

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

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол № 2 от 15.09.2022 г.

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ  
Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и  
профессиональной карьерой персонала**

**АДАптированная рабочая программа дисциплины?  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса  
для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и  
обучающихся инвалидов**

Б1.О.08 Современные тенденции управления персоналом

---

*(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

38.04.03 Управление персоналом

---

*(код, наименование направления подготовки)*

очная, заочная

---

*(формы обучения)*

Год набора-2023

Волгоград, 2022 г.

**Автор-составитель:**

Кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом  
Брежнева А.П.

**Заведующий кафедрой:**

Государственного управления и менеджмента, кандидат экономических наук,  
доцент, доцент А.Н.Сырбу

РПД Б1.О.08 «Современные тенденции управления персоналом» одобрена на заседании  
кафедры государственного управления и менеджмента. Протокол от 30 августа 2022 года  
№ 1.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....</b>	<b>4</b>
1.1. Осваиваемые компетенции	4
1.2. Результаты обучения	4
<b>2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы</b>	<b>5</b>
<b>3. Содержание и структура дисциплины.....</b>	<b>6</b>
3.1. Структура дисциплины	6
3.2. Содержание дисциплины	7
<b>4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся</b>	<b>8</b>
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации	8
4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающегося	9
<b>5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....</b>	<b>15</b>
5.1. Методы проведения зачета	15
5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации	15
<b>6. Методические материалы по изучению дисциплины</b>	<b>19</b>
<b>7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....</b>	<b>25</b>
7.1. Основная литература	25
7.2. Дополнительная литература	25
7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	25
7.4. Нормативные правовые документы	26
7.5. Интернет-ресурсы	26
7.6. Иные источники	27
<b>8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы</b>	<b>27</b>

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

### 1.1. Осваиваемые компетенции.

Дисциплина Б.1.О.08 «Современные тенденции управления персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-1	способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1.2	Способен проводить критический анализ тенденций управления персоналом
ОПК-3	способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политики и технологий управления персоналом организации в динамической среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность	ОПК-3.1	Способен разрабатывать реализацию стратегии управления персоналом организации в динамической среде

### 1.2. Результаты обучения

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
-	УК-1.1.2	<p>на уровне знаний: показывать знания в области разработки системы управления персоналом, процедур и технологий по управлению персоналом; устанавливать на основе теоретико-методологических подходов основные тенденции в развитии управления персоналом</p> <p>на уровне умений: создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц.</p> <p>на уровне навыков: ставить стратегические цели в управлении</p>

		персоналом
Разработка системы стратегического управления персоналом организации	ОПК-3.1	на уровне знаний: знать основные тенденции развития и запросы современного менеджмента
		на уровне умений: оценивать ситуацию с позиции необходимости анализа основных тенденций управления персоналом
		на уровне навыков: разрабатывать стратегию управления персоналом в динамичной среде

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

Общая трудоемкость Б1.О.08 «Современные тенденции управления персоналом» составляет 2 зачётных единицы, 72 часа. Дисциплина Б1.О.08 «Современные тенденции управления персоналом» входит в раздел ОП ВО обязательной части дисциплин программы Блока 1. «Дисциплины (модули)».

Количество академических часов по очной форме обучения, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 16 часов: лекции – 4 часа, практические занятия – 12 часов. Самостоятельная работа составляет 56 часов.

Количество академических часов по заочной форме обучения, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 10 часов: лекции – 4 часа, лабораторные работы 2 часа, практические занятия – 4 часа. Самостоятельная работа составляет 58 часа. Контроль- 4 часа.

Дисциплина изучается в 1 семестре (очная формы обучения и заочная форма обучения).

Дисциплина Б1.О.08 «Современные тенденции управления персоналом» изучается наряду с дисциплинами:

Б1.О.01 «Социальная политика государства и управление социальным развитием организации» (1 семестр очная, заочная формы обучения).

Б1.О.05 «Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом» (1 семестр очная формы, 1 семестр заочная форма обучения)

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для изучения дисциплины

Б1.О.14 «Кадровый консалтинг и аудит» (2 семестр очная формы, 5 семестр заочная форма),

Б1.О.13 «Функционально стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом» (3 семестр очная, 4 семестр заочная форма обучения).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет в 1 семестре по очной и очно-заочной, заочной формам обучения.

## 3. Содержание и структура дисциплины

### 3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.			Форма текущего
		Всего	Контактная работа	СР	

			обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				О	контроля успеваемости* ,
			Л, ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ*	КСР		
Тема 1	Современные тенденции развития менеджмента	9	2				7	О
Тема 2	Новые формы организации труда	9	2				7	О
Тема 3	Профессионализация управления персоналом в России	9			2		7	Док
Тема 4	Персонал современной организации: социальное и культурное многообразие	9			2		7	Реф
Тема 5	Инновационные кадровые технологии	9			2		7	Реф
Тема 6	Цифровая революция и ее влияние на управление персоналом организации	9			2		7	Док
Тема 7	Профиль HR-специалиста и профессия HR в будущем	9			2		7	О
Тема 8	Исследования современных тенденций в области управления персоналом: основные направления, результаты	9			2		7	Т
Промежуточная аттестация								Зач
<b>Итого:</b>		<b>72</b>	<b>4</b>		<b>12</b>		<b>56</b>	

Примечание:

\* формы заданий текущего контроля успеваемости: контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол) и виды учебных заданий: эссе (Э), реферат (Р), доклад (Д)

\*\* формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (З), зачет с оценкой (ЗО).

#### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					СР О	Форма текущего контроля успеваемости* , промежуточно й аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л, ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ*	КСР		
Тема 1	Современные тенденции развития менеджмента	10	2				8	О
Тема 2	Новые формы организации труда	9	2				7	О
Тема 3	Профессионализация управления персоналом в России	9			2		7	Док
Тема 4	Персонал современной организации: социальное и культурное многообразие	9			2		7	Реф
Тема 5	Инновационные кадровые технологии	9			2		7	Реф
Тема 6	Цифровая революция и ее влияние на управление персоналом организации	7					7	Док
Тема 7	Профиль HR-специалиста и профессия HR в будущем	7					7	О
Тема 8	Исследования современных тенденций в области управления персоналом: основные направления, результаты	8					8	Т
Промежуточная аттестация								Зач

<b>Итого:</b>	<b>72</b>	<b>4</b>		<b>6</b>		<b>58</b>
---------------	-----------	----------	--	----------	--	-----------

*Примечание:*

*\* формы заданий текущего контроля успеваемости: контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол) и виды учебных заданий: эссе (Э), реферат (Р), доклад (Д)*

*\*\* формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (З), зачет с оценкой (ЗО).*

### **3.2. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Современные тенденции развития менеджмента (Лекция-презентация)**

Управление персоналом как часть системы управления организацией. Современные тенденции в экономике: глобализация, конкуренция, демографический кризис, развитие ИТ-технологий.

Новые концепции менеджмента, как ответ на запросы социальной практики. Перенос акцентов с планирования на креативность. Управление в условиях неопределенности (VUCA). Отказ от жесткого контроля в пользу гибкой методологии (Agile).

Новые требования к персоналу в условиях глобальной конкуренции. Компетентностный подход, гибкие и жесткие навыки.

#### **Тема 2. Новые формы организации труда (Лекция-дискуссия)**

Трансформация рынка труда. Смена трудовых ценностей и мотивационного профиля работников. Взаимные ожидания работников и работодателей.

Удаленная (дистанционная) занятость и ее правовое регулирование. Особенности управления удаленным персоналом: организация рабочего места, контроль, социальные гарантии. Коворкинг. Виртуальный офис.

