

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

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра корпоративного управления

Утверждена  
решением кафедры  
корпоративного управления  
Протокол «02» сентября 2021 г. № 1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.02.01 Основы современного менеджмента**  
*(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)*

**38.04.01 "ЭКОНОМИКА"**

*(код, наименование направления подготовки (специальности))*

**"Учет, анализ и аудит"**

*(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))*

**Магистр**

*(квалификация)*

**Очная**

*(форма(ы) обучения)*

Год набора - 2021

Волгоград, 2021 г.

**Авторы-составители:**

канд. социол. наук, доцент,

доцент кафедры государственного управления и менеджмента

Бганцев В.В.

**Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента:**

д-р ист. наук, профессор

Тюменцев И.О.

## 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 и фонд оценочных средств по дисциплине .....	10
5.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	16
6.	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	20
6.1.	Основная литература .....	20
6.2.	Дополнительная литература .....	20
6.3.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	20
6.4.	Нормативные правовые документы .....	20
6.5.	Интернет-ресурсы .....	21
7.	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	22
	Приложение	23

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 Основы современного менеджмента обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	ОПК-2.1	Способность применять методы реализации основных управленческих функций в сфере управления персоналом
ПК-2	способность анализировать и использовать различные источники информации для проведения финансово-экономических расчетов	ПК-2.1.3	Способность оценивать экономическую и социальную эффективность проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	ОПК-2.1	Демонстрирует знание процессов групповой динамики и принципы формирования команды
		Выявляет факторы, определяющие развитие персонала, содержание и критерии оценки его развития
	ПК-2.1.3	Формулирует основные подходы к характеристике персонала предприятия (учреждения) как объекта управления, характерные черты и особенности персонала, обусловленные влиянием рыночных отношений
		Увязывает управление персоналом с другими сторонами функционирования системы управления предприятием (организацией)

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 Основы современного менеджмента принадлежит к блоку вариативная часть. В соответствии с учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается во 1 семестре, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 23Е (72 часа).

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 Основы современного менеджмента реализуется после изучения: Б1.В.09 Экономика труда.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 4 часа и на самостоятельную работу обучающихся – 64 часов.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Структура дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<b>Очная форма обучения</b>								
<b>1 семестр</b>								
Тема 1	Основные этапы развития теории и практики управления человеческими ресурсами в XX –XXI в.в	9	1		1		8	О
Тема 2	Система управления человеческими ресурсами организации	9	1		1		8	О
Тема 3	Руководитель в системе управления человеческими ресурсами	8					8	О
Тема 4	Набор, отбор и наем работников	8					8	О
Тема 5	Управление служебной карьерой	8					8	О
Тема 6	Мотивация и стимулирование	8					8	О
Тема 7	Высвобождение персонала	8					8	О
Промежуточная аттестация								зачет
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>2</b>		<b>2</b>		<b>64</b>	<b>2 ЗЕ</b>

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.

#### Содержание дисциплины

Тема 1. Основные этапы развития теории и практики управления человеческими ресурсами в XX –XXI в.в.

Социокультурная характеристика трудовых ресурсов в начале века. Основные положения теории Х.Д.МакГрегора. Основоположники научного менеджмента Ф. Тейлор, Г. Форд и Г. Эмерсон, А.Файоль о принципах и методах кадровой работы.

Административная школа об управлении человеческими ресурсами. Теория рациональной бюрократии М.Вебера. Советский опыт научной организации труда (НОТ) и кадровой работы в 20-е годы (А.К.Гастев, П.М.Керженцев, В.М.Бехтерев, Н.А.Витке).

Хоторнские эксперименты Э. Мэйо и их значение для разработки теории и практики «человеческих отношений». Основные положения теории Y Д.Макгрегора.

Кадровая работа в условиях командно-административной системы в СССР.

