

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Международная академия бизнеса и управления»

Департамент менеджмента и управления персоналом

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Международной академии бизнеса и
управления

Е.В. Добренькова

«21» марта 2024 г.

ОДОБРЕНО

Ученым советом

Международной академии бизнеса и
управления

(протокол от «14» марта 2024 г. № 5)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА дисциплины

Б.1.В.10 «ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ» (наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность):

38.03.03 «Управление персоналом»
(шифр и наименование направления подготовки (специальности))

Направленность (профиль):

«Управление персоналом организации»

Уровень (квалификация (степень) выпускника):

Бакалавр
(бакалавриата, специалитета, магистратуры)

Набор 2024

Автор (ы)

С.В Колябин, доцент департамента менеджмента и управления персоналом
Международной академии бизнеса и управления, канд. псих. Наук

(инициалы, фамилия, должность, ученая степень, ученое звание)

Ответственный за выпуск

Выпряжкина И.Б., руководитель департамента менеджмента и управления
персоналом Международной академии бизнеса и управления, канд. псих.
наук, доцент

Программа одобрена на заседании департамента общегуманитарных и естественных дисциплин (протокол от 07.03.2024 № 5)

© Международная академия бизнеса и управления, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения.....	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4. Объем дисциплины.....	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).....	7
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся.....	23
7. Материалы оценивания результатов обучения по дисциплине.....	24
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и иных источников.....	
9. Материально-техническое обеспечение.....	

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Основы кадровой политики и кадрового планирования» включена в блок формируемой участниками образовательных отношений части по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», направленность: «Управление персоналом организации». Содержание дисциплины направлено на ознакомление обучающихся с формированием и реализацией кадровой политики, а также с методами и подходами кадрового планирования в организации.

Цель изучения дисциплины – формирование у студентов системы представлений о кадровой политике и кадровом планировании, их видах, методах, инструментах, механизмах реализации.

Задачи дисциплины:

- раскрыть сущность кадровой политики и её значение;
- формирование комплексного представления о механизмах формирования кадровой политики;
- дать представления о планировании потребности в кадровых ресурсах;
- раскрыть содержание, сущность и актуальные проблемы кадрового планирования.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование результатов обучения, представленных в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Результаты обучения, соотнесенные с общими результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Результаты освоения (наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-1	Способен осуществлять деятельность по обеспечению персоналом	ИПК-1.1. Разрабатывает основные направления кадровой политики, планирует персонал на основании анализа внешних и внутренних факторов ИПК-1.2. Организует работу кадровых подразделений по обеспечению персоналом.	Знать: – сущность и основные характеристики рынка труда; – основы разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом. Уметь: – принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета в сфере управления персоналом; - анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале; - разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и осуществлять программы по их адаптации. Владеть: – современными технологиями найма, отбора, приема и расстановки персонала, социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала.

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к базовой части, формируемой участниками образовательных отношений.

Дисциплина изучается на 3 курсе в 6 семестре по очной форме обучения и на 4 курсе в 7 семестре по очно-заочной форме обучения.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 3 зачетных единиц (ЗЕ), 108 академических часов.

Таблица 4.1

Распределение объема дисциплины по видам работ
по очной форме обучения.

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам
		6 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	50	50
В том числе:		
Лекции (Л)	16	16
Семинары (С)	32	32
Практические занятия (ПЗ)		
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
Самостоятельная работа обучающихся	22	22
Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации		Экзамен (36)

Таблица 4.2

Распределение объема дисциплины по видам работ
по заочной форме обучения

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам
		7 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	22	22
В том числе:		
Лекции (Л)	8	8

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам
		7 семестр
Семинары (С)	12	12
Практические занятия (ПЗ)		
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
Самостоятельная работа обучающихся	50	50
Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации		Экзамен (36)