Фрилансеры: понятие, место на рынке труда. Сокращение внутренней транзакционной деятельности и рост аутсорсинга. Временный персонал.

Проектная работа. Способы привлечения персонала на проектную работу.

Гибкая рабочая среда: сущность и методы организации. Концепция баланса работы и личной жизни. Здоровый образ жизни как элемент социальной политики современных компаний. Саббатикалы и дауншифтеры: новая модель профессиональной жизни.

#### **Тема 3. Профессионализация управления персоналом в России (Практическое занятие в форме обсуждения докладов/Лабораторная работа заочная форма обучения)**

Профессия и профессионализм: понятие и признаки. Профессионализация и специализация. Признаки профессионализации управления персоналом. Сферы востребованности специалистов в области управления персоналом. Основные направления профессиональной деятельности HR-специалистов.

Переход от отделов кадров к интегрированным службам управления персоналом.

Становление системы подготовки профессионалов в области управления персоналом. Переход на образовательные стандарты нового поколения.

Кадровые агентства и кадровый консалтинг: виды деятельности и рынок услуг.

Профессиональные объединения в области управления персоналом их роль в становлении управления персоналом как вида профессиональной деятельности. Сетевые профессиональные сообщества в области управления персоналом. HR-клубы.

Конференции, HR-клубы, профессиональные СМИ, информационные ресурсы в области управления персоналом.

Профессиональные премии в области HR. Премии HR-бренд и Лучшие работодатели России. Лучший HR-специалист. Организаторы, регламент проведения и победители, роль в консолидации профессии.

#### **Тема 4. Персонал современной организации: социальное и культурное**

### **многообразие (Практическое занятие в форме защиты реферата)**

Понятие персонал и кадры. Категории персонала организации. Кадровое ядро и периферия. Персонал бэк- и фронтофиса.

Система ценностей современных работников, смена приоритетов. Теория поколений: сущность, содержание, влияние на практику управление персоналом. Взаимодействие представителей разных поколений в организации.

Управление персоналом в международной корпорации. Стратегии и тактики управления в условиях культурного многообразия. Культурные различия в деловой сфере и их влияние на управление персоналом.

### **Тема 5. Инновационные кадровые технологии (Практическое занятие в форме в форме защиты реферата)**

Понятие кадровой технологии: сущность и содержание. Виды кадровых технологий. Понятие инновации. Инновация и новшество. Виды кадровых инноваций.

Инновационные технологии в практике привлечения и отбора персонала: формирование бренда работодателя; молодежные стажировки;

Инновационные кадровые технологии в адаптации персонала: Onboarding, Mentoring, Buddying, Shadowing.

Инновационные кадровые технологии мотивации и стимулирования персонала: геймификация, нематериальная мотивация.

Инновационные кадровые технологии оценки персонала: кризис тестологии; HSL-тесты; центр оценки; дистанционная оценка персонала.

Инновационные кадровые технологии обучения персонала: корпоративный университет; дистанционное обучение; обучающая организация; управление талантами.

Инновационные технологии высвобождения персонала: фокус на удержание сотрудников; аутплесмент; гибкое пенсионирование.

### **Тема 6. Цифровая революция и ее влияние на управление персоналом организации (Практическое занятие в форме обсуждения докладов)**

Информационные коммуникативные технологии: понятие, виды, возможности. Цифровизация бизнеса и жизни людей. Становление нового социального измерения: информационное общество и сетевое общество.

Интранет и внутренние коммуникации в организации. Корпоративные социальные сети. Библиотека знаний.

Использование сетевых ресурсов для поиска и оценки персонала. Автоматизация рекрутинга.

Информационные технологии контроля персонала: техническая и этическая составляющие.

Технологии HR-digital: мобильные сервисы, форумы, блоги, вики, RSS, сервисы обмена, сайты совместного документопользования. Big Data в управлении персоналом (Big Data for HR). HR-автоматизация.

### **Тема 7. Профиль HR-специалиста и профессия HR в будущем (Практическое занятие в форме опроса)**

Уровни развития HR. Смена ролей специалиста по управлению персоналом.

Модели обеспечения реализации функций HR: аутсорсинг; создание общего центра обслуживания (ОЦО); интегрированная служба управления человеческими ресурсами; исполнение функций HR линейными руководителями (модель компании HP).

Концепция HRBP («Human Resource Business Partner») Дэйва Ульриха: сущность и возможности применения. Стратегические роли HRBP в компании. Составляющие концепции ценности HR.

Внедрение профессиональных стандартов в области управления персоналом.



Сертификация HR-специалистов: цели, механизмы.

Какие компетенции в работе HR важны сейчас, в ближайшей и отдаленной перспективе.

Этические требования к HR-специалисту. Профиль HR-специалиста. KPI HR-специалиста.

Экспертные оценки трансформации профессии HR в будущем.

#### **Тема 8. Исследования современных тенденций в области управления персоналом: основные направления, результаты (Практическое занятие в форме тестирования)**

Исследование современных тенденций управления персоналом как условие повышения эффективности деятельности в области управления персоналом. Бенчмаркинг и Лучшие практики (best practice) в управлении персоналом.

Обзоры зарплат и их использование в практике кадровой работы.

Исследования HR тенденций: современное состояние, прогнозы, модели будущего.

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

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

В ходе реализации дисциплины Б1.О.08 «Современные тенденции управления персоналом» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Современные тенденции развития менеджмента	опрос
Тема 2.	Новые формы организации труда	опрос
Тема 3.	Профессионализация управления персоналом в России	доклад
Тема 4.	Персонал современной организации: социальное и культурное многообразие	реферат
Тема 5.	Инновационные кадровые технологии	реферат
Тема 6.	Цифровая революция и ее влияние на управление персоналом организации	доклад
Тема 7.	Профиль HR-специалиста и профессия HR в будущем	опрос
Тема 8.	Исследования современных тенденций в области управления персоналом: основные направления, результаты	тестирование

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

#### **4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

##### **Тема 1. Современные тенденции развития менеджмента**

1. Управление персоналом в условиях глобализации.
2. Цифровое общество и управление персоналом
3. Влияние демографического кризиса на управление персоналом.
4. VUCA – новая среда управления талантами.

##### **Тема 2. Новые формы организации труда**

1. Особенности современного рынка труда

2. «Работа как привилегия». Концепция Доменико Де Мази.
3. Удаленная занятость: проблемы и преимущества.
4. Правовое регулирование деятельности фрилансеров.
5. Концепция баланса работы и личной жизни и ее влияние на систему управления персоналом.

### **Тема 3. Профессионализация управления персоналом в России**

1. Признаки профессионализации управления персоналом.
2. Становление системы подготовки профессионалов в области управления персоналом.
3. Профессиональные премии в области HR.

### **Тема 4. Персонал современной организации: социальное и культурное многообразие**

1. Понятие персонал и кадры.
2. Теория поколений: сущность, содержание, влияние на практику управление персоналом.
3. Стратегии и тактики управления в условиях культурного многообразия.
4. Культурные различия в деловой сфере и их влияние на управление персоналом.

### **Тема 5. Инновационные кадровые технологии**

1. Инновационные технологии в практике привлечения и отбора персонала
2. Инновационные кадровые технологии в адаптации персонала.
3. Инновационные кадровые технологии мотивации и стимулирования персонала.
4. Инновационные кадровые технологии оценки персонала: кризис тестологии.
5. Инновационные кадровые технологии обучения персонала.
6. Инновационные технологии высвобождения персонала.

### **Тема 6. Цифровая революция и ее влияние на управление персоналом организации**

1. Интранет и внутренние коммуникации в организации.
2. Автоматизация рекрутинга.
3. Технологии HR-digital.
4. Big Data в управлении персоналом (Big Data for HR).
5. HR-автоматизация.