Социокультурные и экономические предпосылки социотехнического подхода к управлению человеческими ресурсами во второй половине XX века. Производственная

демократия и система участия работников в управлении. Товиостокская школа о методах управления человеческими ресурсами. Основные положения теории Z У.Оучи. Советский опыт производственного самоуправления и бригадных форм организации труда.

Традиционные и инновационные модели управления человеческими ресурсами: сравнительный анализ. Характеристика американской, японской и западно-европейской моделей управления человеческими ресурсами. Оценка возможностей их применения в современной России. Основные условия и факторы перехода к инновационному управлению человеческими ресурсами. Основные принципы и структура управления человеческими ресурсами. Перспективы разработки инновационной концепции управления человеческими ресурсами в современной России.

## Тема 2. Система управления человеческими ресурсами организации

Стратегия функционирования и развития организации: цели, ценности, ресурсы. Стратегия и миссия организации. Корпоративные акты, регламентирующие деятельность персонала. Кадровая политика в системе менеджмента организации. Понятие, уровни разработки и реализации кадровой политики. Управление человеческими ресурсами как реализация кадровой политики в конкретных условиях в соответствии с целями организации. Цели и функции системы управления человеческими ресурсами. Основные элементы системы управления человеческими ресурсами: руководитель организации, линейные и функциональные руководители, кадровая служба, формальные и неформальные объединения трудового коллектива. Процедуры управления человеческими ресурсами: кадровая политика и планирование персонала, рекрутинг, адаптация, мотивация и стимулирование, развитие персонала; регулирование трудовых отношений, высвобождение персонала.

## Тема 3. Руководитель в системе управления человеческими ресурсами

Основные роли руководителя организацией в системе управления человеческими ресурсами: лидер, администратор, плановик, предприниматель, кадровик. Специфика ролевого поведения руководителя в государственных и муниципальных органах, финансово-кредитных учреждениях и предприятиях. Классификация функций руководителя. Профессионально важные качества успешного менеджера в государственных и муниципальных органах, кредитно-финансовых учреждениях и предприятиях. Влияние академической успеваемости, образования и личностных свойств на эффективность руководства. Оценка результативности руководства человеческими ресурсами. Нравственно-психологические аспекты руководства.

## Тема 4. Набор, отбор и найм работников.

Набор персонала, его внутренние и внешние источники, анализ их достоинств и недостатков. Методы набора персонала, оценка их эффективности. Правила успешного поиска работы и составления резюме. Отбор персонала: понятие и процедура. Основные этапы отбора: анализ документов, медицинский осмотр, тестирование, отборочное собеседование. Виды и условия проведения отборочных собеседований. Правила поведения претендентов на рабочие места на этапе отбора. Процедура найма персонала. Трудовой кодекс РФ о понятии, структуре и процедуре заключения трудового договора (контракта). Срочный и бессрочный трудовой договор. Условия заключения выгодного трудового договора.

## Тема 5. Управление служебной карьерой.

Служебная карьера как форма реализации способностей персонала и удовлетворения потребностей организации в человеческих ресурсах. Субъекты управления карьерой. Должностная (вертикальная), квалификационная (горизонтальная) и центристремительная виды карьеры. Проблема выбора вида карьеры. Основные этапы служебной карьеры: предварительный этап; этап становления; этап продвижения; этап сохранения; этап завершения, пенсионный этап. Управление карьерой персонала как

система. Технология планирования карьеры: оценка потребности организации в карьерном росте персонала; аудит карьерного потенциала персонала; составление плана карьеры, включение в кадровый резерв; реализация плана в разных формах обучения, корректировка карьерного движения, назначение на должность. Организационно-правовые, социально-экономические и нравственно-психологические аспекты карьерного продвижения персонала.

#### Тема 6. Мотивация и стимулирование

Понятия мотивации трудовой деятельности и стимулирования. Основные теории мотивации. Экономическое и неэкономическое стимулирование: способы поддержания баланса между ними. Переход от краткосрочных внешних к долгосрочным стимулам.

