывают основные проблемы в теме, тестирование – закрепляет знание терминов.
Тема 4.	Выбор стратегии управления персоналом	Опрос – демонстрирует

		понимание факторов и условий, влияющих на выбор стратегии управления персоналом, доклады – раскрывают основные проблемы в теме, тестирование – закрепляет знание терминов.
Тема 5.	Реализация стратегии управления персоналом, оценка и контроль ее исполнения.	Опрос – демонстрирует понимание процесса реализации стратегии управления персоналом, доклады – раскрывают основные проблемы в теме, тестирование – закрепляет знание терминов.
Тема 6.	Стратегическое управление персоналом в российских компаниях и организациях.	Защита проектов – выявляет , умение работать с проблемными вопросами; собеседование по терминам – определяет уровень овладения основными категориями курса

4.1.2. Промежуточная аттестация – защита курсовой работы проводится в устной форме, экзамен - проводится в форме собеседования по вопросам и выполнения практического задания (кейса).

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
3. Тестирование в СДО с прокторингом.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Примеры типовых заданий

Примеры вопросов для устного опроса на семинарах

Изложите теоретические основы по сформулированным вопросам и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение:

Тема 2

1. В чем отличие ресурсов организации от ее активов.
2. Раскройте содержание концепции управления человеческими ресурсами.
3. Проанализируйте внутренний рынок персонала и его роль в формировании кадровой стратегии.

4. Рассмотрите компетентностный подход в управлении персоналом и его связь с разработкой кадровой стратегии.
5. Покажите и обоснуйте В чем заключаются ключевые факторы успеха.
6. Определите, в чем суть закона синергии.
7. Покажите, что определяют методом SWOT-анализа.

Тема 3

1. Покажите, каким образом осуществляется стратегическое планирование персонала.
2. Охарактеризуйте каковы основные стратегические показатели оценки рабочего места.
3. Выявите и рассмотрите, в чем смысл кадровой политики как инструмента стратегического управления.
4. Охарактеризуйте стратегическую направленность маркетинга персонала.
5. Дайте определение компетенций и выявите их роль в формировании успеха организации.
6. Рассмотрите кадровый потенциал как категория стратегического менеджмента персонала
7. Проанализируйте корпоративная культура как фактор стратегического успеха организации

Тема 4

1. Опишите генеральную стратегию организации и ее связь с кадровой стратегией.
2. Проанализируйте функциональные и ситуационные стратегии управления персоналом.
3. Охарактеризуйте факторы, влияющие на выбор стратегии.
4. Назовите и рассмотрите принципы выбора стратегии.
5. Покажите, какие модели жизненных циклов существуют. Определите, в чем их особенности.
6. Рассмотрите и обоснуйте, как связаны этапы жизненного цикла организации и стратегия управления персоналом.

Тема 5.

1. Сформулируйте основную цель контроллинга.
2. Какие виды контроллинга можно выделить. Охарактеризуйте их.
3. Рассмотрите, что может определить Центр оценки?
4. Охарактеризуйте систему сбалансированных показателей и ее стратегическую направленность
5. Раскройте и проанализируйте пути реализации HR-стратегии.
6. Назовите и рассмотрите принципы оценки реализации HR-стратегии.
7. Покажите, как осуществляется контроль реализации HR-стратегии в организации.
8. Выявите и рассмотрите влияние процессного подхода на организационную структуру.

Примерная тематика докладов

В устном сообщении осуществляется теоретический анализ сформулированной в вопросе темы, определяются основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Тема 2

1. Место и роль персонала организации в системе ее ресурсов.
2. Концепция управления человеческими ресурсами как основа стратегического HR-менеджмента.
3. Роль внутреннего и внешнего рынка труда в формировании стратегии HR-менеджмента.
4. SWOT-анализ и его применение в стратегическом HR-менеджменте

Тема 3

1. Стратегическое планирование как процесс
2. Кадровая политика и ее роль в стратегическом управлении.
3. Стратегическая направленность маркетинга персонала
4. Компетенции персонала как ключевой фактор успеха.
5. Ценности корпоративной культуры и их роль в стратегическом HR-менеджменте.

Тема 4

1. Место стратегического HR-менеджмента в общем стратегическом управлении организацией.
2. Модели жизненных циклов организации и их влияние на стратегию управления персоналом.
3. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на выбор HR-стратегии.

Тема 5

1. Контроллинг персонал: основные понятия, цели, задачи.
2. Assessment-zentr как эффективный метод оценки кадрового потенциала.
3. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления
4. Ресурсный подход и его роль в реализации HR-стратегии

Примерные темы проектов

Подготовьте выступление, охватывающее основные теоретические проблемы предлагаемых тем, отразите свой взгляд на ситуацию или проблему, дайте анализ и возможные пути решения проблемы.

Тема 6

1. Управление человеческими ресурсами в Программах стратегического развития регионов.
2. Модели компетенций и их роль в формировании эффективности российских организаций
3. Корпоративный университет как инструмент сохранения и развития ключевых факторов успеха организации
4. Российские ведущие компании как самообучающиеся организации.

Примерный список терминов для собеседования по терминам

(опрос на 1 и 6 семинарских занятиях)

АНАЛИЗ РАБОЧЕГО МЕСТА – способ сбора и анализа содержания работы, требований к работнику и контексту, в котором каждая работа выполняется. Он заключается в определении наиболее существенных характеристик работы, упорядочении и оценке информации, связанной с работой или работником.

АУДИТ ПЕРСОНАЛА (кадровый) – своеобразный инструмент управления кадровыми процессами, в какой-то мере подобный финансовому или бухгалтерскому аудиту. Сущность аудита – оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития, диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения, формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению.