### **Тема 7. Профиль HR-специалиста и профессия HR в будущем**

1. Концепция HRBP («Human Resource Business Partner») Дэйва Ульриха.
2. Внедрение профессиональных стандартов в области управления персоналом.
3. Сертификация HR-специалистов: цели, механизмы.

### **Тема 8. Исследования современных тенденций в области управления персоналом: основные направления, результаты**

1. Бенчмаркинг и Лучшие практики (best practice) в управлении персоналом.
2. Обзоры зарплат и их использование в практике кадровой работы.
3. Исследования HR тенденций: современное состояние, прогнозы, модели будущего.

#### **Темы для реферата:**

1. Анализ ключевых ценностей персонала организации (на конкретном примере)
2. Диагностика организационных болезней персонала (на конкретном примере)
3. Диктат работодателя: цели, приемы, последствия
4. Кадровые риск в организации и их минимизация

5. Корпоративные стандарты обслуживания и поведения сотрудников
6. Нестандартные методы и инструменты управления персоналом организации:
7. Структура персонала организации
8. Организационные правила: классификация, функции.
9. Практика реализации социо-культурного подхода в управлении персоналом организации.
10. Совмещение личности и функции работника как задача специалиста в области управления персоналом.
11. Стимулирование труда персонала как манипулирование его трудовым поведением
12. Факторы, повлиявшие на изменение представления о роли работника в современной организации
13. Инновационные технологии в практике привлечения и отбора персонала: формирование бренда работодателя; молодежные стажировки (на примере опыта конкретной организации)
14. Инновационные кадровые технологии в адаптации персонала: Onboarding, Mentoring, Buddying, Shadowing (на примере опыта конкретной организации)
15. Инновационные кадровые технологии мотивации и стимулирования персонала: геймификация, нематериальная мотивация (на примере опыта конкретной организации)
16. Инновационные кадровые технологии оценки персонала: центр оценки; дистанционная оценка персонала, комплексная оценка персонала (на примере опыта конкретной организации)
17. Инновационные кадровые технологии обучения персонала: корпоративный университет; дистанционное обучение; обучающая организация; управление талантами (на примере опыта конкретной организации)
18. Инновационные технологии высвобождения персонала: фокус на удержание сотрудников; аутплесмент; гибкое пенсионирование (на примере опыта конкретной организации)

### **Примерные тестовые задания для текущего контроля обучающихся:**

**1. Компания намерена пробыть в какой-либо нише короткое время. Какова стратегия подбора и управления персоналом?**

- А. Привлечение профессионалов со стороны – максимум обучения и развития
- Б. Привлечение неопытных сотрудников – максимум обучения и развития
- В. Привлечение неопытных сотрудников – минимум обучения и развития
- Г. Привлечение профессионалов со стороны – минимум обучения и развития**

**2. В чем суть метода «экспертная оценка»?**

- А. Опрос сотрудников, чтобы оценить работу службы персонала**
- Б. Аудит работы отдела персонала сторонними экспертами
- В. Создание экспертного совета из числа топ-менеджеров, которые оценивают работу службы персонала
- Г. Это то же самое, что и оценка «360 градусов»

**3. Компания реализует долгосрочную стратегию. Какова стратегия управления персоналом? (назовите два ключевых фактора)**

**Выберите все правильные варианты ответа.**

- А. Привлечение профессионалов на проектную работу
- Б. Долгосрочное планирование персонала, создание кадрового резерва**
- В. Обновление персонала каждый год
- Г. Интенсивное обучение и развитие персонала**

**4. Назовите три основные стратегии, которых придерживаются компании. Выберите все правильные варианты ответа.**

- А. Качество**
- Б. Рост
- В. Бюджет**
- Г. График (инновации)**

**5. Чтобы оценить эффективность вложений в персонал, HR-директор может посчитать ROI. Какие две формулы подходят для подсчета?**

Выберите все правильные варианты ответа.

- А.  $ROI = (\text{Доход} - \text{Сумма инвестиций}) : \text{Себестоимость} \times 100\%$
- Б.  $ROI = (\text{Доход} - \text{Себестоимость}) : \text{Сумма инвестиций} \times 100\%$**
- В.  $ROI = (\text{Сумма инвестиций} - \text{Себестоимость}) : \text{Доход} \times 100\%$
- Г.  $ROI (\text{период}) = (\text{Сумма инвестиции к концу периода} + \text{Доход за выбранный период} - \text{Размер инвестиций}) : \text{Размер инвестиций} \times 100\%$**

**6. Компания придерживается стратегии «бюджет». Каких людей надо подбирать в компанию?**

- А. Генераторов идей, инноваторов
- Б. Людей, которые умеют выстраивать отношения с клиентами
- В. Профессионалов, которые будут готовы брать на себя ответственность
- Г. Исполнителей, которые любят работать по четким правилам**

**7. У компании открылся удаленный филиал. Какие HR-функции целесообразнее вести в самом филиале, а не в головной компании? Выберите все правильные варианты ответов**

- А. Подбор персонала**
- Б. Адаптация персонала**
- В. Обучение персонала
- Г. Оценка персонала

**8. В компании сократили бюджет на обучение персонала. Какой из нижеперечисленных методов поможет поддерживать уровень квалификации сотрудников на высоком уровне?**

- А. Использование студентов-стажеров
- Б. Изменение приоритетности системы KPI
- В. Обучение внутренними силами**
- Г. Сокращение управленческих должностей

**9. Что оценивается на стратегическом уровне управления персоналом организации? Выберите все правильные варианты ответов**

- А. Состояние организационной культуры**
- Б. Уровень компетентности ключевых руководителей**
- В. Принципы отбора и найма персонала
- Г. Принципы планирования карьеры сотрудников

**10. проводя SWOT-анализ, директор по персоналу анализирует внешние и внутренние факторы. На какие факторы он может влиять?**

- А. Только на внешние факторы
- Б. Только на внутренние факторы**
- В. Он может влиять и на внешние, и на внутренние факторы
- Г. Он не может влиять ни на внешние, ни на внутренние факторы

**11. Компания реализует долгосрочную стратегию. Какова стратегия управления персоналом? (назовите два ключевых фактора)**

Выберите все правильные варианты ответа.

А. Привлечение профессионалов на проектную работу

**Б. Долгосрочное планирование персонала, создание кадрового резерва**

В. Обновление персонала каждый год

**Г. Интенсивное обучение и развитие персонала**

**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 финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике, владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике, не владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов

**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.

### Проверка кейса

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проверке кейса во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке кейса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов решения кейса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.

### Решение задач

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при решении задач во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при решении задач, является количество верно решенных задач. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам решения задач, используется следующая формула:

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

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам решения задач;

В – количество верно решенных задач;

О – общее количество задач.

### Решение ситуационной задачи

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при выполнении ситуационной задачи во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания является сбор и обобщение необходимой информации, правильное выполнение необходимых расчетов, достоверность и обоснованность выводов. При оценивании результатов решения ситуационной задачи используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, умеет собирать и обобщать необходимую информацию, правильно осуществляет расчеты, делает обоснованные выводы
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, может собрать большую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом незначительные ошибки
74% - 60%	Учащийся демонстрирует знание некоторой части основных теоретических положений, может собрать некоторую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом ошибки
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, умений и навыков в рамках осваиваемой компетенции.

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

### 5.1. Методы проведения экзамена.

Экзамен проводится с применением следующих методов: метод устного опроса по вопросам из перечня примерных вопросов из п.5.2.