Наказательные и поощрительные виды стимулирования. Основные принципы стимулирования государственных и муниципальных служащих, работников кредитнофинансовых учреждений и предприятий: сочетание поощрительных и наказательных

видов стимулирования; оперативность. Сущность и структура неэкономического стимулирования персонала. Морально-психологические аспекты мотивации персонала.

#### Тема 7. Высвобождение персонала

Понятие, причины и критерии эффективности высвобождения персонала.

Основные правила высвобождения персонала: привязка к рабочим местам, осуществимость, минимизация затрат. Методы высвобождения персонала: прекращение найма, перемещение, сокращение рабочего времени, аутплейсмент и др.

Нравственнопсихологические проблемы высвобождения персонала. Технология высвобождения

персонала компании «Хьюлетт-Паккард», «Фольксваген»

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.В.ДВ.02.01 Основы современного менеджмента выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
Тема 1	Основные этапы развития теории и практики управления человеческими ресурсами в XX –XXI в.в	Перспективы разработки инновационной концепции управления человеческими ресурсами в современной России.	О
Тема 2	Система управления человеческими ресурсами организации	Процедуры управления человеческими ресурсами: кадровая политика и планирование персонала, рекрутинг, адаптация, мотивация и стимулирование, развитие персонала; регулирование трудовых отношений; высвобождение персонала.	О
Тема 3	Руководитель в системе управления человеческими ресурсами	Оценка результативности руководства человеческими ресурсами. Нравственно-психологические аспекты руководства.	О
Тема 4	Набор, отбор и наем работников	Активизирующие и креативные методы принятия решений: психологической активизации, конференции идей, мозгового штурма, вопросов и ответов, теоретико-игровой метод, синектики.	О
Тема 5	Управление служебной карьерой	Служебная карьера как форма реализации способностей персонала и	О



		удовлетворения потребностей организации в человеческих ресурсах.	
Тема 6	Мотивация и стимулирование	Основные принципы стимулирования государственных и муниципальных служащих, работников кредитнофинансовых учреждений и предприятий: сочетание поощрительных и наказательных видов стимулирования; оперативность.	<i>О</i>
Тема 7	Высвобождение персонала	Технология высвобождения	<i>О</i>

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

##### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.02.01 Основы современного менеджмента используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная форма</b>		
Тема 1	Основные этапы развития теории и практики управления человеческими ресурсами в XX –XXI в.в	Устный опрос
Тема 2	Система управления человеческими ресурсами организации	Устный опрос
Тема 3	Руководитель в системе управления человеческими ресурсами	Устный опрос
Тема 4	Набор, отбор и наем работников	Устный опрос
Тема 5	Управление служебной карьерой	Устный опрос
Тема 6	Мотивация и стимулирование	Устный опрос
Тема 7	Высвобождение персонала	Устный опрос

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета методом устного опроса по перечню примерных вопросов из п.4.3.

К сдаче зачета с оценкой по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к зачету студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при выполнении заданий в течение семестра.

##### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1. Основные этапы развития теории и практики управления человеческими ресурсами в XX –XXI в.в.

Вопросы для устного опроса:

1. Донаучный этап кадровой работы.
2. Научные методы управления человеческими ресурсами (У. Тейлор, Г. Форд, Г. Эмерсон, А. Файоль).
3. Доктрина «человеческих отношений» о методах управления человеческими ресурсами.
4. Советский опыт кадровой работы.

Тема 2. Система управления человеческими ресурсами организации

Вопросы для устного опроса:

1. Организационное проектирование системы управления человеческими

ресурсами.

2. Цели и функции системы управления человеческими ресурсами.

3. Информационно-техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.

4. Модели управления персоналом.

Ситуационные задачи

Ситуация «Построение организационной структуры системы управления человеческими ресурсами организации»

Описание ситуации

Разрабатывается организационный проект системы управления крупной организацией в условиях реструктуризации. Предполагается существенно перестроить и систему управления человеческими ресурсами организации.