АУТ-ТЕХНОЛОГИИ – технологии оказания кадровых услуг и заимствования компанией ресурсов «извне». Различают две группы аут-технологий: осуществление специализированных функций (кадровый консалтинг, рекрутинг, аутплейсмент, ассесмент, бизнес-обучение) и предоставление персонала (лизинг, аутстаффинг).

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ – один из основных элементов системы мотивации и стимулирования труда персонала. В рамках теории мотивации вознаграждение – это все то, что представляет для работника ценность или может казаться ему ценным.

ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА – увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА – а) общегосударственная стратегия формирования, развития и рационального использования трудового потенциала страны; б) система признанных на государственном уровне целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию кадровых процессов и отношений.

КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ – численность и качество персонала, имеющегося и необходимого организации для реализации задач и целей ее стратегического развития.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА – целостная и объективно обусловленная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного персонала, способного адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка.

КАДРОВАЯ РАБОТА – 1) элемент рынка труда; 2) на предприятии, в организации – одна из основных важнейших составных частей управления персоналом. Это деятельность субъектов кадровых отношений по реализации кадровой политики, включающая: организацию работы с персоналом, технологии, способы и методы реализации кадровой политики.

КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ – степень удовлетворения важных личных потребностей работника через деятельность в организации. К.т.ж. можно повысить, изменив в лучшую сторону любые организационные параметры, влияющие на людей. Это включает, например, участие работников в управлении, их обучение, реализацию программ продвижения по службе, обучение работников методам более эффективного общения и поведения в коллективе, совершенствование организации труда и др.

КВАЛИФИКАЦИЯ – определенный уровень знаний и трудовых навыков, необходимых для выполнения работ определенной сложности по профессии и специальности.

КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ (кадроведческие технологии) – совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений.

КАРЬЕРА – субъективно осознанный трудовой путь человека, способ достижения целей и результатов в основной форме личностного самовыражения, поступательное движение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

КОНЦЕПЦИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА – формируется в рамках стратегического управления человеческими ресурсами. Интеллектуальный капитал состоит из запаса и движения полезных для организации знаний. Концепция показывает, что хотя вырабатывают, сохраняют и используют знания отдельные люди (человеческий капитал), эти знания расширяются путем взаимодействий между людьми (социальный капитал), в результате чего создается институционализированное знание, которым владеет организация (организационный капитал).

КОНЦЕПЦИЯ НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ – сформировалась в 80-90-х годах XX века, когда динамические изменения внешней и внутренней среды организации вызвали необходимость непрерывной и гибкой адаптации ее сотрудников к этим изменениям. Активным инструментом адаптации и выступило непрерывное профессиональное образование сотрудников.

КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ – построена на создании ощущения идентичности всех членов организации, формирования образа коллективного «мы». О.к., по определению Е.Шейна, есть набор приемов и правил решения проблемы внешней

адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем, которые реализуются в системе представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемых всеми его членами.

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ – как целостная концепция сформировалась в 60-70 годы XX века. Основана на том, что работник является субъектом трудовых отношений, и воздействие на него строится на основе персонификации работника, признания его личностных особенностей.

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ – как целостная концепция сложилась к 80-90-м годам XX века и основана на том, что представляет персонал организации как ключевой стратегический ресурс, определяющий ее конкурентоспособность.

ЛИЗИНГ ПЕРСОНАЛА – форма изменения численности персонала, при которой самостоятельная фирма («кредитор») передает на определенный срок одного или нескольких своих сотрудников, с которыми она имеет трудовой договор, в распоряжение др. фирмы («заемщик»), обязуя этих сотрудников в течение срока «аренды» работать на фирме-заемщике. При этом заключенный работниками с фирмой-кредитором трудовой договор сохраняет силу.

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА – вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

МОНИТОРИНГ ПЕРСОНАЛА – процесс отслеживания состояния объекта (системы, персонала) с помощью непрерывного или периодически повторяющегося сбора данных, представляющих собой совокупность определенных ключевых показателей.

ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ – совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечить достижение целей организации.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА – 1) набор решений по размещению и развитию персонала и направления его (персонала) использования для достижения целей организации; 2) часть общей системы планирования в организации.

ПРОФЕССИОГРАММА – документ, содержащий основные профессиональные требования, на которые должно быть ориентировано развитие профессиональных качеств человека в ходе овладения им профессией или замещения должности.

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ – 1) один из методов профессионального развития персонала; 2) процесс развития у сотрудников специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.

РАБОЧЕЕ МЕСТО – оснащенная необходимыми техническими средствами пространственная зона, в которой совершается трудовая деятельность работника или группы рабочих. Р.м. – первичное звено производства.

РАСХОДЫ (ЗАТРАТЫ) НА ПЕРСОНАЛ – интегральный показатель, включающий в себя все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора: затраты на заработную плату, выплаты работодателя по различным видам социального страхования; расходы организации на различного рода социальные выплаты и льготы, на содержание социальной инфраструктуры, затраты на содержание социальных служб, на обучение и повышение квалификации персонала, на выплату дивидендов и покупку льготных акций и т.д.

РЕЗЕРВ – 1) потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности; 2) часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов

организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

3. Примерные тестовые задания (темы 2-5)

Выберите правильный вариант ответа:

1. Концепция организационной культуры рассматривает организацию как:

- а) объединение людей, имеющих примерно одинаковый уровень профессионального развития;
- б) коллектив людей, сплоченных единством цели
- в) целостный организм, имеющий характеристики, отличные от характеристик составляющих его частей*.

2. Подход, рассматривающий работника как ключевой элемент стратегического развития характерен для концепции:

- а) управления персоналом
- б) управления трудовыми ресурсами
- в) управления человеческими ресурсами*.