При необходимости предусматривается увеличение времени на подготовку к промежуточной аттестации. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

### 5.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

Компонент компетенции	Промежуточный /ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-1.1.2 Способен проводить критический анализ тенденций управления персоналом	Формулирует ключевые направления и технологии управления персоналом Соотносит ключевые направления и технологии управления персоналом со сложностями организационного, управленческого, психологического, материального характера	Характеризует ключевые направления и технологии управления персоналом Анализирует и сопоставляет ключевые направления и технологии управления персоналом с имеющимися сложностями Анализирует ситуацию и формирует мероприятия с учетом имеющихся сложностей
<b>ОПК-3.1.</b> <b>Способен</b> разрабатывать реализацию стратегии управления персоналом организации в динамичной среде	Разрабатывает реализацию стратегии управления персоналом организации Проводит корректировку разработанной стратегии управления персоналом организации в динамичной среде	Формулирует полный перечень ключевых направлений и технологий управления персоналом Анализирует и выделяет эффективные технологии управления персоналом Принимает кадровые решения сообразно ситуации

### Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

#### Вопросы к зачету:

1. Тренды в экономики и их влияние на практику управления персоналом
2. Современные концепции организации
3. Новые требования к персоналу в условиях глобальной конкуренции
4. Компетентностный подход в управлении персоналом
5. Стратегии и тактики управления персоналом в условиях культурного многообразия.
6. Особенности современного российского рынка труда

7. Концепция поколений и ее влияние на практику управление персоналом
8. Управление персоналом в условиях кризиса
9. Профессиональные ассоциации в сфере управления персоналом
10. Национальная система компетенций и квалификаций
11. Управление персоналом в контексте внедрения профессиональных стандартов
12. Дистанционная занятость
13. Аутсорсинг функций управления персоналом
14. Виды отношений с временным персоналом (staff leasing, temporary staffing, outstaffing, outsourcing)
15. Технологии аутплейсмента и их применение в практике современных российских компаний
16. Фрилансеры: понятие, место на рынке труда
17. Проектная работа. Способы привлечения персонала на проектную работу
18. Профессиональная специализация в области управления персоналом
19. Кадровые службы: современный взгляд.
20. Разделение функций между линейными руководителями и HR-рами
21. Модели роли кадровика в организации
22. Концепция Д. Ульриха HR - Бизнес партнер (HRBP) и возможности ее реализации в современной практике управления персоналом в России
23. Общий центр обслуживания по управлению персоналом
24. Динамика рынка труда специалистов по управлению персоналом: спрос и предложение.
25. Кадровые агентства и кадровый консалтинг: виды деятельности и рынок услуг.
26. Профессиональные премии в области HR и их роль в консолидации профессионального сообщества HR-ов
27. Сертификация HR-специалистов: цели, механизмы
28. Профиль HR-специалиста.
29. KPI HR-специалиста.
30. Корпоративный портал как инструмент управления персоналом
31. HR-автоматизация: сущность проблемы внедрения
32. Применение технологий Big Data
33. HR-аналитика: новые возможности и проблемы внедрения
34. Интернет-технологии в рекрутинге
35. Использование современных информационно-коммуникативных технологий при отборе
36. Технологии использования социальных сетей при отборе и оценке персонала.
37. Инновационные технология адаптации: Mentoring, Buddying, Shadowing
38. Программы управления талантами
39. Геймификация как технология мотивации и управления корпоративной культурой
40. Применение геймификации в процессе отбора и привлечения персонала
41. Геймификация в процессе обучения персонала
42. Концепция Work Life balance
43. Трудоголизм и дауншифтинг.



44. Корпоративные программы поддержки здорового образа жизни сотрудников
45. Технологии формирования здорового образа жизни как элемент социальной политики компании.
46. Ценностное предложение работодателя и технологии его формирования и продвижения
47. Управление HR-брендом как новая функция управления персоналом.
48. Управление лояльностью и вовлеченностью персонала
49. Отношения работников в организации: от удовлетворенности к вовлеченности.
50. Исследования HR тенденций: современное состояние, прогнозы, модели будущего.

### **Практические задания (кейсы) для зачета**

#### **Практическое задание № 1:**

Проанализируйте данные о структуре персонала предприятия.

Определите:

- 1) удельный вес рабочих в общей численности персонала предприятия (%);
- 2) коэффициент численности основных рабочих;
- 3) выработку продукции на одного работника, если валовая продукция составила 7065 тыс. руб. Персонал предприятия (1000 чел.). Промышленно - производственный персонал (980 чел.). Персонал непромышленных организаций предприятия (20 чел.). Рабочие. Основные (420 чел.). Вспомогательные (400 чел.). Служащие (50 чел.). Ученики (8 чел.). МОП и охрана (22 чел.). Руководители и специалисты.

#### **Практическое задание № 2:**

Оценка результатов деятельности персонала организации. Описание ситуации «Оценка результативности труда персонала». В отделе маркетинга крупной торговой фирмы работает восемь человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предприятия оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личностные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда. Постановка задачи.

1. Оцените профессиональные и личностные качества сотрудников отдела маркетинга.
2. Оцените уровень квалификации работников.
3. Оцените сложность выполняемых работ.
4. Оцените результаты труда.
5. Дайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.
6. По итогам комплексной оценки разработайте предложения по:
  1. премированию лучших сотрудников;
  2. изменению уровня должностного оклада;
  3. должностному продвижению работников;
  4. улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
  5. повышению квалификации сотрудников отдела.

#### **Практическое задание № 3:**

На ряде предприятий стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за

будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На заводе «Алмаз», например, придумали такую вещь, как «команда 500» – это 500 кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наемные» работники и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

**Задание:**

1. Оцените преимущества введения такой системы формирования кадрового ядра компании.
2. Как можно усовершенствовать приведенную систему сохранения кадрового ядра предприятия?
3. По каким критериям вы бы предложили производить отбор в «команду 500»?

**Практическое задание № 4:**

**Ситуация:**

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

**Задание:**

Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании. Предложить структуру пакета немонетарной мотивации. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

**Практическое задание № 5:**

**Тема «Конфликты» Кейс "Строптивный менеджер"**

Менеджер по продажам Ольга Акинчеева в процессе работы сильно нагрубила клиенту - бухгалтеру компании ООО «Пузырь». Бухгалтер Мавлюда Саидовна была взбешена сложившейся ситуацией и написала письмо жалобу на имя руководителя компании, в которой работает вышеуказанный менеджер.

**Ольга Акинфеева:** не видит свою ошибку и на все возражения клиента уверенно предлагает жаловаться, куда та пожелает.

**Бухгалтер:** пишет письмо - жалобу и доводит его до директора Ольги Акинфеевой.

**Директор:** терять клиента не хочет, как и репутацию всей компании. Организует трёхстороннюю встречу с целью найти консенсус, но при этом материально наказывает Ольгу.

**Задание:** Оцените поведение каждого сотрудника. Какие действия предпримет директор для разрешения ситуации?

**Шкала оценивания**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время промежуточной аттестации определяется оценками «Отлично» / «Хорошо»/ «Удовлетворительно»/ «Неудовлетворительно». Критериями оценивания на зачете с оценкой является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области финансов.

Для дисциплин, формой промежуточной аттестации которых является зачет с оценкой, приняты следующие соответствия:

- 90-100% - «отлично» (5);
- 75-89% - «хорошо» (4);
- 60-74% - «удовлетворительно» (3);
- менее 60% - «неудовлетворительно» (2).

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы 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.

## 6. Методические материалы по изучению дисциплины

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.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в

практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

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.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

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

2. Основное содержание доклада:

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

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

### **Методические рекомендации по подготовке выступления и презентации**

Выступление – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Структура доклада включает:

1. Введение:

- указывается тема и цель выступления;
- обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания выступления;
- намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание:

- последовательно раскрываются тематические разделы выступления.

