

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 30.12.2022 14:34:35  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9b2

**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

УТВЕРЖДЕНО  
Директор СЗИУ РАНХиГС  
А.Д.Хлутков

Электронный ресурс

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ  
«Стратегия и технологии HR-менеджмента»**

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

**Б1.В.03 «Международный опыт управления персоналом»**

38.04.03 «Управление персоналом»

заочная

Год набора - 2022

Санкт-Петербург, 2022 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

д.псих.н., профессор кафедры социальных технологий Софьина В.Н.

**Заведующий кафедрой социальных технологий,** доктор политических наук, доцент,  
профессор кафедры социальных технологий И.А. Ветренко.

**РПД Б1.В.03 «Международный опыт управления персоналом»** одобрена на заседании  
кафедры социальных технологий. Протокол от «30» августа 2021г. №1.

В новой редакции Протокол №9 от «27» июня 2022г.

## 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.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	8
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	15
6. Методические материалы для освоения дисциплины.....	24
7. Учебная литература и ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет»	
7.1.Основная литература.....	27
7.2.Дополнительная литература.....	27
7.3.Нормативно-правовые документы и иная правовая информация.....	28
7.4.Интернет-ресурсы.....	28
7.5.Иные источники.....	28
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	29

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

1.1. Дисциплина Б1.В.03 «Международный опыт управления персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Наименование компонента компетенции</b>
ПКс-1	Способен применять современные методы и технологии управления персоналом, разработанные на основе новейших методов и методик в данной области и в области цифровых технологий, современных отечественных и зарубежных практик и эффективно реализовывать их в управленческой практике	ПКс-1..2	Способен применять современные методы и технологии управления персоналом, разработанные на основе современных отечественных и зарубежных практик и эффективно реализовывает их в управленческой практике

**1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:**

Таблица 2

<b>ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
<p><b>ОТФ - Код Н.</b> Стратегическое управление персоналом организации (частично)</p> <p><b>ТФ - Код Н/01.7</b> Разработка системы стратегического управления персоналом организации (частично)</p> <p><b>ТФ–Код Н/02.7</b> Реализация системы стратегического управления персоналом организации (частично)</p>	ПКс-1.2	<p><b>на уровне знаний:</b> знание в области современных методов и технологий в управлении персоналом – современных отечественных и зарубежных практик</p> <p><b>на уровне умений:</b> Применяет современные методы и технологии управления персоналом, разработанные на основе современных отечественных и зарубежных практик</p> <p><b>на уровне навыков:</b> сбор и обработка информации для анализа отечественного и международного опыта управления персоналом</p>

## 2 Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 акад.часа/81 астр.часа

Таблица 3

Вид работы	Трудоемкость (в акад.часах/астр часах) <b>Форма обучения: заочная</b>
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108/81</b>
<b>Контактная работа</b>	<b>12/9</b>
Лекции	4/3
Практические занятия	8/6
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>92/69</b>
<b>Контроль</b>	<b>4/3</b>
<b>Формы текущего контроля</b>	Устное выступление, защита проектов, собеседование по терминам
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Зачет

### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.В.03 «Международный опыт управления персоналом» относится к вариативному блоку дисциплин учебного плана подготовки магистров 38.04.03 «Управление персоналом».

Дисциплина читается на 1 курсе во 2 семестре. Изучение дисциплины логически, содержательно и методически взаимосвязана с предшествующими дисциплинами и опирается на знания и компетенции, полученные в результате освоения этих дисциплин, и с последующими, являясь важной информационной базой для них.