3. Исходя из современных концепций, в качестве основного элемента управления конкурентное преимущество организации обеспечивает:

- а) финансы
- б) технология
- в) знания*
- г) менеджмент
- д) культура*

4. Внешними факторами, влияющими на управление персоналом организации, являются:

- а) ситуация на рынке труда*
- б) законы*
- в) корпоративная культура
- г) деятельность служб занятости
- д) цели организации

5. Внутренними факторами, влияющими на управление персоналом организации, являются

- а) задачи кадровой службы
- б) стиль руководства*
- в) законодательство
- г) корпоративная культура*
- д) цели организации*

6. Система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы, называется:

- а) стратегией развития персонала
- б) стратегическим планированием
- в) кадровой политикой*
- г) кадровой работой

7. Кадровая политика обусловлена:

- а) миссией организации
- б) целями развития организации*

- в) финансовыми ресурсами организации
- г) уровнем профессионализма сотрудников

8. Цели кадровой политики направлены на :

- а) привлечение молодых квалифицированных специалистов
- б) реализацию кадровой стратегии*
- в) повышение уровня конкурентоспособности организации
- г) создание целостной организации

9. Стратегическое управление персоналом отличает:

- а) современная организация труда
- б) динамический подход к персоналу*
- в) гибкая структура организации
- г) наличие социальной политики организации

10. Перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом – это

- а) стратегический уровень планирования
- б) тактический уровень планирования*
- в) оперативный уровень планирования

11. В рамках какой концепции сформировалось представление об управлении персоналом как системе:

- а) интеллектуального капитала
- б) организационной культуры
- в) управления человеческими ресурсами*
- г) управления трудовыми ресурсами

12. Какую основную роль играет руководитель службы персонала в современной организации:

- а) технолог
- б) стратег*
- в) конфликтолог
- г) коммуникатор

13. Разработка функций управления персоналом определяется:

- а) системой ценностей организации
- б) системой принципов управления
- в) системой методов управления
- г) системой целей организации*

14. Оптимизация материальных и нематериальных стимулов важна для:

- а) внутреннего маркетинга персонала*
- б) внешнего рынка труда
- в) стратегического уровня маркетинга персонала
- г) внешнего маркетинга персонала

15. Что такое центр оценки потенциала персонала:

- а) место, где проводится оценка потенциала сотрудников
- б) набор методик оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей
- в) набор методик оценки потенциала сотрудников*

16. Оценка персонала - это

- а) способность отвечать за выполненную работу
- б) процесс сопоставления индивидуальных свойств и качеств работника с определенными требованиями*
- в) обобщенные, наиболее устойчивые характеристики персонала

17. Выделите, какие из методов оценки персонала относятся к методам оценки потенциала

- а) деловые игры*
- б) ранжирование
- в) шкалирование биполярных профилей
- г) собеседование*
- д) биографические анкеты*

18. Развитие персонала направлено на

- а) рост производительности труда
- б) достижение целей организации
- в) повышение качества рабочей силы*
- г) удовлетворение потребностей сотрудников

19. Профессиональная узость знаний преодолевается

- а) путем стажировки
- б) обучения в резерве
- в) ротации*
- г) информирования

20. Проводится ли оценка условий развития персонала с учетом стратегии организации и ее управленческих возможностей в процессе аудита рабочих мест?

- А. Нет;
- Б. Да, конечно*;
- В. Частично проводится.

21. Центр оценки представляет собой сочетание...

- А. социологических и юридических методов исследования;
- Б. социологических и психологических методов исследования*;
- В. экономических и юридических методов исследования.

22. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия
- в) SWOT – анализ*
- г) стратегическое управление

23. Как и любой процесс управления, стратегическое управление включает этапы: стратегический анализ; стратегический выбор; реализация стратегии (реализация принятого решения). Стратегический выбор – это

- а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы,
- б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка*
- в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии
- г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям

24. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников в повышении уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе. К какой подсистеме относится данная цель

- а) Маркетинг
- б) Научно-исследовательские разработки (инновации)
- в) Персонал*
- г) Менеджмент

25. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога».

- а) рождение
- б) рост*
- в) зрелость
- г) старость

26. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На данной стадии происходит полное насыщение рынка. Все или большинство потенциальных покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно.

- а) рождение
- б) рост
- в) зрелость*
- г) старость

27. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что новые и более качественные ее заменители начинают вытеснять старую продукцию, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей.

- а) рождение
- б) рост
- в) зрелость
- г) старость*

28. Укажите, как современные теории воспринимают затраты на персонал организации:

- а) издержки организации
- б) инвестиции*
- в) накладные расходы

29. Концепция организационной культуры рассматривает организацию как:

- а) объединение людей, имеющих примерно одинаковый уровень профессионального развития;
- б) коллектив людей, сплоченных единством цели
- в) целостный организм, имеющий характеристики, отличные от характеристик составляющих его частей*.

30. Для современных организаций характерно признание ключевой роли знания в развитии организации, что является сущностью концепции

- а) управления человеческими ресурсами
- б) интеллектуального капитала*
- в) обучающейся организации
- г) корпоративного обучения

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Таблица 6(1)

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения	Наименование индикатора достижения
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1	Формирует и управляет работой команды для достижения стратегических целей организации
ПК -3	Способен разрабатывать и реализовывать кадровую стратегию организации на основе принципов корпоративной социальной ответственности	ПК-3.1	Применяет принципы социальной ответственности разрабатывает и реализует стратегию развития организации в области управления персоналом.
ПК - 4	Владеет инструментами формирования и оценки вклада системы управления персоналом в развитие организации и достижение ее стратегической цели	ПК-4.1	Формирует систему управления персоналом и применяет инструменты оценки ее вклада в развитие организации и достижение ее стратегической цели.