Постановка задачи

Постройте схему организационной структуры системы управления человеческими ресурсами организации с учетом того, что крупная организация имеет весь набор функциональных подразделений, входящих в службу управления человеческими ресурсами. Следует также учесть, что функции отдельных подсистем могут выполнять несколько функциональных подразделений. Подумайте и том, какие подразделения по управлению человеческими ресурсами могут быть созданы в рамках производственных единиц (специализированных производств, корпусов, цехов).

Тема 3. Руководитель в системе управления человеческими ресурсами

Вопросы для устного опроса:

1. Роли и функции руководителя в управлении человеческими ресурсами.
2. Профессионально важные качества эффективного руководителя.
3. Стили и методы управления человеческими ресурсами.
4. Функционально-ролевая структура управленческой деятельности.
5. Руководство и лидерство в современных организациях.
6. Управленческая команда руководителя.
7. Стил и методы руководства.
8. Оценка результативности труда руководителей.

Тема 4. Набор, отбор и наем работников

Вопросы для устного опроса:

1. Набор персонала: внутренние и внешние источники.
2. Методы набора персонала и оценка их эффективности.
3. Отбор кадров: понятие и процедура.
4. Конкурсный отбор персонала государственной службы.
5. Правила проведения отборочного собеседования.
6. Наем персонала и заключение трудового контракта.

Тема 5. Управление служебной карьерой

Вопросы для устного опроса:

1. Служебная карьера как форма реализации способностей персонала и удовлетворения потребностей организации в человеческих ресурсах.
2. Должностная (вертикальная), квалификационная (горизонтальная) и центростремительная виды карьеры. Проблема выбора вида карьеры.
3. Основные этапы служебной карьеры: предварительный этап; этап становления; этап продвижения; этап сохранения; этап завершения, пенсионный этап.
4. Технология планирования карьеры.

Ситуационные задачи

Ознакомьтесь с предложенной кадровой ситуацией, проанализируйте ее. Определите вид карьеры, ее мотив и этап, на котором находится сотрудник организации\

## Тема 6. Мотивация и стимулирование

Вопросы для устного опроса:

1. Понятия мотивации трудовой деятельности и стимулирования. Основные теории мотивации.
2. Экономическое и неэкономическое стимулирование: способы поддержания баланса между ними.
3. Основные принципы стимулирования государственных и муниципальных служащих, работников кредитно-финансовых учреждений и предприятий: сочетание поощрительных и наказательных видов стимулирования; оперативность.

## Тема 7. Высвобождение персонала

Вопросы для устного опроса:

1. Понятие, причины и критерии эффективности высвобождения персонала.
2. Основные правила высвобождения персонала: привязка к рабочим местам, осуществимость, минимизация затрат.
3. Методы высвобождения персонала: прекращение найма, перемещение, сокращение рабочего времени, аутплейсмент и др.

## Шкала оценивания

### Устный опрос

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области управления качеством.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала. При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять действующее бюджетное законодательства в своей профессиональной деятельности, владеет навыками анализа действующей бюджетной системы РФ
89% - 75%	Учащийся демонстрирует совершенное знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять действующее бюджетное законодательства в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа действующей бюджетной системы РФ
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять действующее бюджетное законодательства в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа действующей бюджетной системы РФ
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знаний основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять действующее бюджетное законодательства в своей профессиональной деятельности, не владеет навыками анализа действующей бюджетной системы РФ

### Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\%,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;  
 В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;  
 О – общее количество вопросов в тесте.