1 курс 1 семестр

Б1.Б.02 Организационное проектирование системы управления персоналом

Б1.Б.03 Правовая система управления персоналом

Б1.Б.04 Система менеджмента качества в управлении персоналом

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

Б1.Б.07 Формирование кадровой политики и планирование персонала организации

Б1.В.01 Стратегия управления человеческими ресурсами

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

*Б1.В.ДВ.05.02. Информатика в управлении персоналом*

1 курс 2 семестр – читаются параллельно

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

Б1.Б.08 Современные тенденции управления персоналом

Б1.Б.11 Технологии управления обучением и развитием персонала

Б1.В.02 Современные методы исследования в управлении 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 – читаются позже, чем осваиваемая дисциплина  
 Б1.Б.10 Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности  
 Б1.Б.11 Технология управления обучением и развитием персонала  
 Б1.В.07 Управление кадровыми рисками  
 Б1.В.ДВ.01.01 Психологическое обеспечение профессиональной деятельности государственных служащих  
 Б1.В.ДВ.01.02 Психология управления

2 курс 4 семестр  
 Б1.Б.06 HR-аналитика  
 Б1.Б.12 Управление организационной культурой  
 Б1.Б.13 Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом  
 Б1.Б.14 Кадровый консалтинг и аудит  
 Б1.В.06 Кадровый резерв в государственных и коммерческих организациях

3 курс 5 семестр  
 Б1.Б.09 Инновационные технологии принятия кадровых решений  
 Б1.Б.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

#### 3.1. Структура дисциплины

Таблица 4

№п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						СРО	Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						
			Л/ДО Т	ЛР/ДО Т	ПЗ/ДО Т	КС Р			
<b>Заочная форма обучения</b>									
Тема 1	Современный менеджмент в управлении человеческими ресурсами.	35	2		2			31	УО ЗП СТ

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ДО Т	ЛР/ДО Т	ПЗ/ДО Т	КС Р		
<b>Заочная форма обучения</b>								
	Системный подход к управлению человеческими ресурсами в организации							
Тема 2	Международный опыт управления человеческими ресурсами в системах менеджмента качества	36	1		4		31	УО СТ
Тема 3	Сравнительный анализ систем управления человеческими ресурсами в ведущих странах мира	33	1		2		30	УО ЗП СТ
<b>Промежуточная аттестация</b>								<b>Зачет</b>
<b>Контроль</b>		<b>4/3</b>						
<b>Всего:(ак.ч./астр.ч.)</b>		<b>108/81</b>	<b>4/3</b>		<b>8/6</b>		<b>92/69</b>	

Используемые сокращения:

Л- занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР- лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ- практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР- индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ- занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности;

СРО- самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

\* – формы текущего контроля успеваемости:

УО – устный опрос

ЗП – защита проектов

СТ – собеседование по терминам

**\*При реализации дисциплины с использованием ДОТ преподаватель самостоятельно адаптирует форму текущего контроля, указанного в таблице, к системе дистанционного обучения.**

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, и том числе на портале: <https://sziu-de.ganepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

### **3.2.Содержание дисциплины**

**Тема 1. Современный менеджмент в управлении человеческими ресурсами. Системный подход к управлению человеческими ресурсами в организации**(Лекция-презентация, практическое занятие в форме устного опроса, защиты проектов и собеседования по терминам)

Эволюция кадрового менеджмента. Современные концепции развития управления человеческими ресурсами. Маркетинг персонала. «Теория трилистника» в управлении человеческими ресурсами. Глобализация и управление человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами в международных компаниях. Конкурентоспособность персонала. Современные технологии привлечения персонала. Организация как акмеологическая система: цели менеджмента, сотрудники, менеджеры, мотивация персонала, информация, средства коммуникации, система менеджмента качества.

**Тема 2. Международный опыт управления человеческими ресурсами в системах менеджмента качества.**(Лекция – дискуссия, практическое занятие в форме устного опроса, собеседования по терминам)

Системы менеджмента качества. Системы ISO и TQM. Соответствие принципов менеджмента качества. Развитие кадрового менеджмента на современном этапе. Методы менеджмента качества в управлении человеческими ресурсами, международный опыт. Методы управления персоналом, направленные на вовлечение работников в процесс развития предприятия. Миссия компаний, ориентированных на СМК ISO. Миссия компаний, ориентированных на СМК TQM. Управление человеческими ресурсами в системах менеджмента качества ведущих стран мира. Концепция корпоративной социальной ответственности бизнеса