Таблица 6(2)

Код индикатора достижения	Показатели оценивания	Наименование индикатора достижения
УК-3.1	Применяет современные технологии формирования команды и разрабатывает стратегию ее работы для достижения поставленных целей	Формирует и управляет работой команды для достижения стратегических целей организации
ПК - 3.1	Разработка кадровой стратегии на основе принципов социальной ответственности бизнеса	Применяет принципы социальной ответственности разрабатывает и реализует стратегию развития организации в области управления персоналом.
ПК - 4.1	Разработка системы управления персоналом и оценка ее вклада в достижение стратегической цели организации	Формирует систему управления персоналом и применяет инструменты оценки ее вклада в развитие организации и достижение ее стратегической цели.

4.3.2. Типовые оценочные средства

Примерные вопросы для подготовки к экзамену

1. Формирование стратегии как процесс осмысления. Школа дизайна.
2. Построение стратегии как формальный процесс. Школа планирования.
3. Построение стратегии как аналитический процесс. Школа позиционирования.
4. Построение стратегии как процесс предвидения. Школа предпринимательства.
5. Построение стратегии как ментальный процесс. Когнитивный процесс.
6. Построение стратегии как развивающийся процесс. Школа обучения.
7. Построение стратегии как переговорный процесс. Школа власти.
8. Построение стратегии как коллективный процесс. Школа культуры.
9. Построение стратегии как реактивный процесс. Школа внешней среды.
10. Построение стратегии как процесс трансформации. Школа конфигурации.
11. Контроллинг в управлении персоналом: цель, задачи, технология
12. Планирование персонала как процесс стратегического управления.
13. Стадии жизненного цикла организации.
14. Разработка миссии, стратегии и целей организации.
15. Методика SWOT-анализа. и ее использование в стратегическом HR-менеджменте.
16. Формирование кадрового потенциала организации.
17. Ключевые факторы успеха организации
18. Социальная ответственность бизнеса
19. Ресурсы и активы организации.
20. Концепция управления человеческими ресурсами

21. Роль внутреннего и внешнего рынка труда в формировании стратегии HR-менеджмента. Конкурентные преимущества организации.
22. Ключевые компетенции организации - как основа ее конкурентоспособности.
23. Модель компетенций персонала – ключевой фактор успеха.
24. Ценности корпоративной культуры как уникальные активы организации.
25. Классификации моделей жизненных циклов.
26. Система сбалансированных показателей.
27. Кадровая политика организации на разных этапах жизненного цикла организации.
28. Взаимозависимость стратегии управления персоналом и стратегий развития организации.
29. Процессный подход в реализации управления человеческими ресурсами.
30. Assessment-zentr и его роль в оценке кадрового потенциала организации.
31. Корпоративные университеты отечественных банков и фирм.
32. Государственная кадровая политика.

Примерные практические задания (кейсы)

Проанализируйте информацию, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме, сформулируйте ответы на вопросы.

Кейс 1

Ситуация

В одной из государственных корпораций директивно принято решение об оптимизации 12% численности аппарата управления всех бизнес-единиц корпорации. Не все руководители подразделений внутри некоторых бизнес-единиц разделяют правильность принятого решения, в связи с чем руководители по управлению персоналом столкнулись с большими трудностями при подготовке мероприятий по высвобождению персонала.

Руководители подразделений пытаются саботировать процесс, ссылаясь на то, что в их командах нехватка персонала, низкий уровень автоматизации процессов, указывают другие причины и не предоставляют информацию о том, каких именно сотрудников они определяют для высвобождения. В связи с этим возник риск невыполнения задачи по оптимизации численности в установленные руководством корпорации сроки.

Задание

Предложите инновационную стратегию и тактику общения руководителей по работе с персоналом с руководителями подразделений. Какие приёмы и аргументы можно использовать для принятия правильного кадрового решения, чтобы руководители заняли конструктивную позицию в процессе подготовки и настроились на выполнение задачи по организации работы с тем же качеством, но в условиях оптимизированной численности?

Кейс 2

Ситуация

Компания «К» развивает свой бизнес в России и построила крупную производственную площадку в одном из районных городов центральной России. Численность сотрудников на площадке – 700 человек.

Для работы на новых предприятиях компания привлекла новых руководителей и специалистов, используя, в основном метод хантинга, в количестве 38 человек. Контингент побирался в разных городах центра России, в том числе в Москве. Через некоторое время остро встал вопрос об удержании данных сотрудников, так как достаточно скудная инфраструктура районного центра не позволяла многим из них вести привычный образ жизни, а некоторым даже не предоставляла возможность находиться в

месте работы семьей и на выходные они уезжали в свои родные города домой (расстояния от 70 до 190 км).

Задание

Предложите, какие инновационные меры необходимо предпринять, какие инновационные программы разработать для обеспечения удержания сотрудников, приглашенных из других городов. Какие из этих мер или программ могут применяться на коллективном, а какие на индивидуальном уровне?

Кейс 3

Ситуация

«В нашем банке работают высокопрофессиональные специалисты и замечательные люди. Это видно по тем успехам, которые достиг «Альфа-банк» за годы своей работы», говорит начальник управления кадров, зарплаты и трудовых отношений М.А.Малыхина. Средний возраст сотрудников банка, включая членов правления, - 34 года. Подбирается персонал, который хочет, умеет и может работать. В банке вместе с филиалами в регионах работает около 4,5 тыс. человек, и сеть филиалов постоянно расширяется. В банке существует стенд по подбору персонала, на котором обозначены текущие вакансии и требования к кандидатам. Стенд и сайт в интернете называются «Нам нужны профессионалы».