### 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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	ОПК-2.1	Способность применять методы реализации основных управленческих функций в сфере управления персоналом
ПК-2	способность анализировать и использовать различные источники информации для проведения финансово-экономических расчетов	ПК-2.1.3	Способность оценивать экономическую и социальную эффективность проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-2.1	Демонстрирует знание процессов групповой динамики и принципы формирования команды	Определяет бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;
	Выявляет факторы, определяющие развитие персонала, содержание и критерии оценки его развития	Разрабатывает процессы обучения различных категорий сотрудников и оценивает их эффективность
ПК-2.1.3	Формулирует основные подходы к характеристике персонала предприятия (учреждения) как объекта управления, характерные черты и особенности персонала, обусловленные влиянием рыночных отношений	Владеет методами оценки результатов и эффективности труда;
	Увязывает управление персоналом с другими сторонами функционирования системы управления предприятием (организацией)	Владеет методами анализа организационной, экономической и социальной эффективности деятельности по управлению персоналом

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

## Вопросы к зачету

1. Менеджмент организации и его структурные компоненты
2. Управление человеческими ресурсами: понятие и место в менеджменте организации.
3. Основные принципы и функции управления персоналом.
4. Основные принципы и методы управления персоналом в системе Тейлора
5. Советский опыт развития и применения системы Тейлора.
6. Административная школа о принципах и методах управлении человеческими ресурсами.
7. Теория человеческих отношений о методах управления персоналом.
8. Инновационные модели управления персоналом: социальные и теоретические предпосылки, отличие от традиционных.
9. Управление человеческими ресурсами в современной России: анализ современного состояния и перспективы развития.
10. Организационное проектирование системы управления человеческими ресурсами.
11. Организационная структура системы управления человеческими ресурсами.
12. Руководитель в системе управления человеческими ресурсами и его основные роли.
13. Набор персонала: основные источники и процедуры.
14. Процедура отбора персонала.
15. Конкурсный отбор персонала.
16. Наем персонала. Основные положения трудового договора.
17. Трудовая адаптация работников: понятие и структура.
18. Основные этапы трудовой адаптации и условия их успешного прохождения.
19. Условия оптимизации трудовой адаптации.
20. Мотивация персонала. Типология мотивации персонала российских предприятий.
21. Экономическое стимулирование и его формы.
22. Неэкономическое стимулирование и его формы.
23. Понятие и классификация служебной карьеры (должностная, профессиональная и центростремительная).
24. Система управления служебной карьерой.
25. Понятие и основные правила высвобождения персонала.
26. Методы и технологии высвобождения персонала.

## **Шкала оценивания**

При оценивании результатов обучения используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы формирования компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки

	профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

#### 4.4. Методические материалы

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

При подготовке к устному опросу рекомендуется придерживаться следующих этапов: изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине, составление кратких конспектов, группировка в отдельный блок вопросов вызвавших затруднение.

### Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

#### Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

### Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и



внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

### **Рекомендации по изучению методических материалов**

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

### **Рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов

изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли

автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.

- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.

- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.

- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.

- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник для студентов вузов / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 7-е изд. - М. : Дашков и К\*, 2012. - 496 с.
2. Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учеб.-практ. пособие для студентов вузов / А. Я. Кибанов ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т управления. - М. : Проспект, 2012. - 48 с.
3. Управление инновациями в кадровой работе: учебно-практ. пособие для студентов вузов / [авт.: Т. В. Лукьянова, С. И. Ярцева, В. Г. Коновалова и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т управления. - М. : Проспект, 2012. - 72 с.
4. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник для студентов вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 344 с.
5. Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие для студентов вузов / П. В. Шеметов, Л. Е. Никифорова, С. В. Петухова. - 6-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2013. - 407 с.