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

5.1. Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий

Таблица 5.1

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий
(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоёмкость (ч)	Лекции (ч)		Практ. занятия (ч)		Контроль самостоятельной работы	самостоятельная работа (ч)
			всего	ПП	всего	ПП		
1	2	3	4	5	6	7		8
1 СЕМЕСТР								
1	Раздел 1. Кадровая политика	28	6		12			10
2	Тема 1.1. Кадровая политика: сущность и виды	12	2		6			4
3	Тема 1.2. Формирование кадровой политики	16	4		6			6
6	Раздел 2. Кадровое планирование	42	10		20			12
7	Тема 2.1. Планирование потребности в трудовых ресурсах	14	4		6			4

8	Тема 2.2. Сущность и содержание кадрового планирования	12	2		6			4
9	Тема 2.3. Проблемы планирования персонала	16	4		8			4
11	Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации	36		Экзамен				
12	Итого в семестре	108	16	-	32		2	22

Таблица 5.2

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий
(заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоёмкость (ч)	Лекции (ч)		Практ. занятия (ч)		Контроль самостоятельной работы	самостоятельная работа (ч)
			всего	ПП	всего	ПП		
1	2	3	4	5	6	7		8
1 СЕМЕСТР								
1	Раздел 1. Кадровая политика	28	4		4			20
2	Тема 1.1. Кадровая политика: сущность и виды	14	2		2			10
3	Тема 1.2. Формирование кадровой политики	14	2		2			10
6	Раздел 2. Кадровое планирование	42	4		8			30
7	Тема 2.1. Планирование потребности в трудовых ресурсах	12	-		2			10
8	Тема 2.2. Сущность и содержание кадрового планирования	14	2		2			10
9	Тема 2.3. Проблемы планирования персонала	16	2		4			10
11	Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации	36		Экзамен				
12	Итого в семестре	108	8	-	12		2	50

5.2. Содержание дисциплины и рекомендации по изучению тем

Раздел 1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Тема 1.1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА СУЩНОСТЬ И ВИДЫ

Сущность и понятие кадровой политики. Типы кадровой политики. Критерии оценки кадровой политики. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия. Методики, значение кадрового планирования для эффективности кадровой политики предприятия. Систематизация факторов препятствующих и благоприятствующих развитию стратегических концепций кадрового развития.

Практическое занятие 1

(форма обучения – очная, очно-заочная)

Ситуация для анализа «Политика управления человеческими ресурсами в компании «Тимбер Крафт»

Компания «Тимбер Крафт» находится в южной части Британской Колумбии и специализируется на производстве спортивного инвентаря. На сегодняшний день компания создала себе неплохую репутацию, продавая товары высокого качества.

«Тимбер Крафт» проводит политику предпочтительного продвижения собственных квалифицированных кадров. Политика внутреннего продвижения предполагает выявление наиболее квалифицированных кадров из всех подразделений фирмы, а не только в пределах своего подразделения (если только это не относится к специфическим профессиям, где высокий профессиональный уровень не может быть достигнут за короткий промежуток времени: программист, инженер, бухгалтер). Отдел по управлению человеческими ресурсами обеспечивает размещение квалифицированных кадров и ведет профессионально-квалифицированный учет (опись) всех работников аппарата управления.

Фирма прибегает к услугам аттестационного центра, расположенного в Ванкувере. Туда периодически направляются менеджеры, где они проходят в течение 2–4 недель различные тестирования и собеседования. За этот период времени они также принимают участие в деловых играх, групповых обсуждениях деловых ситуаций и т. д. Затем оценивается потенциальная способность этих менеджеров к управлению. Уровень заработной платы сотрудников аппарата управления компании немного выше, чем существующий на рынке труда для сходных должностей.