3. Заключение:

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

Текст выступления должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти–семи минут.

### **Методические рекомендации по проведению группового задания**

Групповые задания – это метод обучения, требующий совместной деятельности обучающихся, когда каждый в группе решает общую задачу, обсуждает ее и группа выносит единое решение. Группа состоит из 3-4 обучающихся. На выполнение задания отводится 40 минут, на представление результатов работы группы отводится 10-12 минут.

### **Рекомендации по подготовке к круглому столу:**

Подготовка к круглому столу представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) круглого стола;

- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

### **Инструкция по выполнению тестового задания**

Тестирование представляет собой выполнение тестового задания (теста), состоящего из 45 вопросов и вариантов ответов на них. Вопросы предусматривают один правильный вариант ответа. Время прохождения теста 50 минут. Напротив каждого вопроса обучающийся ставит отметку (например, «галочку» или «крестик»). Для прохождения теста обучающийся должен набрать не более 50 баллов. Максимальный балл составляет 90 баллов. За каждый правильный ответ присваивается два (2) балла.

Если обучающийся не знает правильного ответа на вопрос теста, он может его пропустить, но в этом случае будет засчитан неверный ответ.

### **Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опроса по темам.**

Для самостоятельной подготовки к занятиям студентам предлагается изучить следующие темы и подготовить по одной из них реферат.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Методологические основы теории управления персоналом
2. Принципы и методы управления персоналом.
3. Эволюция объекта и предмета управления персоналом как науки.
4. Классические теории управления персоналом
5. Теории человеческих ресурсов А. Маслоу, Ф. Герцберга, М. Макгрегора и др.
6. Сущность философии управления персоналом.
7. Английская философия управления персоналом.
8. Американская философия управления персоналом.
9. Японская философия управления персоналом.
10. Российская философия управления персоналом.
11. Государственная система управления трудовыми ресурсами
12. Государственное регулирование рынка труда.
13. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
14. Анализ численности трудовых ресурсов.
15. Модели социального партнерства и их развитие в зарубежных странах и России.  
Органы социального партнерства и их функционирование.
16. Государственная кадровая политика.
17. Государственная политика в области занятости
18. Правовое обеспечение системы управления персоналом: Конституция РФ, Трудовой Кодекс, постановления Правительства РФ.
19. Система управления персоналом государственной службы
20. Международные рекомендации по управлению трудовой деятельностью Международной организации труда.

#### **Методические рекомендации по защите кейсов:**

- Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.
- Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

– На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

### **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 самостоятельной работе студентов**

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.О.04 «Система менеджмента качества в управлении персоналом» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма	Заочная форма
1	2	3	4	5
1	Современные тенденции развития менеджмента	Современные тенденции развития менеджмента	О	О
2	Новые формы организации труда	Новые формы организации труда	О	О
3	Профессионализация управления персоналом в России	Профессионализация управления персоналом в России	О	Р
4	Персонал современной организации: социальное и культурное многообразие	Персонал современной организации: социальное и культурное многообразие	О	О
5	Инновационные кадровые технологии	Инновационные кадровые технологии	О	О
6	Цифровая революция и ее влияние на управление персоналом организации	Цифровая революция и ее влияние на управление персоналом организации	О, 3	О, 3
7	Профиль HR-специалиста и профессия HR в будущем	Профиль HR-специалиста и профессия HR в будущем	О	О
8	Исследования	Исследования современных	О	О

современных тенденций в области управления персоналом: основные направления, результаты	тенденций в области управления персоналом: основные направления, результаты		
---	---	--	--

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.

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.7 «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, обрабатывая 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.

### Рекомендации для подготовки к экзамену

При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы в течение семестра.

## 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 7.1. Основная литература

1. Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. Современные проблемы управления персоналом: монография. М.: Проспект, 2018. – 160 с.
2. Елкин С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие [Электронный ресурс] / Елкин С. Е. — Электрон. текстовые данные.— Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 236 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/86681>. — ЭБС «IPRbooks»
3. Королева Л. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие [Электронный ресурс] / Л. А. Королева. —2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/81502.html> — ЭБС «IPRbooks»
4. Кузьминов А. В. Современные проблемы управления персоналом : учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] / Кузьминов А. В. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 48 с. —Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/89497.html>. — ЭБС «IPRbooks»
5. Одогов, Ю. Г. Управление персоналом : учебнике изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 467 с. <https://biblio-online.ru/book/upravlenie-personalom-412689>
6. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 431 с. — Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-personalom-468476> — ЭБС «Юрайт»
7. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство

Юрайт, 2021. — 280 с. — Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-personalom-organizacii-praktikum-473946> — ЭБС «Юрайт»

### 7.2. Дополнительная литература

1. «Работа становится привилегией» Социолог Доменико Де Мази — о рынке труда в XXI веке. Беседовала Елена Пушкарская // Огонек № 15 (5511) от 23.04 2018 / <https://www.kommersant.ru/doc/3605257>
2. Базаров Т. Эффективность как слагаемое результативности и вовлеченности // Управление персоналом. — 2015. — № 39. — С. 34–41. — <http://www.top-personal.ru/issue.html?4146>
3. Ермоленко В.В. Интеллектуальный человеческий капитал в обеспечении принятия уникальных управленческих решений в корпорации: теория, методология и инструменты: монография. — Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2012. — 364 с.
4. Консультирование в управлении человеческими ресурсами. Учебное пособие. Под ред. Шаталовой Н.И. — М.: Инфра-М, 2012. — 221 с. <http://e-library.ranepa.ru/mareweb2/ShowMarc.asp?docid=192256>
5. Маслова В. М. Управление персоналом : учебное пособие.- М.: Юрайт, 2015.- 492 с. <http://lib.ranepa.ru/books-new/upravlenie-personalom---uchebnoe-posobie-dlja-akademicheskogo-bakalavriata.html>
6. Моисеева, Е. Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии : учебное пособие [Электронный ресурс] / Е. Г. Моисеева. . — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 139 с. . — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/68732.html>. — ЭБС «IPRbooks» и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-
7. Пригожин А.И. Управленческие идеи: Вы какое положение на рынке хотите занять? Как для этого должна измениться ваша организация? — М.: ЛЕНАНД, 2015. — 480 с.
8. Турчинов А.И., Кононенко Т.А., Магомедов К.О. Современная кадровая политика и управление персоналом в российских организациях. Социологический анализ: монография. — М: МАКС Пресс, 2013. — 304 с.
9. Хайниш С.В. Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире: Актуальные сечения, парадоксы, решения (Из опыта управленческого консультирования). — М.: Едиториал УРСС, 2013. — 704 с.
10. David A. Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity. — Penguin Books, 2015. — 294 p.

### 7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2011. — 328 с.
2. Управление персоналом организации/ под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Инфра-М, 2009. — 638 с.
3. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. — 560 с.
4. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. — М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. — 468 с.

### 7.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993г.
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001г. №197-ФЗ. Новая редакция ТК РФ от 30.06.2006г. №90-ФЗ.
3. О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской

Федерации: Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 г. № 2.