В банке используют следующие методы набора и подбора персонала

1. Разработаны анкеты-резюме, которые каждый работник может заполнить и опустить в ящик, находящийся в любом отделении банка и принадлежащий службе управления персоналом.
2. Объявления о вакансиях помещаются в «правильных» изданиях - «Коммерсанте», «Ведомостях». Эта информация предназначена не для людей, активно ищущих работу, а для работающих профессионалов, которые по тем или иным причинам готовы поменять свое рабочее место.
3. Информация о вакансиях размещается в Интернете. Ежедневно приходит до 100 анкет.
4. Организуется стажировка студентов высших учебных заведений.
5. Размещается информация о вакансиях на баннерах сайтов других компаний, специализирующихся на различных направлениях бизнеса (в зависимости от потребности в специалистах той или иной квалификации).
6. Для кандидатов проводятся «дни карьеры», предусматривающие собеседования с несколькими руководителями подразделений банка.
7. В «днях карьеры» участвуют кадровые агентства и вузы.
8. Для подбора топ-менеджеров банк пользуется услугами рекрутских агентств, так как на такие позиции привлекаются западные специалисты.
9. Отбор персонала проходит по следующей схеме:
 - Первичный отбор проводит отдел подбора кадров.
 - Профессиональный отбор кандидатов проводят служба управления кадров и специалисты подразделений банка (используя тесты и опросники, разработанные ведущими специалистами структурных подразделений банка, и собеседование)
 - Наконец, проводится интервью руководителем подразделения, в которое подбирается кандидат.

Вопросы для обсуждения

1. Какова кадровая стратегия банка?
2. Каковы ключевые требования к работникам банка?
3. Как Вы думаете, почему выбраны обозначенные методы подбора персонала? Дайте им развернутую характеристику.

Примерные темы курсовых работ:

1. Контроллинг как инструмент стратегического управления персоналом организации
2. Планирование персонала как процесс стратегического управления.
3. Управление персоналом на разных стадиях жизненного цикла организации.
4. Методика SWOT-анализа – стратегический инструмент разработки технологий HR-менеджмента.
5. Кадровый потенциал организации как основа ее конкурентоспособности.
6. Персонал как ключевой фактор успеха организации
7. Социальная ответственность бизнеса в структуре социальной политики организации
8. Ресурсный подход в управлении человеческими ресурсами организации
9. Концепция управления человеческими ресурсами как основа стратегического управления персоналом
10. Роль внутреннего рынка труда в формировании стратегии HR-менеджмента
11. Роль внешнего рынка труда в формировании стратегии HR-менеджмента.
12. Персонал в структуре конкурентных преимуществ организации.
13. Ключевые компетенции организации - как основа ее конкурентоспособности.
14. Модель компетенций персонала – ключевой фактор успеха.
15. Ценности корпоративной культуры как уникальные активы организации.
16. Классификации моделей жизненных циклов.
17. Система сбалансированных показателей.
18. Кадровая политика организации на разных этапах жизненного цикла организации.
19. Взаимозависимость стратегии управления персоналом и стратегий развития организации.
20. Процессный подход в реализации управления человеческими ресурсами.
21. Assessment-zentr и его роль в оценке кадрового потенциала организации.
22. Корпоративные университеты отечественных банков и фирм.
23. Стратегические кадровые решения как основа предпринимательского успеха организации
24. Стратегическая направленность концепции управления человеческими ресурсами
25. SWOT-анализ в стратегическом HR-менеджменте.
26. Кадровая политика и ее роль в стратегическом управлении.
27. Стратегическая направленность маркетинга персонала
28. Компетенции персонала как ключевой фактор успеха.
29. Ценности корпоративной культуры и их роль в стратегическом HR-менеджменте
30. Место стратегического HR-менеджмента в общем стратегическом управлении организацией.
31. Модели жизненных циклов организации и их влияние на стратегию управления персоналом.
32. Assessment-zentr как эффективный метод оценки кадрового потенциала.
33. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления
34. Ресурсный подход и его роль в реализации HR-стратегии
35. Управление человеческими ресурсами в Программах стратегического развития регионов.
36. Модели компетенций и их роль в формировании эффективности российских организаций
37. Корпоративный университет как инструмент сохранения и развития ключевых факторов успеха организации

38. Российские ведущие компании как самообучающиеся организации.

Типовые оценочные средства с применением СДО

Для успешного прохождения промежуточной аттестации учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

При проведении экзамена в устной или письменной форме с применением ДОТ структура билета и типовые оценочные средства соответствуют п. 4.3.2 (см. выше).

При проведении экзамена в форме тестирования применяются следующие типовые оценочные средства:

Оценочные средства (формы промежуточного контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Экзамен	Процент правильных ответов на вопросы теста. В тесте содержится от 20 до 30 заданий.	91-100% – 5 баллов (отлично) 76 - 90% – 4 балла (хорошо) 61-75% – 3 балла (удовлетворительно) 60% и менее – 2 балла (неудовлетворительно)

Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11.

ОТЛИЧНО (5 баллов)

Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблему с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко,

аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.

Нестандартное (многоплановое) решение ситуационной задачи (кейса)

ХОРОШО (4 балла)

Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;

Стандартное решение ситуационной задачи (кейса)

УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО (3 балла)

Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.

Ситуационная задача (кейс) решена с некоторыми неточностями

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО (2 балла)

Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Неверное решение или ситуационная задача (кейс) не решена.

4.4 Методические материалы

Студент допускается к экзамену по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Экзамен проводится в форме публичного выступления.