Несмотря на это, фирма испытывает некоторые трудности в привлечении квалифицированных управляющих. А уровень оплаты труда остального персонала приблизительно схож с заработной платой сотрудников других предприятий. Однако ряд служащих подвергает критике систему премиальных вознаграждений компании как недостаточно справедливую. Но в целом «Тимбер Крафт» постепенно создала неплохую репутацию, предоставляя равные и благоприятные возможности для своих сотрудников. Возраст выхо-

да на пенсию на фирме – 65 лет. Свою перспективу фирма «Тимбер Крафт» связывает с развитием персонала, для чего направляет его на обучение и переподготовку в различные университеты Канады.

Вопросы:

1 Какова ваша оценка политики управления человеческими ресурсами компании «Тимбер Крафт»?

2 Какие изменения вы бы внесли в кадровую политику компании?

Задания для самостоятельной работы

1. Проанализируйте особенности кадровой политики на зарубежных предприятиях.

2. В чем заключаются особенности национальных моделей кадрового менеджмента?

Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

– составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;

– подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Каково содержание понятия «кадровый потенциал»? Как соотносятся понятия «кадровый потенциал» и «трудовой потенциал»?

2. Раскройте содержание основных элементов трудового потенциала общества и организации

3. Какие показатели измерения кадрового потенциала вам известны? Какие из них являются оптимальными?

4. Проанализируйте основные методы анализа кадрового потенциала и отметьте сильные и слабые стороны каждого из них.

5. Почему в настоящее время в развитых странах уделяется значительное внимание разработке и реализации кадровой политики?

6. Определите понятие «кадровая политика организации». Каким образом можно дифференцировать понятия «кадровая политика», «стратегия управления персоналом» и «оперативное управление персоналом»?

7. Можно ли утверждать, что любая организация имеет кадровую политику? Аргументируйте свой ответ.

8. Какие направления кадровой политики вы знаете? Как они реализуются на вашем предприятии?

9. Какие факторы являются определяющими при выборе и реализации кадровой политики?
10. Какие типы кадровой политики принято выделять по критерию «степень осознания норм, лежащих в основе кадровых мероприятий»?
11. Чем различается активная и пассивная кадровая политика?
12. Назовите существенные черты рациональной и авантюристической кадровой политики, отметьте их различия и приведите соответствующие примеры.
13. Какие аспекты управления персоналом подлежат согласованию в ходе формирования кадровой политики?
14. Назовите основные этапы формирования кадровой политики. В чем заключается суть этапов рефлексии и нормирования?
15. Каково содержание этапа программирования? О каких программах идет речь?
16. В каких целях проводится мониторинг персонала?
17. Продемонстрируйте взаимосвязь кадровой политики и стадии жизненного цикла организации. Какие направления кадровой работы выходят на первый план на различных стадиях?

Тема 1.2. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Механизм формирования кадровой политики. Основные этапы: формирование целей и задач, формулирование требований, обоснование принципов кадровой политики, разработка плана кадровых мероприятий. Кадровая стратегия.

Практическое занятие 2

(форма обучения – очная, очно-заочная)

Ситуация для анализа «Кадровая политика «Lego»

1. Вводная часть

Кадровую политику следует понимать как общую систему или политику руководства фирмы, направленную на достижение желаемых взаимосвязей между работой и служащим. Это не юридическое соглашение между фирмой и служащим. Это и не справочник, в котором руководители и служащие могли бы найти точные инструкции в отношении того, как разрешить конкретные проблемы и задачи. Скорее, эту кадровую политику следует при случае использовать для обсуждения и внесения некоторых изменений, и она выражает основные позиции, разделяемые во всей организации. Они (позиции) более долговечны и постоянны, чем конкретные ориентиры, используемые в процессах управления или контрактных соглашениях.

В L Group много различных категорий работ и отделов, каждый из которых имеет свои собственные специфические условия труда, свои пожелания и потребности. Поэтому мы должны быть в состоянии осуществлять децентрализованное управление и учитывать индивидуальные особенности. В то же время все должно быть взаимосвязанным, чтобы сохранилась индивидуальность и отличительные особенности L Group.