4. Закон Российской Федерации от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации». С доп. от 21.07.2014 N 216-ФЗ, от 22.12.2014 N 425-ФЗ, с изм., внесенными Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.1997 N 20-П, от 23.04.2012 N 10-П)

### 7.5. Интернет-ресурсы

1. [www.HRdigest.ru](http://www.HRdigest.ru)
2. [www.hr-journal.ru](http://www.hr-journal.ru)
3. [www.hro.ru/hrm](http://www.hro.ru/hrm)
4. [www.hr-zone.net](http://www.hr-zone.net)

### 7.6. Иные источники

1. Аналитики: к 2020 году 20% россиян будут работать удаленно. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.newsru.com/finance>.
2. Аржинт И. С. Особенности управления сотрудниками виртуального офиса // Справочник по управлению персоналом. 2015. N 2.
3. Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О. Л. Влияние рынка труда на трансформацию управления персоналом в современных условиях // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. 2016. N 4. С. 72-76.
4. Архипова Н. И; Назайкинский С. В. Совершенствование управления персоналом с использованием социальных сетей // В сб. «Наука и образование в современном обществе». Калининград - Познань. 2016. С. 193-198.
5. Бабурин В. А., Яненко М. Е. Технологии Big Data в сервисе: новые рынки, возможИЮСТИ И проблемы // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2014. N 1 (27).
6. Бруковакая О., Осовиикая Н. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании. СПб.: Питер, 2011.
7. Джейсон Фрайд, Дэвид Хайнемайер Хенссон. Remote: офис не обязателен / пер. сангл. С. Филина. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2014. 288 с.
8. Долженкова Ю. В., Сидаркина С. В. Дистанционная занятость в России: современное состояние и перспективы развития // Вестник НГУЭУ. 2015. N 1. С. 156-161.
9. Зайцева Н. А. Теория поколений: мы разные или одинаковые? // Российские регионы: взгляд в БУДуШее. 2015. Выпуск 2 (3). С. 1-16.
10. Зикерманн Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / пер. с англ. И. Айзягулова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 120 с. 5.
11. Иванова Е. И. Поколение в зеркале социально-демографического анализа. М.: РГГУ. 2016. 281 с. 26.
12. Колосниина М, Финкельштейн Г. HR в цифровую эпоху // HRTimes. 2016. N 30. [электронный ресурс]. URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsiljru-hr-v-tsfrovuyu-epochu.html>.
13. Любка Е. О. Геймификация шаг за шагом: инструкция по применению // Управление человеческим потенциалом. 2015. N 1.
14. Маркеева А. В. Геймификация как инструмент управления персоналом современной организации // Российское предпринимательство. 2015. Т. 16. N 12. С. 1923-1936.
15. Назайкинский С. В., Седова О. Л. Совершенствование управления персоналом организации с использованием новых информационных технологий // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2016. N 3 (5). С. 76-83.
16. Фриланс: как начать работать на себя. [Электронный ресурс]. URL: <https://hh.ru/article/30240>

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

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным 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 оснащённость: 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.

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы:

Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;

Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;

Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru);

Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru);

Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru);

Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;

Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;

Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

Базы данных РАНХиГС за 2018г:

Интеграция мигрантов второго поколения: результаты пилотного опроса детей мигрантов армянского и азербайджанского происхождения/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Оценка эффективности миграционного законодательства: результаты опроса мигрантов из Узбекистана и Таджикистана/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Социологическое исследование факторов многокритериальной бедности – 2017/ Разработчики: Гришина Е.Е., Кузнецова П.О., Галиева Н.И.-РАНХиГС, 2018.

Квалифицированная миграция в России/ Разработчики: Флоринская Ю.Ф., Мкртчян Н.В., Галиева Н.И. -РАНХиГС, 2018.

Активное долголетие – 2017/ Разработчики: Рогозин Д.М., Галиева Н.И., Вырская М.С. -

РАНХиГС, 2018.

Адаптационные стратегии населения – 2017/ Разработчики: Авраимова Е.М., Логинов Д.М., Галиева Н.И., Каравай А.В.-РАНХиГС, 2018.

Человек, семья, общество 2017/ Разработчики: Макаренцева А.О., Вырская М.С.-РАНХиГС, 2018.

Система показателей для сравнительной оценки региональных систем среднего профессионального образования и оценки их вклада в социально-экономическое развитие российских регионов/ Разработчики: Клячко Т.Л., Куклин В.Ж., Семионова Е.А., Токарева Г.С., Виноградов В.А. – РАНХиГС, 2018.

Обеспечивается возможность беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, при отсутствии лифтов аудитория располагается на первом этаже, наличие специальных кресел и других приспособлений).

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов с разными видами ограничений здоровья:

- с нарушениями зрения:

Принтер Брайля braille embosser everest-dv4

Электронный ручной видеувелечитель САНЭД

- с нарушениями слуха:

средства беспроводной передачи звука (FM-системы);

акустический усилитель и колонки;

тифлофлешплееры, радиоклассы.

- с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

передвижные, регулируемые эргономические парты с источником питания для индивидуальных технических средств;

компьютерная техника со специальным программным обеспечением;

альтернативные устройства ввода информации;

других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями опорно-двигательного аппарата.

Доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося инвалида или обучающегося с ограниченными возможностями здоровья обеспечен предоставлением ему не менее чем одного учебного, методического печатного и/или электронного издания по адаптационной дисциплине (включая электронные базы периодических изданий), в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для обучающихся с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла;
- в печатной форме шрифтом Брайля.

Для обучающихся с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Содержание адаптационной дисциплины размещено на сайте информационно - коммуникационной сети Интернет: Ссылка: <http://vlgr.ranepa.ru/sveden/education/>.

Информационные средства обучения, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся:

электронные учебники, учебные фильмы по тематике дисциплины, презентации, интерактивные учебные и наглядные пособия, технические средства предъявления информации (мультимедийный комплекс) и контроля знаний (тестовые системы).

ЭБС «Айбукс», Информационно-правовые базы данных («Консультант Плюс», «Гарант»).

Мультимедийный комплекс в лекционной аудитории.

**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 государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА

учёным советом

Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС

Протокол №2 от 15.09.2022 г.

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ  
Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и  
профессиональной карьерой персонала**

---

*(наименование образовательной программы)*

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ  
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Б1.О.08 Современные тенденции управления персоналом

---

*(код и наименование дисциплины)*

**38.04.03 Управление персоналом**

---

*(код, наименование направления подготовки /специальности)*

**Очная, заочная**

---

*(форма (формы) обучения)*

Год набора – 2023 г.

Волгоград, 2022 г.

## 1. Вопросы к зачету (экзамену)

1. Тренды в экономики и их влияние на практику управления персоналом
2. Современные концепции организации
3. Новые требования к персоналу в условиях глобальной конкуренции
4. Компетентностный подход в управлении персоналом
5. Стратегии и тактики управления персоналом в условиях культурного многообразия.
6. Особенности современного российского рынка труда
7. Концепция поколений и ее влияние на практику управление персоналом
8. Управление персоналом в условиях кризиса
9. Профессиональные ассоциации в сфере управления персоналом
10. Национальная система компетенций и квалификаций
11. Управление персоналом в контексте внедрения профессиональных стандартов
12. Дистанционная занятость
13. Аутсорсинг функций управления персоналом
14. Виды отношений с временным персоналом (staff leasing, temporary staffing, out-staffing, outsourcing)
15. Технологии аутплейсмента и их применение в практике современных российских компаний
16. Фрилансеры: понятие, место на рынке труда
17. Проектная работа. Способы привлечения персонала на проектную работу
18. Профессиональная специализация в области управления персоналом
19. Кадровые службы: современный взгляд.
20. Разделение функций между линейными руководителями и HR-рами
21. Модели роли кадровика в организации
22. Концепция Д. Ульриха HR - Бизнес партнер (HRBP) и возможности ее реализации в современной практике управления персоналом в России
23. Общий центр обслуживания по управлению персоналом
24. Динамика рынка труда специалистов по управлению персоналом: спрос и предложение.
25. Кадровые агентства и кадровый консалтинг: виды деятельности и рынок услуг.
26. Профессиональные премии в области HR и их роль в консолидации профессионального сообщества HR-ов
27. Сертификация HR-специалистов: цели, механизмы
28. Профиль HR-специалиста.
29. KPI HR-специалиста.
30. Корпоративный портал как инструмент управления персоналом
31. HR-автоматизация: сущность проблемы внедрения
32. Применение технологий Big Data
33. HR-аналитика: новые возможности и проблемы внедрения
34. Интернет-технологии в рекрутинге
35. Использование современных информационно-коммуникативных технологий при отборе
36. Технологии использования социальных сетей при отборе и оценке персонала.
37. Инновационные технология адаптации: Mentoring, Buddying, Shadowing
38. Программы управления талантами
39. Геймификация как технология мотивации и управления корпоративной культурой