**Тема 3. Сравнительный анализ систем управления человеческими ресурсами в ведущих странах мира.**(Лекция-презентация, практическое занятие в форме устного опроса, защиты проектов и собеседования по терминам)

Особенности управления человеческими ресурсами в США и Японии и Европе. Основные черты национального менталитета, и особенности управления человеческими ресурсами в различных странах. Сравнительная характеристика особенностей менталитета США, Японии и России. Сравнение основных тенденций управления человеческими ресурсами в системах менеджмента качества ISO и TQM. Сравнительный анализ методов и кадровых технологии управления человеческими ресурсами в ведущих странах. Особенности управления человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях.

## **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.03 «Международный опыт управления персоналом» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Таблица 5



Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Современный менеджмент в управлении человеческими ресурсами. Системный подход к управлению человеческими ресурсами в организации	<p><b>Опрос</b> – демонстрирует понимание особенностей современного менеджмента,</p> <p><b>защита проектов</b> – показывает применение системного подхода в исследовании</p> <p><b>собеседование по терминам</b> – показывает владение понятийным аппаратом современного менеджмента в управлении персоналом</p>
Тема 2.	Международный опыт управления человеческими ресурсами в системах менеджмента качества.	<p><b>Опрос</b> – демонстрирует знание международного опыта по изучаемому материалу</p> <p><b>защита проектов</b> – показывает логику анализа международного опыта УЧР в системах менеджмента качества</p> <p><b>собеседование по терминам</b> – показывает владение понятийным аппаратом по теме изучения материала</p>
Тема 3.	Сравнительный анализ систем управления человеческими ресурсами в ведущих странах мира.	<p><b>Опрос</b> – демонстрирует понимание особенностей систем управления человеческими ресурсами в различных странах,</p> <p><b>защита проектов</b> – показывает применение сравнительного анализа в изучении систем управления персоналом в различных странах</p> <p><b>собеседование по терминам</b> – показывает владение понятийным аппаратом управления</p>

		человеческими ресурсами
--	--	-------------------------

## 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

### Примеры типовых заданий

#### *Примерные вопросы для устного опроса на лекциях и семинарах (темы 1 – 3):*

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

1. Перечислите современные концепции управления человеческими ресурсами.
2. Покажите, как применяется «теория трилистника» в управления человеческими ресурсами.
3. Раскройте, в чем заключается глобализация в управлении человеческими ресурсами.
4. Перечислите способы руководства, создающие мотивацию.
5. Рассмотрите концепцию социальной ответственности и ее применение в практике зарубежных компаний
6. Перечислите методы менеджмента качества в управлении человеческими ресурсами, применяемые в различных странах мира
7. Покажите, какие методы управления персоналом, направлены на вовлечение работников в процесс развития предприятия.
8. Рассмотрите маркетинг персонала: содержание и уровни.
9. Покажите, как применяются маркетинговые инструменты в практике управления персоналом зарубежных компаний.
10. Перечислите миссии компаний, ориентированных на СМК ISO.
11. Перечислите миссии компаний, ориентированных на СМК TQM.
12. Назовите методы управление человеческими ресурсами в системах менеджмента качества ведущих стран мира
13. Обоснуйте, чем американские менеджеры «объясняют свою высокую занятость вопросами компании»?
14. Определите и приведите аргументы по вопросу: основы американской системы управления — это психология индивидуализма или группизма?
15. Проанализируйте, в чем особенности построения системы управления человеческими ресурсами в США и в европейских странах.
16. Охарактеризуйте особенности управления человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях.
17. Определите и проанализируйте основные характеристики конкурентоспособного персонала компаний.
18. Раскройте роль технологии развития персонала в обеспечении его конкурентоспособности.

#### *Примерные темы для разработки проектов( темы 1 и 3)*

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.