Разработка данной кадровой политики представляется неким балансом между этими двумя противоположными требованиями. Надеемся, что этот документ поможет нам в достижении нашей цели, заключающейся в том, чтобы превратить L в хорошее место работы. И это, по существу, именно то, что должна сделать кадровая политика.

2. Основные цели

Кадровая политика L охватывает все датские фирмы, входящие в состав L Group, и основные позиции действительны для фирм L, находящихся за пределами Дании. В основу кадровой политики положены следующие цели:

1. L Group должна создать хорошее место для работы служащих. Конкретнее, каждая фирма в составе L должна создать и поддерживать профессиональную среду, привлекательную как для настоящих, так и для будущих служащих.
2. Организация и штат L Group должны обладать квалификацией, необходимой для регулирования деятельности в настоящем и будущем с тем, чтобы обеспечить выполнение задачи, стоящей перед L Group.
3. Цель L Group создать постоянные и надежные рабочие места для всех служащих путем тщательного планирования.
4. Труд служащих L Group должен оплачиваться надлежащим образом с учетом условий труда, личных достижений и результатов и в соответствии с местным уровнем оплаты аналогичных работ.
5. Работа должна быть организована с учетом физических и умственных способностей служащих.
6. Влияние и ответственность служащего в отношении его работы должны возрастать при сотрудничестве с другими служащими представительными комитетами фирмы.
7. L Group приложит все усилия в оказании активной помощи в деле профессионального роста служащих.
8. Кадровая политика должна быть разработана и осуществлена в тесном сотрудничестве руководства фирмы и служащих.

3 Организация

Фирма должна иметь эффективную и гибкую организационную структуру, которая давала бы возможность развития личной инициативы. Условия работы должны способствовать развитию фирмы и должны вызывать у служащих чувство обязательства перед фирмой. Это чувство обязательства должно стимулироваться путем развития сотрудничества между отделами.

Выбранные представители служащих в комиссии по созданию на фирме хорошей обстановки должны активно вовлекаться в это сотрудничество, так как очень важно, как для служащих, так и для фирмы, чтобы знания и опыт служащих использовались в решающих ситуациях. Структура комиссии, занимающейся вопросами обстановки на фирме будет видоизменяться в соответствии с требованиями времени и потребностями организации. Такие видоизменения будут осуществляться при сотрудничестве представителей служащих.

Каждый служащий должен иметь четкие ориентиры относительно своей роли в организации, а также ответственности и полномочий в виде, например, рабочих инструкций (или, если необходимо, в виде должностных инструкций, имеющихся в Справочнике фирмы). Служащие должны получать информацию о вышеизложенном от своего начальства.

Каждый служащий имеет право по меньшей мере раз в год обсуждать со своим непосредственным начальником все аспекты своей работы и свои личные достижения в виде описания обзора.

4 Управление

L Group стремится к такому стилю управления, который способствовал бы созданию хорошего морального климата в организации и установлению хороших отношений. Руководители всех уровней должны обладать хорошими личными и профессиональными качествами. Руководители должны сосредоточиться на следующих вопросах:

- 1) распространение информации, что способствует возникновению атмосферы взаимопонимания и заинтересованности;
- 2) создание необходимых предпосылок для осуществления индивидуальных заданий;
- 3) поощрение и стимулирование хорошей работы;
- 4) создание условий для профессионального и личностного роста служащих;
- 5) планирование, организации и контроль работы отдела или группы.

5 Окружающая обстановка и безопасность (чувство уверенности)

При устройстве офисов, рабочих мест необходимо учитывать физическое состояние, интеллектуальный уровень и потребности служащих. Окружающая обстановка должна соответствовать времени, рабочие места служащих должны быть организованы в соответствии с современными требованиями.

Фирма придает большое значение созданию спокойной обстановки, которая способствовала бы росту и процветанию служащих. Насколько это возможно, работа должна быть организована таким образом, чтобы учитывать потребности служащих в общении и так, чтобы отдельные индивидуальные рабочие группы могли бы действовать хорошо вместе и в данном окружении.