40. Применение геймификации в процессе отбора и привлечения персонала
41. Геймификация в процессе обучения персонала
42. Концепция Work Life balance
43. Трудоголизм и дауншифтинг.
44. Корпоративные программы поддержки здорового образа жизни сотрудников
45. Технологии формирования здорового образа жизни как элемент социальной политики компании.
46. Ценностное предложение работодателя и технологии его формирования и продвижения
47. Управление HR-брендом как новая функция управления персоналом.
48. Управление лояльностью и вовлеченностью персонала
49. Отношения работников в организации: от удовлетворенности к вовлеченности.
50. Исследования HR тенденций: современное состояние, прогнозы, модели будущего.

## 2. Тестовые материалы

### Тест 1.

**1. Компания намерена пробыть в какой-либо нише короткое время. Какова стратегия подбора и управления персоналом?**

- А. Привлечение профессионалов со стороны – максимум обучения и развития
- Б. Привлечение неопытных сотрудников – максимум обучения и развития
- В. Привлечение неопытных сотрудников – минимум обучения и развития
- Г. Привлечение профессионалов со стороны – минимум обучения и развития

**2. В чем суть метода «экспертная оценка»?**

- А. Опрос сотрудников, чтобы оценить работу службы персонала
- Б. Аудит работы отдела персонала сторонними экспертами
- В. Создание экспертного совета из числа топ-менеджеров, которые оценивают работу службы персонала
- Г. Это то же самое, что и оценка «360 градусов»

**3. Компания реализует долгосрочную стратегию. Какова стратегия управления персоналом? (назовите два ключевых фактора)**

**Выберите все правильные варианты ответа.**

- А. Привлечение профессионалов на проектную работу
- Б. Долгосрочное планирование персонала, создание кадрового резерва
- В. Обновление персонала каждый год
- Г. Интенсивное обучение и развитие персонала

**4. Назовите три основные стратегии, которых придерживаются компании**

**Выберите все правильные варианты ответа.**

- А. Качество
- Б. Рост
- В. Бюджет
- Г. График (инновации)

**5. Чтобы оценить эффективность вложений в персонал, HR-директор может посчитать ROI. Какие две формулы подходят для подсчета?**

**Выберите все правильные варианты ответа.**

- А.  $ROI = (\text{Доход} - \text{Сумма инвестиций}) : \text{Себестоимость} \times 100\%$
- Б.  $ROI = (\text{Доход} - \text{Себестоимость}) : \text{Сумма инвестиций} \times 100\%$

В.  $ROI = (\text{Сумма инвестиций} - \text{Себестоимость}) : \text{Доход} \times 100\%$

Г.  $ROI (\text{период}) = (\text{Сумма инвестиции к концу периода} + \text{Доход за выбранный период} - \text{Размер инвестиций}) : \text{Размер инвестиций} \times 100\%$

**6. Компания придерживается стратегии «бюджет». Каких людей надо подбирать в компанию?**

- А. Генераторов идей, инноваторов
- Б. Людей, которые умеют выстраивать отношения с клиентами
- В. Профессионалов, которые будут готовы брать на себя ответственность
- Г. **Исполнителей, которые любят работать по четким правилам**

**7. У компании открылся удаленный филиал. Какие HR-функции целесообразнее вести в самом филиале, а не в головной компании? Выберите все правильные варианты ответов**

- А. **Подбор персонала**
- Б. **Адаптация персонала**
- В. Обучение персонала
- Г. Оценка персонала

**8. В компании сократили бюджет на обучение персонала. Какой из нижеперечисленных методов поможет поддерживать уровень квалификации сотрудников на высоком уровне?**

- А. Использование студентов-стажеров
- Б. Изменение приоритетности системы KPI
- В. **Обучение внутренними силами**
- Г. Сокращение управленческих должностей

**9. Что оценивается на стратегическом уровне управления персоналом организации? Выберите все правильные варианты ответов**

- А. **Состояние организационной культуры**
- Б. **Уровень компетентности ключевых руководителей**
- В. Принципы отбора и найма персонала
- Г. Принципы планирования карьеры сотрудников

**10. проводя SWOT-анализ, директор по персоналу анализирует внешние и внутренние факторы. На какие факторы он может влиять?**

- А. Только на внешние факторы
- Б. **Только на внутренние факторы**
- В. Он может влиять и на внешние, и на внутренние факторы
- Г. Он не может влиять ни на внешние, ни на внутренние факторы

**11. Компания реализует долгосрочную стратегию. Какова стратегия управления персоналом? (назовите два ключевых фактора)**

- Выберите все правильные варианты ответа.
- А. Привлечение профессионалов на проектную работу
  - Б. **Долгосрочное планирование персонала, создание кадрового резерва**
  - В. Обновление персонала каждый год
  - Г. **Интенсивное обучение и развитие персонала**

**Тест 2.**

1.Тест. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;
- д) организация.

2. Управленческий персонал включает:

- а) вспомогательных рабочих;
- б) сезонных рабочих;
- в) младший обслуживающий персонал;
- г) руководителей, специалистов;
- д) основных рабочих.

Тест 3. Японскому менеджменту персонала не относится:

- а) пожизненный наем на работу;
- б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- в) коллективная ответственность;
- г) неформальный контроль;
- д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

4. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?

- а) «Экономика труда»;
- б) «Транспортные системы»;
- в) «Психология»;
- г) «Физиология труда»;
- д) «Социология труда».

5 Тест. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- б) найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занимания определенной должности;
- г) согласно действующему законодательству;
- д) достижения стратегических целей предприятия.

6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- а) вкладывание средств в производство;
- б) вкладывание средств в новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;
- г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
- д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

8. Человеческий капитал - это:

- а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.
- б) вкладывание средств в средства производства;
- в) нематериальные активы предприятия.
- г) материальные активы предприятия;

д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

9. Функции управления персоналом представляют собой:

- а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

10. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию

11. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

- а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;
- в) освобождение рабочего;
- г) понижение рабочего в должности;
- д) повышение рабочего в должности.

12. Профессиограмма - это:

- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.
- г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
- д) перечень всех профессий.

13. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

- а) «Общие положения»;
- б) «Основные задачи»;
- в) «Должностные обязанности»;
- г) «Управленческие полномочия»;
- д) «Выводы».

14. Интеллектуальные конфликты основаны:

- а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
- б) на столкновенье вооруженных групп людей;
- в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
- г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

15. Конфликтная ситуация - это:

- а) столкновенье интересов разных людей с агрессивными действиями;

- б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
- в) состояние переговоров в ходе конфликта;
- г) определение стадий конфликта;
- д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

16. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

- а) начало;
- б) развитие;
- в) кульминация;
- г) окончание;
- д) . послеконфликтный синдром как психологический опыт.

17. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

- а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;
- б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;
- в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;
- г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;
- д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

18. Стиль поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:

- а) приспособление, уступчивость;
- б) уклонение;
- в) противоборство, конкуренция;
- г) сотрудничество;
- д) компромисс.

19. Комплексная оценка работы - это:

- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
- д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

20. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

- а) персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;
- б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;
- в) существует децентрализация управления организацией;
- г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.
- д) существует централизация управления организацией.