1. Современные концепции управления человеческими ресурсами.
2. «Теория трилистника» в управления человеческими ресурсами
3. Глобализация в управлении человеческими ресурсами.
4. Способы руководства, создающие мотивацию.
5. Современные кадровые технологии и их применение в ведущих странах мира (США, Япония, Европа).
6. Системный подход к управлению человеческими ресурсами в организации, структурные и функциональные компоненты системы управления человеческими ресурсами.
7. Концепция социальной ответственности бизнеса и ее роль в менеджменте персонала.
8. Системы менеджмента качества.
9. Системы ISO и TQM.
10. Соответствие принципов менеджмента качества.
11. Развитие кадрового менеджмента на современном этапе.
12. Методы менеджмента качества в управлении человеческими ресурсами, международный опыт.
13. Методы управления персоналом, направленные на вовлечение работников в процесс развития предприятия.
14. Миссия компаний, ориентированных на СМК ISO.
15. Основные черты национального менталитета, и особенности управления человеческими ресурсами в различных странах.
16. Сравнительная характеристика особенностей менталитета США, Японии и России.
17. Сравнение основных тенденций управления человеческими ресурсами в системах менеджмента качества ISO и TQM.
18. Сравнительный анализ методов и кадровых технологии управления человеческими ресурсами в ведущих странах.
19. Компетентностный подход в формировании конкурентоспособного персонала организации
20. Особенности управления человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях.

***Примерный список терминов для собеседования по терминам (темы 1, 2, 3)***

Дайте анализ понятий, используемых в читаемом курсе:

**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.

**АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА** – а) одно из правовых средств изменения условий договора (контракта) между организацией и наемным работником; б) процесс, благодаря которому совершенствуется деятельность организации по подбору, расстановке кадров, повышению квалификации, по определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности; в) проверка деловых качеств и квалификации сотрудника путем периодической оценки знаний, опыта, навыков и способностей к выполнению служебных обязанностей по определенной специальности и должности, проводится в целях воспитания кадров, стимулирования роста их квалификации и повышения ответственности за порученное дело, развития инициативы и творческой активности.

**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).

**БЕЗОПАСНОСТЬ ТРУДА** – создание условий труда, соответствующих стандартам, которые удовлетворяют современным требованиям технико-технологического развития и санитарно-гигиенического характера в обеспечении безопасности здоровья сотрудников в процессе их трудовой деятельности.

**ВНЕШНЯЯ СРЕДА**- это такие элементы окружающей системы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации, источники трудовых ресурсов и т.д.

**ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА** - это внутренние переменные организации (цели, структура, задачи, технология и люди).

**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.

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ** -передача задачи прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ** – нормативный документ, регламентирующий деятельность работника в структуре организации, определяющий организационно-правовое положение, содержание и условия его эффективной работы.

**ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА** – 1) цена рабочей силы, определяемая в ход переговоров между работниками и работодателями при участии государства, обеспечивающего соблюдение достигнутых договоренностей; величина денежного вознаграждения, выплачиваемого работнику за его трудовой вклад, призванная одновременно отражать стоимость его рабочей силы и результаты его труда.

**ИЗМЕНЕНИЯ** – это возможность улучшения организационной структуры и сокращение времени на производственные циклы.

**ИНТЕГРАЦИЯ** - процесс объединения усилий различных подсистем для достижения целей организации.

**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.

**МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ** - утверждение, раскрывающее смысл существования организации, специфику ее деятельности и основные социальные обязательства.

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

**НАБОР ПЕРСОНАЛА** – действия организации для привлечения на работу кандидатов, отвечающих необходимым требованиям; формирование резерва для отбора.

**ОТБОР ПЕРСОНАЛА** – идентификация требований, предъявляемых организацией к качествам работника. Система мероприятий, обеспечивающая формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации.

**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.

**ПОДБОР ПЕРСОНАЛА** – идентификация характеристик человека и требований организации, должности. При подборе должность подыскивается под возможности человека.

**ПРЕОБРАЗОВАНИЯ** – фундаментальные изменения внутри фирмы, при сохранении традиций.

**ПОДВИЖНОСТЬ СРЕДЫ** – это скорость, с которой происходят изменения в окружении 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.