Заинтересованность служащих в совместном проведении досуга, например через Ассоциацию организации досуга (L), поощряется фирмой.

6 Планирование штата, обучение и проверка

Подготовка планов, отвечающих будущим потребностям наших служащих, должна основываться на долговременных планах фирмы. Стабильность работы на фирме считается очень важной целью. Эта цель может быть достигнута путем эффективного планирования, и особенно за счет как непрерывного стабильного производства, так и за счет внедрения новой технологии. Проблемы неизбежных сезонных колебаний в уровне производства следует решать с помощью временных рабочих. Планирование штата должно гарантировать, что каждый отдел будет иметь служащих, обладающих квалификацией, необходимой для решения задач, стоящих перед фирмой.

Планы по обучению персонала всех категорий должны разрабатываться

на основании анализов потребностей. В соответствии с этими планами обучения фирма будет сотрудничать со служащими, желающими получить дополнительное образование, которое помогло бы им в работе. Фирма поможет служащему в получении этого образования, либо покрыв расходы, связанные с ним, либо предоставив служащему необходимое свободное время.

При разработке учебных программ необходимо учитывать, насколько это возможно, квалификацию, желания и интересы служащего. Частью работы руководителя является проведение собеседований со служащими с учетом его/ее обучения и развития с тем, чтобы эта информация могла затем использоваться для составления фирмой программ обучения.

В структуре ежегодно планируемого бюджета фирма будет поддерживать дальнейшее обучение в тех технических областях, которые должны использоваться в деятельности фирмы. При планировании штатов необходимо учитывать, насколько это возможно, способности, образование и желания каждого индивидуума и изменения должностей служащих в L Group. Рост квалификации служащих и изменение их обязанностей должны рассматриваться как альтернатива возможному найму со стороны. Поддержкой в фирме, насколько это возможно, должны пользоваться служащие старшего поколения, их желания и основные требования.

7 Прием на работу и увольнение

Прием на работу:

Прием на работу нового служащего является очень важным моментом как для служащего, так и для фирмы, и поэтому в интересах обеих сторон, чтобы выбор новых служащих осуществлялся с особой тщательностью. В каждом случае найма особое значение должно придаваться взаимосвязи между потребностями фирмы и квалификацией кандидата. Каждый новый претендент на место должен быть информирован об ответственности на занимаемой должности и о содержании работы. Информация об освобождающейся должности (вакансии) должна распространяться через службу информации L или должна быть вывешена на доске объявлений фирмы.

В первую очередь при наличии вакансий должны учитываться свои кандидаты (служащие, работающие в фирме). При равной квалификации внутренний «кандидат» имеет приоритет перед кандидатом со стороны. При выборе кандидатов на руководящие должности помимо основных профессиональных качеств будут оцениваться его/ее способность сотрудничать, руководить и направлять служащих. То же самое учитывается в случае продвижения по службе (повышения в должности).

Фирма осознает свою ответственность перед сообществом. Мы постоянно запрашиваем определенное число квалифицированных стажеров.

Увольнение:

Ни один из служащих, посещающих как положено работу, не будет уволен при наличии работы. При неспровоцированных увольнениях фирма выплачивает выходное пособие в размере месячной зарплаты за каждые 3 года непрерывной работы в фирме. Это компенсация за переобучение.

Если служащий неудовлетворительно выполняет свою работу, он должен быть извещен своим наставником, что могут быть приняты меры по исправлению создавшейся ситуации, как-то: дополнительное обучение или перевод в другой отдел. Факт увольнения не может быть неожиданностью для служащего. Только в серьезных ситуациях (несоблюдение служащим обязательств в соответствии с трудовым соглашением или нарушение правил, принятых на фирме) может последовать немедленное увольнение. Если нарушение считается случайным или не столь серьезным, служащий должен быть предупрежден (письменно или устно в присутствии свидетеля) о возможных последствиях для него в случае повторного нарушения. Все существенные изменения в трудовых соглашениях, включая пункты, касающиеся увольнения, должны утверждаться руководством отдела или вышестоящим руководством с тем, чтобы конкретный случай всегда рассматривался по крайней мере в двух инстанциях. В случае увольнения между служащим и руководством фирмы может состояться беседа, во время которой служащему объяснят причины увольнения. В случае каждого добровольного увольнения руководство фирмы должно выяснить причины, по которым служащий подает в отставку.