Выступление – это официальное сообщение, посвященное теме вопроса в билете, которое содержит описание вопроса и раскрытие его сути. Структура ответа включает:

1. Введение:

– указывается вопрос, излагается последовательность ответа;

2. Основное содержание:

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания ответа;

– намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Выступление должно быть построено в соответствии с регламентом: не более пяти–семи минут.

Обучающийся также готовит решение кейса. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся защищает свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

При проведении промежуточной аттестации в СДО

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана
- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
- при необходимости показать рабочий стол и комнату.

После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.

Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.

При этом запрещено:

- ходить по вкладкам в браузере
- сидеть в наушниках
- пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
- звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Аттестация не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;
- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа.

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме тестирования

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступить к прочтению

предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать либо один либо несколько верных ответов, соответствующих представленному заданию.

На выполнение теста отводится не более 30 минут. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете обучающегося.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Программа дисциплины «Стратегия управления человеческими ресурсами» и ее учебно-методическое обеспечение (список источников и рекомендованной литературы, планы семинарских занятий, контрольные вопросы и др.) составлены в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки магистра по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» (квалификация (степень) «магистр»), а также рабочим учебным планом подготовки магистров СЗИУ РАНХиГС.

Основными видами занятий магистрантов являются: лекционный курс и семинарские (практические) занятия на которых магистры вместе с преподавателем обсуждают выполненные задания.

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. Семинарские (практические) занятия организуются по группам с использованием активных и интерактивных форм проведения занятий (семинаров в диалоговом режиме, дискуссий в ходе устных опросов, обсуждения докладов и проектов и т.д.) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития компетенций обучающихся. Также в качестве варианта проведения семинарского занятия используется форма обсуждения подготовленных магистрантами вопросов по заданным темам.

Изучение данной дисциплины предусматривает обязательную самостоятельную работу магистра. Выполнение самостоятельной работы предполагает: качественную подготовку ко всем видам учебных занятий; реферирование и аннотирование указанных преподавателем источников и литературы; систематический просмотр периодических изданий целью выявления публикаций в области изучаемой проблематики; изучение учебной литературы; использование Web-ресурсов; в период сессий подготовку докладов-презентаций по отдельным темам дисциплины.

Выступления на практических занятиях могут быть представлены в виде доклада или сообщения. Любое из них должно содержать план или постановку задачи, изложение материала и выводы. В каждом выступлении необходимо выделять главную мысль («стержневой вопрос»). Выступления должны носить научный, логичный, аргументированный, конкретный и профессиональный характер, быть убедительными.

Описание методов текущего контроля

Устный опрос. Этот вид работы предусмотрен на семинарских занятиях и включает в себя ответы на вопросы и ответы при проверке заданий. Студенты распределяют в группе вопросы из списка вопросов для обсуждения в плане каждого семинарского занятия. Ответ на вопрос должен быть кратким, по существу и, как правило, не превышающим 3 минут монологической речи. Готовиться к устному опросу по планам семинаров следует по списку основной и дополнительной литературы. Ответ студента при проверке письменного домашнего задания из плана семинарского занятия является разновидностью устного опроса. На семинарских занятиях также предусмотрены дополнительные, кроме домашней работы, задания, собеседование по дополнительным вопросам и дополнительным заданиям на семинарских занятиях рассматривается как устный опрос.

Тестирование. Проводится по всему содержанию дисциплины на семинарских занятиях.

Собеседование по терминам. Словарь терминов составляется в отдельной тетради. При подготовке словаря терминов студент использует литературу из списка основной и дополнительной литературы, а также материалы лекций.

Собеседование по терминам. Словарь терминов составляется в отдельной тетради. При подготовке словаря терминов студент использует литературу из списка основной и дополнительной литературы, а также материалы лекций.

Методические рекомендации по разработке проекта :

Обучающийся готовит выступление в форме устного сообщения по теме проекта .

Предлагается следующая структура выступления :

1. Введение:

- указывается тема и цель проекта;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы проекта.

2. Основное содержание проекта:

- последовательно раскрываются тематические разделы проекта.

3. Заключение:

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Защита проектов/доклады. Студенты распределяются на творческие группы и самостоятельно готовят проект/доклад по одной из тем. По материалам этой работы студенты готовят презентацию-отчет, с которой выступают на публичной защите проекта/доклада на семинарских занятиях Регламент для защиты проекта/доклада – 10 - 15 минут. Участники группы получают одинаковое количество баллов за защиту презентации-проекта/доклада

На сайте СЗИУ РАНХиГС размещено Положение о **курсовой работе и курсовом проектировании** в РАНХиГС (приказ РАНХиГС от 05.10. 2017 № 02-643);

Методические рекомендации по написанию курсовой работы:

Курсовая работа – это законченное самостоятельное исследование, призванное способствовать закреплению и проявлению знаний, полученных в процессе изучения теоретических дисциплин, приобретенных умений и навыков и, и их использованию в исследовательской и практической работе по специальности (направлению подготовки).

Подготовка и защита курсовой работы имеют следующие цели:

- систематизацию и углубление теоретических знаний по соответствующей учебной дисциплине;

- выработку навыков применения их в решении конкретных практических задач;
- овладение методикой самостоятельного научного исследования;

- подготовку информационной и научной базы для выпускной квалификационной работы;

- формирование компетенций, связанных с профессиональной деятельностью.

Порядок выполнения курсовой работы включает в себя следующие этапы:

- выбор темы;
- составление плана работы;
- поиск и обработка источников информации;
- подготовка и оформление текста;
- представление работы руководителю;
- защита.

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

- титульный лист;
- содержание;
- введение;

- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников и литературы;
- приложения.

Титульный лист является первой страницей курсовой работы и оформляется по установленной форме. Титульный лист не нумеруется.