**РЕГЛАМЕНТ** – совокупность правил, определяющих порядок деятельности любой организации.

**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

**СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ** - комплекс исследований, направленных на выявление общих тенденций и факторов развития организации и выработку мероприятий по совершенствованию системы управления.

**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

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**- процесс определения приоритетов в управлении кадрами, основанный на планах компании.

**СТРУКТУРА**- архитектоника, наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами.

**УСЛОВИЯ ТРУДА** – 1) характеристики работы по отношению к работнику; 2) совокупность социальных и производственных факторов, в которых протекает трудовая деятельность человека.

## 5.Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

**5.1. Зачет** проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и практическим заданиям (кейсам).

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.

## 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 6

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-1..2	Применяет современные методы и технологии управления персоналом, разработанные на основе современных отечественных и зарубежных практик и эффективно реализовывает их в управленческой практике	Анализирует и разрабатывает современные методы и технологии управления персоналом, основанные на эффективных современных отечественных и зарубежных практиках и осуществляет их внедрение

## Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

### *Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету*

1. Основные этапы эволюции кадрового менеджмента.
2. В чем отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом?

3. Каковы современные тенденции развития управления человеческими ресурсами?
1. Как влияет глобализация на управление человеческими ресурсами?
  2. Проанализируйте особенности управления человеческими ресурсами в международных компаниях.
  3. Каковы цели менеджмента на современном этапе?
  4. Какими качествами обладают эффективные менеджеры?
  5. Регуляторы мотивации персонала.
  6. Перечислите способы руководства, создающие мотивацию.
  7. Как соотносятся индивидуальная и групповая мотивации?
  8. Какое влияние оказывает на управление человеческими ресурсами процесс глобализации экономики?
  9. Какие факторы обуславливают различия в практике HRM разных стран?
  10. Оцените уровень гармонизации существующей практики занятости в странах — участницах Европейского союза.
  11. В каких основных сферах национальные различия в практике управления человеческими ресурсами наиболее очевидны?
  12. В чем заключается суть системы производственной демократии?
  13. Каковы основные тенденции в сфере занятости в США?
  14. Сформулируйте принципы, на которые ориентируются американские корпорации в своей политике по управлению человеческими ресурсами. Могут ли российские компании использовать эти принципы в своей деятельности?
  15. В чем сходство и различия между американским и японским стилями HRM?
  16. Какие отличительные черты японского подхода к менеджменту, по мнению Р. Джонсона и У. Оучи, можно рассматривать в качестве объекта для переноса на другую национальную почву? Согласны ли вы с этим?
  17. Какие основные проблемы связаны с японским подходом к управлению человеческими ресурсами?
  18. С чем связаны происходящие в Японии изменения в управлении человеческими ресурсами?
  19. В каких сферах эти изменения наиболее существенны?
  20. Когда компании должны разрабатывать международную кадровую стратегию?
  21. Как может компания использовать культурные различия для повышения эффективности своей деятельности? Проиллюстрируйте ответ практическим примером.
  22. Какие стратегии управления межкультурными различиями используют компании?
  23. Какую роль отводят различные стратегии культурным факторам?
  24. Назовите характерные черты менеджера сегодняшнего и завтрашнего дня.
  25. Какую роль отводят зарубежные компании концепции социальной ответственности бизнеса в формировании стратегии управления персоналом.
  26. Раскройте роль технологии развития персонала в обеспечении его конкурентоспособности.

### **Примерные практические задания (кейсы) для зачета**

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



### **Кейс 1. Опыт формирования кадрового резерва на предприятиях**

Формирование резерва осуществляется в большинстве компаний и организаций, хотя его значимость и степень стратегического планирования продолжают различаться. Нередко вследствие развития бизнеса в рамках одной корпорации наблюдается объединение различных ситуаций.