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Управление персоналом организации: учебник/ под ред. А. Я. Кибанова . - 4-е изд., доп. и перераб. - 693, [1] с. М.: ИНФРА-М 2015
2. Управление персоналом: учеб. пособие.- под ред. Е. Б. Колбачева 381, [1] с. Ростов н/Д: Феникс 2014
3. Макарова И. К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: [учеб. пособ.]. - 122 с. М.: Дело 2012
4. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебник. - 421 с. М.: Дело 2013
5. Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом: учебник. - 380 с. М.: Дело 2013
6. Пугачев В. П., Опарина Н. Н. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учеб. пособие. - 207 с. - (Магистратура). М.: КноРус 2016
7. Г.И. Михайлина [и др.]. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учеб. пособие.— 280 с. М.: Дашков и К 2014

### **6.3. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 2014, № 31, ст. 4398.

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

1. Управление человеческими ресурсами организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М., 2009.
2. Управление человеческими ресурсами. Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - М., 2008.
3. Управление человеческими ресурсами. Практикум./ Под ред. А.Я. Кибанова и Л.В.Ивановской.- М.: Изд-во «Экзамен» 200

### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской

Федерации – <http://rosmintrud.ru>

2. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / – Российская национальная библиотека
3. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / – Национальная электронная библиотека
4. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / – Российская государственная библиотека
5. [www.businesslearning.ru](http://www.businesslearning.ru) / – Система дистанционного бизнес образования
6. <http://www.consultant.ru/> – Консультант плюс
7. <http://www.garant.ru/> – Гарант
8. [www.isras.rssi.ru](http://www.isras.rssi.ru) (официальный сайт журнала «Социологические исследования»)
9. [www.mintrud.ru](http://www.mintrud.ru) (сайт Министерства труда и социального развития Российской Федерации)
10. [www.AUP.ru](http://www.AUP.ru) (Административно-управленческий портал)
11. [www.ilo.ru](http://www.ilo.ru) (официальный сайт Международной организации труда)
12. <http://www.hrm.ru> (специализированный сайт для HR- менеджеров)
13. <http://www.jod-today.ru> (сайт газеты «Работа для Вас»)
14. <http://www.personal-mix.ru> (научно-практический журнал по управлению персоналом «Персонал МИКС»)
15. <http://www.kadrovik.ru> (электронная версия журнала «Справочник кадровика»)
16. [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru) (электронная версия журнала «Управление персоналом»)
17. [www.uptp.ru](http://www.uptp.ru) (сайт международного журнала «Проблемы теории и практики управления»)
18. [www.chelt.ru](http://www.chelt.ru) (сайт журнала «Человек и труд»)

#### **6.6. Иные источники**

1. Управление персоналом: Сборник лучших статей. – Вып. 2. – М.: ЭКОПСИ Консалтинг, 2014. – 250 с.

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

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

**Фонды оценочных средств  
промежуточной аттестации  
по дисциплине Б1.В.ДВ.02.01 Основы современного менеджмента**

**Вопросы к зачету**

1. Менеджмент организации и его структурные компоненты
2. Управление человеческими ресурсами: понятие и место в менеджменте организации.
3. Основные принципы и функции управления персоналом.
4. Основные принципы и методы управления персоналом в системе Тейлора
5. Советский опыт развития и применения системы Тейлора.
6. Административная школа о принципах и методах управления человеческими ресурсами.
7. Теория человеческих отношений о методах управления персоналом.
8. Инновационные модели управления персоналом: социальные и теоретические предпосылки, отличие от традиционных.
9. Управление человеческими ресурсами в современной России: анализ современного состояния и перспективы развития.
10. Организационное проектирование системы управления человеческими ресурсами.
11. Организационная структура системы управления человеческими ресурсами.
12. Руководитель в системе управления человеческими ресурсами и его основные роли.
13. Набор персонала: основные источники и процедуры.
14. Процедура отбора персонала.
15. Конкурсный отбор персонала.
16. Наем персонала. Основные положения трудового договора.
17. Трудовая адаптация работников: понятие и структура.
18. Основные этапы трудовой адаптации и условия их успешного прохождения.
19. Условия оптимизации трудовой адаптации.
20. Мотивация персонала. Типология мотивации персонала российских предприятий.
21. Экономическое стимулирование и его формы.
22. Неэкономическое стимулирование и его формы.
23. Понятие и классификация служебной карьеры (должностная, профессиональная и центростремительная).
24. Система управления служебной карьерой.
25. Понятие и основные правила высвобождения персонала.
26. Методы и технологии высвобождения персонала.