В **содержании** приводятся все разделы (главы) и подразделы (параграфы) курсовой работы, пронумерованные арабскими цифрами, и указываются страницы, с которых они начинаются, Указатель страниц, обозначенный буквой «С.», ставится один раз в верхней части оглавления. Первый параграф каждой главы (раздела) содержит номер главы (раздела), в которую он входит, и собственный порядковый номер. Знак параграфа не ставится. Заголовки оглавления должны точно повторять заголовки в тексте.

Основной текст работы состоит из введения, 2-3 разделов (глав) с подразделами (параграфами) и заключения.

Во **введении** обозначается проблема, избранная для изучения, обосновывается ее актуальность, показывается степень ее разработки, место и значение в соответствующей области науки или практики, дается анализ источников и литературы, определяются объект, предмет, цели и задачи, методика исследования.

В **основной части работы**, состоящей из 2-3 глав (разделов), излагается материал темы, решаются задачи, поставленные во введении. Содержание работы должно соответствовать и раскрывать название темы курсовой работы (проекта).

Заключение – самостоятельная часть курсовой работы. Заключение не должно содержать пересказ содержания исследования. Здесь подводятся итоги теоретической и практической разработки темы, предлагаются обобщения и выводы по исследуемой теме, формулируются рекомендации и предложения, могут намечаться задачи для дальнейшего углубления темы в выпускной квалификационной работе.

В конце заключения указывается дата окончания работы и ставится подпись исполнителя.

Список использованных источников и литературы помещается после заключения. Включенные в список источники должны иметь отражение в тексте работы. Список источников свидетельствует о степени изученности проблемы и сформированности у студента навыков самостоятельной работы и должен содержать, как правило, не менее 15 наименований.

Методические рекомендации преподавателю по написанию и защите курсовой работы преподавателю:

Каждому студенту назначается руководитель курсовой работы из числа преподавателей кафедры, за которой закреплена соответствующая дисциплина (для магистрантов – из числа преподавателей, работающих в соответствующей). Руководитель оказывает помощь студенту в уточнении темы (при необходимости), подборе литературы, источников и других материалов, составляет график подготовки работы, проводит консультации и контролирует выполнение отдельных этапов работы.

По итогам рассмотрения курсовой работы, преподавателем готовится краткая рецензия, содержащая:

- общую характеристику соответствия работы предъявленным требованиям;
- характеристику отдельных структурных частей (введения, основной части, заключения, использованных источников) с указанием несоответствий и недостатков (в случае их наличия);
- выводы руководителя о допуске курсовой работы к защите или оценку.

Если курсовая работа не отвечает установленным требованиям, она возвращается студенту для доработки и повторно представляется для проверки в срок, указанный руководителем. Доработанный вариант курсовой работы сдается руководителю вместе с предыдущим и рецензией с целью выявления устраненных недостатков.

В рецензии по курсовой работе руководитель курсовой работы отмечает: к защите допущена, не допущена / нуждается в доработке (указать срок доработки), заслуживает оценки (зачтено, не зачтено).

Порядок и регламент защиты курсовых работ определяется кафедрой и доводятся до сведения студентов.

Защита курсовой работы включается в учебное расписание.

Самостоятельная работа предполагает работу с научной и учебной литературой, умение создавать тексты, устанавливать контакты и взаимодействия с различными социальными группами. Уровень и глубина усвоения дисциплины зависят от активной и систематической работы на лекциях, изучения рекомендованной литературы, выполнения контрольных письменных заданий. *Учебники из списка основной литературы взаимозаменяемы.*

Для самопроверки освоения материала курса предлагаются «сквозные» вопросы, затрагивающие несколько тем курса.

Вопросы для самопроверки

Тема 1.

1. Особенности современных условий развития бизнеса.
2. Стратегические решения как основа предпринимательского успеха организации
3. Анализ основных школ стратегического планирования.
4. Разработка миссии и целей организации
5. Социальная ответственность бизнеса.

Тема 2.

1. Место и роль персонала организации в системе ее ресурсов.
2. Концепция управления человеческими ресурсами, ее характеристики
3. Роль внутреннего и внешнего рынка труда в формировании стратегии HR-менеджмента.
4. SWOT-анализ в стратегическом HR-менеджменте.

Тема 3.

1. Стратегическое планирование как процесс
2. Кадровая политика и ее роль в стратегическом управлении.
3. Стратегическая направленность маркетинга персонала
4. Компетенции персонала как ключевой фактор успеха.
5. Ценности корпоративной культуры и их роль в стратегическом HR-менеджменте

Тема 4.

1. Место стратегического HR-менеджмента в общем стратегическом управлении организацией.
2. Модели жизненных циклов организации и их влияние на стратегию управления персоналом.
3. Факторы, влияющие на выбор HR-стратегии.

Тема 5.

1. Контроллинг: основные понятия, цели, задачи.
2. Assessment-zentr как эффективный метод оценки кадрового потенциала.
3. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления
4. Ресурсный подход и его роль в реализации HR-стратегии

Тема 6.

1. Управление человеческими ресурсами в Программах стратегического развития регионов.
2. Модели компетенций и их роль в формировании эффективности российских организаций
3. Корпоративный университет как инструмент сохранения и развития ключевых факторов успеха организации

4. Российские ведущие компании как самообучающиеся организации.

Самостоятельная внеаудиторная работа по дисциплине предусматривает:

- 1) составление словаря терминов для подготовки к собеседованию по терминам;
- 2) разработка проекта в творческой группе с последующей публичной защитой презентации проекта.