ситуация сложилась в компании «Вимм-Билль-Данн» ситуация сложилась следующая: расширяя свое присутствие на региональных рынках, компания включает в свой состав предприятия со сложившимися традициями управления и спецификой кадровой политики. По словам Дмитрия Куприянова, директора Управления по работе с персоналом «Вимм-Билль-Данн», на многих из них введение кадрового резерва осложнялось скептическим отношением работников. В то же время в головном офисе компании программа кадрового резерва успешно проводится еще с начала 2000 годов. Пример «Вимм-Билль-Данн» характерен для большинства корпораций, имеющих производственные мощности или отделения в регионах, где работа с резервом требует на первом этапе реформирования сложившихся механизмов ведения бизнеса и изменения менталитета сотрудников.

Наталья Сивакова, заместитель вице-президента по персоналу компании «Шелл Эксплорейшн энд ПродакшнСервисиз (РФ)», считает, что планомерная «смена поколений» кадрового состава, практикуемая в концерне «Шелл», является необходимым условием для сохранения накопленного опыта и обеспечения преемственности на всех уровнях этой международной организации. Конечно, такой процесс должен быть тщательно продуман, хорошо организован, а также прозрачен и понятен для всех его участников.

#### **Вопросы и задания**

*Проанализировать кейс, выделив проблемные ситуации, предложите варианты управленческих решений.*

#### **Кейс-задача 2<sup>1</sup>. Прочитайте текст и ответьте на вопросы**

Новый сотрудник в компании «Спейс» Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных 4 промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный научный потенциал фирмы оценивается очень высоко. Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд — упрямый, высокомерный руководитель, всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо. Основные подразделения компании «Спейс» — производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме — это высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей

---

<sup>1</sup> См. Организационная культура: методические указания для проведения практических занятий / Новосиб. гос. аграр. ун-т. Фак. ГМУ; сост. А.В.Черепанов– Новосибирск, 2016. – 36 с.

стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены. В конце 80-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок. В это же время Доуд принял ряд кадровых решений. В частности он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сар Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании, расположенной в Калифорнии. Там она занимала пост ведущего менеджера в отделе по сбыту комплектующих изделий и со своей работой справлялась успешно. Саре было 35 лет, она жила одна. Сара набрала в свой отдел новых сотрудников — маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями, и что проект скоро закроют. 5 Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за проект. Он был практически взбешен достигнутыми результатами и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится — это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить». Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов, у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и сказал: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты. Сара не знала, что ей делать, но Джон Райе, правая рука Джима Харрисона, основателя компании, наклонился к ней и сказал: «Не переживай. Старик в своем обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то идет не по плану. Он скоро будет в порядке и ты тоже». Однако Сара не была в этом уверена.

### **Вопросы**

- 1. Опишите организационную культуру в компании «Спейс».*
- 2. Каковы проявления организационной культуры в компании?*
- 3. Каковы основные источники культуры компании «Спейс»?*

### **Кейс-задача 3<sup>2</sup>. Прочитайте текст и ответьте на вопросы**

---

<sup>2</sup>Там же

Перемены в «Бэнк оф Америка» «Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложил идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения. В течение 1960-70-х гг. «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. Были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации. После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее: 1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупиться за счет текущих прибылей. 2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия. 3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы. 4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются. Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить в конце 1980-х годов. Чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего, руководство установило собственную систему ценностей, включавшую следующие положения: 1) поставь на первое место клиента; 2) извлеки максимум из применения современной технологии; 3) плати и вознаграждай за результаты труда. Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов, скорее всего, породили бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил 100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей. Компания также уделила внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников, которые являются носителями стержневых компетенций компании. Перемены привели к положительным результатам. Исследование в течение ряда лет удовлетворенности клиентов и сотрудников показало рост лояльности.