Тема 1. Основные этапы развития теории и практики управления человеческими ресурсами в XX –XXI в.в.

Вопросы для устного опроса:

1. Донаучный этап кадровой работы.
2. Научные методы управления человеческими ресурсами (У. Тейлор, Г. Форд, Г. Эмерсон, А. Файоль).
3. Доктрина «человеческих отношений» о методах управления человеческими ресурсами.
4. Советский опыт кадровой работы.

Тема 2. Система управления человеческими ресурсами организации

Вопросы для устного опроса:

1. Организационное проектирование системы управления человеческими ресурсами.
2. Цели и функции системы управления человеческими ресурсами.
3. Информационно-техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.
4. Модели управления персоналом.

Ситуационные задачи

Ситуация «Построение организационной структуры системы управления человеческими ресурсами организации»

Описание ситуации

Разрабатывается организационный проект системы управления крупной организацией в условиях реструктуризации. Предполагается существенно перестроить и систему управления человеческими ресурсами организации.

Постановка задачи

Постройте схему организационной структуры системы управления человеческими ресурсами организации с учетом того, что крупная организация имеет весь набор функциональных подразделений, входящих в службу управления человеческими ресурсами. Следует также учесть, что функции отдельных подсистем могут выполнять несколько функциональных подразделений. Подумайте и том, какие подразделения по управлению человеческими ресурсами могут быть созданы в рамках производственных единиц (специализированных производств, корпусов, цехов).

Тема 3. Руководитель в системе управления человеческими ресурсами

Вопросы для устного опроса:

1. Роли и функции руководителя в управлении человеческими ресурсами.
2. Профессионально важные качества эффективного руководителя.
3. Стили и методы управления человеческими ресурсами.
4. Функционально-ролевая структура управленческой деятельности.
5. Руководство и лидерство в современных организациях.
6. Управленческая команда руководителя.
7. Стиль и методы руководства.
8. Оценка результативности труда руководителей.

Тема 4. Набор, отбор и наем работников

Вопросы для устного опроса:

1. Набор персонала: внутренние и внешние источники.
2. Методы набора персонала и оценка их эффективности.
3. Отбор кадров: понятие и процедура.
4. Конкурсный отбор персонала государственной службы.
5. Правила проведения отборочного собеседования.
6. Наем персонала и заключение трудового контракта.

Тема 5. Управление служебной карьерой

Вопросы для устного опроса:

1. Служебная карьера как форма реализации способностей персонала и удовлетворения потребностей организации в человеческих ресурсах.
2. Должностная (вертикальная), квалификационная (горизонтальная) и центростремительная виды карьеры. Проблема выбора вида карьеры.
3. Основные этапы служебной карьеры: предварительный этап; этап становления; этап продвижения; этап сохранения; этап завершения, пенсионный этап.
4. Технология планирования карьеры.

Ситуационные задачи

Ознакомьтесь с предложенной кадровой ситуацией, проанализируйте ее. Определите вид карьеры, ее мотив и этап, на котором находится сотрудник организации\



## Тема 6. Мотивация и стимулирование

Вопросы для устного опроса:

1. Понятия мотивации трудовой деятельности и стимулирования. Основные теории мотивации.
2. Экономическое и неэкономическое стимулирование: способы поддержания баланса между ними.
3. Основные принципы стимулирования государственных и муниципальных служащих, работников кредитно-финансовых учреждений и предприятий: сочетание поощрительных и наказательных видов стимулирования; оперативность.

## Тема 7. Высвобождение персонала

Вопросы для устного опроса:

1. Понятие, причины и критерии эффективности высвобождения персонала.
2. Основные правила высвобождения персонала: привязка к рабочим местам, осуществимость, минимизация затрат.
3. Методы высвобождения персонала: прекращение найма, перемещение, сокращение рабочего времени, аутплейсмент и др.