Целью самостоятельной работы является расширение и углубление теоретических знаний

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1. Основная литература

1. Абрамов, Владимир Сергеевич. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [эконом.направлениям : в 2 ч.] / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под ред. В. С. Абрамова ; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД России. - Электрон.дан. - М. :Юрайт, 2018. - (Серия: "Бакалавр и магистр. Академический курс"). - Ч. 1 : Сущность и содержание . - 269с.
2. Абрамов, Владимир Сергеевич. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [эконом.направлениям : в 2 ч.] / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под ред. В. С. Абрамова ; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД России. - Электрон.дан. - М. :Юрайт, 2018. - (Серия: "Бакалавр и магистр. Академический курс"). Ч. 2 : Функциональные стратегии . – 245 с.
3. Армстронг, Майкл. Практика управления человеческими ресурсами : [учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования"] / Майкл Армстронг ; [пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина]. - 10-е изд. - СПб.[и др.] : Питер, 2015. - 846 с.
4. Курс МВА по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс] / [Расселл Айзенштат и др. ; ред. Лайм Фэй, Роберт Рэнделл ; пер. с англ. В. Егоров]. - 4-е изд. - Электрон.дан. - М. : Альпина Паблицер, 2016. - 586 с.
5. Макарова, Ирина Камильевна. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : уроки эффективного HR-менеджмента : учебное пособие / И. К. Макарова ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - Электрон.дан. - М. : Дело, 2015. - 421 с.

6.2. Дополнительная литература

1. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 327с.
2. Веснин, Владимир Рафаилович. Управление человеческими ресурсами : теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. - М. : Проспект, 2013. - 688 с.
3. Дмитренко, Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации / Г.А.Дмитренко. – Киев: МАУП, 2002. – 190 с.
4. Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей : от стратегии к действию / Роберт Каплан, Дейвид Нортон ; [пер. с англ. М. Павловой]. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Олимп-Бизнес, 2011. - 294 с.

5. Карташова, Лариса Васильевна. Управление человеческими ресурсами : учебник [для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и др. программам подготовки упр. кадров] / Л. В. Карташова ; Ин-т экономики и финансов "Синергия". - М. : ИНФРА-М, 2013. – 234 с.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

На сайте СЗИУ РАНХиГС размещено Положение об организации самостоятельной работы студентов РАНХиГС (см. на сайте sziu.ru/ Студентам /Учебно-методические материалы)(приказ РАНХиГС от 25.01.2012 № 01-354 в ред. от 01.09.2017 № 02-539).

Для качественной подготовки к занятиям студентам рекомендуется для самостоятельного изучения следующая литература:

1. Кибанов, Ардальон Яковлевич. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация :учеб.пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова ; Гос. ун-т упр., Воронежский гос. ун-т. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 300 с.
2. Одегов, Юрий Геннадьевич. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник для вузов / Ю. Г. Одегов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Альфа-Пресс, 2008. - 942 с.
3. Ульрих, Дэйв. Эффективное управление персоналом : новая роль HR-менеджера в организации / Дэйв Ульрих ; [пер. с англ. и ред. Е.Э. Залуцкой]. - М. [и др.] : Вильямс, 2007. - 303 с.
4. Ходкинсон, Джерард П. Компетентная организация: психологический анализ стратегического менеджмента / Джерард П. Ходкинсон, Пол Р. Сперроу ; [пер. с англ. и науч. ред. П. К. Власова]. - Харьков:Гуманитар. центр, 2007. - 390 с.
5. Хэмел Г. Стратегическая гибкость. / Г. Хэмел, К.Прахалад, Г.Томас, Д. ОНил. – СПб.: Питер, 2005. – 384с.

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»
Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист-Вью»
Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»

Англоязычные ресурсы

- *EBSCO Publishing* – доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов;
- *Emerald*– крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного

источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

6.4. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс».
2. Федеральный закон от 27.05.2003 №58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс».
3. Указ Президента РФ от 04.12.2009 №1382 «Об утверждении Положения об Управлении Президента Российской Федерации по вопросам государственной службы и кадров» от 20.03.2006 г. № 231 // «Собрание законодательства РФ», 27.03.2006 г., № 13, ст. 1360.
4. Указ Президента РФ от 31.12.2005 №1574 «О Реестре должностей Федеральной государственной гражданской службы» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс».
5. Указ Президента РФ от 11 августа 2016 г. № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы» // Собр. законодательства РФ от 15 августа 2016 г.. № 33. ст. 5165
6. Распоряжение Правительства РФ от 12.09.2016 № 1919-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы, утвержденных Указом Президента РФ от 11.08.2016 г. № 403» // URL: <http://government.ru>

6.5. Интернет-ресурсы

Сайты с бесплатным доступом к поисковым системам

1. <http://www.kadrovik.ru>
2. <http://www.sovetHR.ru>

6.6. Иные рекомендуемые источники

- Полные тексты диссертаций и авторефератов Электронная Библиотека Диссертаций РГБ
- СПС «Консультант Плюс»: <http://www.consultant.ru/>
- Информационно-правовой портал «Гарант»: <http://www.garant.ru/> и др.

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

Перечень информационных технологий, используемых в ходе изучения курса

- Пакеты программного обеспечения общего назначения (текстовые редакторы, графические редакторы).
- Программа **SPSS Statistics** («*Statistical Package for the Social Sciences*») — компьютерная программа для статистической обработки данных при проведении прикладных исследований в социальных науках.

Материально-техническая база

Таблица 7

п/ п	Наименование
.	Специализированные залы для проведения лекций:
.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами
.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
.	Прочее

Курс включает использование программного обеспечения MicrosoftExcel, MicrosoftWord, MicrosoftPowerPoint для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Методы обучения предполагают использование информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов).

Задействованы Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Допускается применение системы дистанционного обучения.