### **Вопросы**

1. *Какие ценности банк утратил после смерти его основателя (дайте развернутый ответ).*

2. *Каким, вероятно, был преобладающий метод разрешения конфликтов, прежде чем началась работа по внедрению перемен в организации?*

3. *Какие внутренние переменные факторы организации (цели, структура, задачи, технология, люди) были изменены в результате мероприятий, представленных в ситуации.*

4. *Проанализируйте организационное поведение сотрудников «Бэнк оф Америка» в управлении переменами.*

#### **Кейс 4. «Требую повышения»**

**Характеристика ситуации.** Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия: – получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения; – составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений; – вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю. В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат.

С начала года Ваша неудовлетворенность трудом усиливается, и Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия: – по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста наряду с теми, которые у Вас уже есть; – официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой; – оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

#### **Вопросы и задания**

*Оцените предложение руководителя по каждому пункту. Какие условия Вы хотели бы изменить? Какая практика работы в такой ситуации есть в отечественных и международных компаниях?*

#### **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.

#### **«Зачтено»**

Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; показана совокупность осознанных знаний об объекте изучения, доказательно раскрыты основные положения (свободно оперирует понятиями, терминами, персоналиями и др.); в ответе прослеживается четкая структура, выстроенная в логической последовательности; ответ изложен литературным грамотным языком; на возникшие вопросы преподавателя магистрант дает четкие, конкретные ответы, показывая умение выделять существенные и несущественные моменты материала.

Практическая задача (кейс) решен правильно с обоснованием решения.

### **«Не зачтено»**

Дан неполный ответ на поставленный вопрос, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения, допущены существенные ошибки в изложении теоретического материала и употреблении терминов, персоналий; в ответе отсутствуют доказательные выводы; речь неграмотная.

Решение практической задачи (кейса) неверное или отсутствует

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

Зачет проводится в форме ответа на теоретический вопрос и защиты практической работы. Готовиться к зачету необходимо самостоятельно, последовательно, на протяжении всего периода изучения дисциплины.

Студенту необходимо выбрать одну из тем, представленных в Разделе 5.2. Внимательно изучить и осмыслить выбранную тему в рекомендованных учебниках и других источниках (Интернет-ресурсы, научно-методические журналы и пр.). Структурировать теоретический материал, составить план его представления. Исследуемый вопрос излагать с позиции значения для профессиональной деятельности. При этом важно показать знание не только теории вопроса, но и практическое применение.

Защиту работы необходимо построить на основе требований к публичному выступлению (вступление, основная часть, заключение). Рекомендации по подготовке к публичному выступлению и оформлению презентации необходимо смотреть в методических рекомендациях по подготовке сообщений и презентаций для общественных дисциплин. Результат по сдаче зачета объявляется студентам после защиты практической работы, вносится в экзаменационную ведомость и зачетную книжку. Не зачтено проставляется в ведомости.

### **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

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.

## **6.Методические материалы по освоению дисциплины**

Программа дисциплины 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.

### **Методические рекомендации по подготовке и проведению устного опроса:**

**Устный опрос** является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

При проведении устного опроса 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.

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

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

### **Методические рекомендации для подготовки к собеседованию 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. Преподаватель оценивает точность и полноту анализа определений и терминов, которые применяются в читаемом курсе.

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

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.

В процессе самостоятельной подготовки при освоении дисциплины необходимо изучить основную литературу, затем – дополнительную. Именно знакомство с



дополнительной литературой, значительная часть которой существует как в печатном, так и электронном виде, способствует более глубокому освоению изученного материала. Литературу можно найти в указанных выше источниках, сети Интернет.

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.*

### **Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

Самостоятельное изучение дисциплины рекомендуется начать с изучения современного менеджмента в управлении человеческими ресурсами, системного подхода к управлению человеческими ресурсами в организации, и закончить сравнительным анализом систем управления человеческими ресурсами в ведущих странах мира.

В целях успешного освоения учебного курса студенту необходимо периодически после изучения очередной темы обращаться к самоконтролю с использованием имеющихся в составе рабочей программы контрольных вопросов.

Для самостоятельного изучения дисциплины можно воспользоваться сайтом научной библиотеки <http://www.nwapa.spb.ru/>, а так же использовать автоматизированную обучающую систему Управление человеческими ресурсами.