### 3. Открытые задания

#### 3.1. Теоретические задания с открытыми вопросами

##### Тема 1. Современные тенденции развития менеджмента

5. Управление персоналом в условиях глобализации.
6. Цифровое общество и управление персоналом
7. Влияние демографического кризиса на управление персоналом.
8. VUCA – новая среда управления талантами.

##### Тема 2. Новые формы организации труда

6. Особенности современного рынка труда
7. «Работа как привилегия». Концепция Доменико Де Мази.
8. Удаленная занятость: проблемы и преимущества.
9. Правовое регулирование деятельности фрилансеров.
10. Концепция баланса работы и личной жизни и ее влияние на систему управления персоналом.

##### Тема 3. Профессионализация управления персоналом в России

4. Признаки профессионализации управления персоналом.
5. Становление системы подготовки профессионалов в области управления персоналом.
6. Профессиональные премии в области HR.

##### Тема 4. Персонал современной организации: социальное и культурное многообразие

5. Понятие персонал и кадры.
6. Теория поколений: сущность, содержание, влияние на практику управление персоналом.
7. Стратегии и тактики управления в условиях культурного многообразия.
8. Культурные различия в деловой сфере и их влияние на управление персоналом.

##### Тема 5. Инновационные кадровые технологии

7. Инновационные технологии в практике привлечения и отбора персонала
8. Инновационные кадровые технологии в адаптации персонала.
9. Инновационные кадровые технологии мотивации и стимулирования персонала.
10. Инновационные кадровые технологии оценки персонала: кризис тестологии.
11. Инновационные кадровые технологии обучения персонала.
12. Инновационные технологии высвобождения персонала.

##### Тема 6. Цифровая революция и ее влияние на управление персоналом организации

6. Интранет и внутренние коммуникации в организации.
7. Автоматизация рекрутинга.
8. Технологии HR-digital.
9. Big Data в управлении персоналом (Big Data for HR).
10. HR-автоматизация.

##### Тема 7. Профиль HR-специалиста и профессия HR в будущем

4. Концепция HRBP («Human Resource Business Partner») Дэйва Ульриха.
5. Внедрение профессиональных стандартов в области управления персоналом.
6. Сертификация HR-специалистов: цели, механизмы.

**Тема 8. Исследования современных тенденций в области управления персоналом: основные направления, результаты**

4. Бенчмаркинг и Лучшие практики (best practice) в управлении персоналом.
5. Обзоры зарплат и их использование в практике кадровой работы.
6. Исследования HR тенденций: современное состояние, прогнозы, модели будущего.

**Темы для реферата:**

19. Анализ ключевых ценностей персонала организации (на конкретном примере)
20. Диагностика организационных болезней персонала (на конкретном примере)
21. Диктат работодателя: цели, приемы, последствия
22. Кадровые риск в организации и их минимизация
23. Корпоративные стандарты обслуживания и поведения сотрудников
24. Нестандартные методы и инструменты управления персоналом организации:
25. Структура персонала организации
26. Организационные правила: классификация, функции.
27. Практика реализации социо-культурного подхода в управлении персоналом организации.
28. Совмещение личности и функции работника как задача специалиста в области управления персоналом.
29. Стимулирование труда персонала как манипулирование его трудовым поведением
30. Факторы, повлиявшие на изменение представления о роли работника в современной организации
31. Инновационные технологии в практике привлечения и отбора персонала: формирование бренда работодателя; молодежные стажировки (на примере опыта конкретной организации)
32. Инновационные кадровые технологии в адаптации персонала: Onboarding, Mentoring, Buddying, Shadowing (на примере опыта конкретной организации)
33. Инновационные кадровые технологии мотивации и стимулирования персонала: геймификация, нематериальная мотивация (на примере опыта конкретной организации)
34. Инновационные кадровые технологии оценки персонала: центр оценки; дистанционная оценка персонала, комплексная оценка персонала (на примере опыта конкретной организации)
35. Инновационные кадровые технологии обучения персонала: корпоративный университет; дистанционное обучение; обучающая организация; управление талантами (на примере опыта конкретной организации)
36. Инновационные технологии высвобождения персонала: фокус на удержание сотрудников; аутплесмент; гибкое пенсионирование (на примере опыта конкретной организации)

**3.2. Практические задания (задачи)**

**Практическое задание № 1:**

Проанализируйте данные о структуре персонала предприятия.

Определите:

- 1) удельный вес рабочих в общей численности персонала предприятия (%);
- 2) коэффициент численности основных рабочих;
- 3) выработку продукции на одного работника, если валовая продукция составила 7065 тыс. руб. Персонал предприятия (1000 чел.). Промыленно - производственный персонал (980 чел.). Персонал непромышленных организаций предприятия (20 чел.). Рабочие. Основные (420 чел.). Вспомогательные (400 чел.). Служащие (50 чел.). Ученики

(8 чел.). МОП и охрана (22 чел.). Руководители и специалисты.

### **Практическое задание № 2:**

Оценка результатов деятельности персонала организации. Описание ситуации «Оценка результативности труда персонала». В отделе маркетинга крупной торговой фирмы работает восемь человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личностные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда. Постановка задачи.

1. Оцените профессиональные и личностные качества сотрудников отдела маркетинга.

2. Оцените уровень квалификации работников.

3. Оцените сложность выполняемых работ.

4. Оцените результаты труда.

5. Дайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.

6. По итогам комплексной оценки разработайте предложения по:

1. премированию лучших сотрудников;

2. изменению уровня должностного оклада;

3. должностному продвижению работников;

4. улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;

5. повышению квалификации сотрудников отдела.

### **Практическое задание № 3:**

На ряде предприятий стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На заводе «Алмаз», например, придумали такую вещь, как «команда 500» – это 500 кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наемные» работники и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

**Задание:**

1. Оцените преимущества введения такой системы формирования кадрового ядра компании.

2. Как можно усовершенствовать приведенную систему сохранения кадрового ядра предприятия?

3. По каким критериям вы бы предложили производить отбор в «команду 500»?

### **Практическое задание № 4:**

**Ситуация:**

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текущая текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения.



В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

**Задание:**

Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании. Предложить структуру пакета немонетарной мотивации. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

**Практическое задание № 5:**

**Тема «Конфликты» Кейс "Строптивный менеджер"**

Менеджер по продажам Ольга Акинчеева в процессе работы сильно нагрубил клиенту - бухгалтеру компании ООО «Пузырь». Бухгалтер Мавлюда Саидовна была взбешена сложившейся ситуацией и написала письмо жалобу на имя руководителя компании, в которой работает вышеуказанный менеджер.

**Ольга Акинфеева:** не видит свою ошибку и на все возражения клиента уверенно предлагает жаловаться, куда та пожелает.

**Бухгалтер:** пишет письмо - жалобу и доводит его до директора Ольги Акинфеевой.

**Директор:** терять клиента не хочет, как и репутацию всей компании. Организует трёхстороннюю встречу с целью найти консенсус, но при этом материально наказывает Ольгу.

**Задание:** Оцените поведение каждого сотрудника. Какие действия предпримет директор для разрешения ситуации?

**4.Ключи (ответы) к оценочным материалам**

Тест 1. Правильные ответы выделены в тесте жирным шрифтом.

**Тест 2. Ответы.**

- |       |
|-------|
| 1. 4  |
| 2. 4  |
| 3. 5  |
| 4. 2  |
| 5. 1  |
| 6. 5  |
| 7. 3  |
| 8. 1  |
| 9. 1  |
| 10. 1 |
| 11. 2 |
| 12. 3 |
| 13. 5 |
| 14. 3 |
| 15. 5 |
| 16. 3 |
| 17. 5 |
| 18. 3 |
| 19. 2 |
| 20. 4 |