Для общей проверки сложившейся у студента системы понятий и оценки уровня полученных знаний учебным планом предусмотрена итоговая аттестация (зачет). При подготовке к зачету наряду с конспектами лекций и рекомендуемыми источниками столь же важно использовать образовательную программу дисциплины, так как она содержит разделы, темы и основные проблемы предмета, в рамках которых и формируются вопросы для зачета. Ознакомившись с данной программой, студент сможет структурировать свои знания, построить их в определенную систему.

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. В процессе самостоятельной подготовки к занятиям можно использовать следующую литературу:

1. Десслер, Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г. Десслер ; пер. с англ. Д. П. Коньковой. — Электрон. дан. — Москва : Издательство "Лаборатория знаний", 2015. — 802 с
2. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного менеджмента: учебное пособие. – М.: «Дело» РАНХиГС, 2015. – 442 с.
3. Россия и Франция в мировом образовательном пространстве: аналитический доклад / под общей ред. И. Н. Барцица. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2017. — 400 с.

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.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Назовите современные концепции управления человеческими ресурсами и раскройте их содержание
2. В чем суть «теории трилистника» в управления человеческими ресурсами?
3. Раскройте роль глобализации в управлении человеческими ресурсами.
4. Раскройте способы руководства, создающие мотивацию.
5. В чем суть концепции социальной ответственности и ее
6. Как применяется концепция социальной ответственности на практике?
7. Перечислите методы менеджмента качества в управлении человеческими ресурсами, применяемые в различных странах мира
8. Какие методы управления персоналом направлены на вовлечение работников в процесс развития предприятия.
9. Раскройте суть концепции маркетинга персонала.
10. Бренд компании и его роль в управлении персоналом организации.
11. Применение маркетинговых инструментов в практике управления персоналом зарубежных компаний.
12. Перечислите миссии компаний, ориентированных на СМК ISO.
13. Перечислите миссии компаний, ориентированных на СМК TQM.
14. Назовите методы управление человеческими ресурсами в системах менеджмента качества ведущих стран мира
15. Чем американские менеджеры «объясняют свою высокую занятость вопросами компании»?
16. Основы американской системы управления — это психология индивидуализма или группизма?
17. В чем особенности построения системы управления человеческими ресурсами в США и в европейских странах?
18. Особенности управления человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях.
19. Основные характеристики конкурентоспособного персонала компаний.
20. Раскройте роль технологии развития персонала в обеспечении его конкурентоспособности.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **7.1. Основная литература**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; 11-е изд. – СПб.: ПИТЕР, 2017. – 832 с.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие [для студентов вузов, обучающихся по направлениям "Менеджмент" и "Упр. персоналом"] : соответствует Федер. гос. образоват. стандарту 3-го поколения / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова ; Гос. ун-т упр., Воронеж. гос. ун-т. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 300 с.

### **7.2. Дополнительная литература**

1. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. для вузов / А.Я. Кибанов; 2-е изд., перераб. и доп. -М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 447 с.:
2. Литвинцева Е. А. Управление персоналом государственной службы в зарубежных странах : учеб. пособие / Е.А. Литвинцева ; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - М. : Изд-во РАГС, 2010. - 123 с.
3. Лихтин А.А. Софьина В.Н. Международный опыт управления персоналом: учеб. пособие. Ч. 1. Управление человеческими ресурсами в системах менеджмента качества. –СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2013. – 220 с.

### **7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

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>

### **7.4. Интернет-ресурсы**

Сайты с бесплатным доступом к поисковым системам

1. <http://www.kadrovik.ru>
- 2) <http://www.sovet HR.ru>

### 7.5.Иные 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/>
- [Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации](#)
- [Федеральный портал "Российское образование"](#)
- [Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"](#)
- [Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов](#)
- [Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов](#)

### 8.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.

Курс включает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint 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.

#### Материально-техническая база

Таблица 7

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций:
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
4.	Прочее