8 Условия оплаты

Фирма нуждается в квалифицированных кадрах и всегда старается платить каждому служащему в соответствии с занимаемой должностью и квалификацией. Политика оплаты, проводимая фирмой, основана на соблюдении соглашений между головной организацией или фирмой и местной организацией или группой. В соответствии с этим фирма ввела специальную тарифную систему оплаты наличных должностей, охватывающую ряд должностей/категорий работ.

Различные должности оцениваются в соответствии с профессиональными образовательными и практическими требованиями. Зарплата каждого отдельного служащего внутри каждого уровня определяется на основании оценки личной квалификации и достижений служащего. Зарплата всех служащих будет пересматриваться ежегодно. Что касается служащих с месячной оплатой, любое изменение зарплаты основано на принципиальном решении руководства по этому вопросу. Изменения в почасовой оплате, устанавливаются в соответствии с основным государственным законом о заработной плате и местными трудовыми соглашениями. В качестве конкретной гарантийной меры фирма разработала систему страхования для всех служащих датских фирм. Служащие застрахованы с первого дня работы. В качестве дополнения к социальным пенсиям была введена пенсия L.

Задание: после обсуждения в группах необходимо охарактеризовать:

- 1 Цели документа.
- 2 Реальность положений, содержащихся в кадровой политике L.
- 3 Уровень конкретности положений документа.
- 4 Стилль изложения (доступность терминов, построение предложений и
- 5 Объем документа.
- 6 Эмоциональное состояние наемного работника после ознакомления с

документом.

7 Что понравилось в документе? Что – не понравилось?

8 Целесообразность и проблемы использования подобного документа на российском предприятии.

Задания для самостоятельной работы

Основой кадровой политики компании AsstrA AG являются следующие принципы:

- человеческие ресурсы – основные активы нашей компании;
- сотрудник в команде единомышленников – основа успеха компании;
- эффективное управление командой, управление человеческими ресурсами
- первостепенная задача менеджеров компании «AsstrA»;
- создание благоприятных условий для работы и творчества – когда труд приносит сотруднику радость в моральном и в материальном плане;
- для нас важны профессиональные качества специалиста на рабочем месте;
- для нас важны индивидуальные качества личности, способность к обучению, ориентация на коллективное творчество, открытость, честность;
- мы содействуем совершенствованию профессиональных качеств наших сотрудников.

Реализация основополагающих принципов в компании «AsstrA» осуществляется через:

- приверженность демократическому стилю управления, постоянное расширение делегирования полномочий на всех уровнях управленцев;
- формирование четкой структуры компании, ее ежегодную адаптацию к изменяющимся условиям;
- создание и обустройство рабочих мест, чтобы сотрудники располагали всем необходимым для продуктивной деятельности и были обеспечены оптимально-комфортными условиями для постоянного повышения производительности труда;
- поощрение, поддержку инициативности и активности сотрудников, их идей и новых проектов;
- открытость к диалогу с любым членом команды, готовность к обсуждению и разрешению вопросов и проблем;
- принятие общей системы ценностей для всех сотрудников компании;
- формирование, осуществление и постоянное совершенствование мотивационных программ;
- формирование и проведение развивающих и образовательных программ как индивидуальных, так и коллективных;
- формирование и постоянное расширение пакета социальных мероприятий для сотрудников компании;
- участие в общественных благотворительных акциях.

Развивающие и образовательные программы

Мы работаем над повышением компетенции сотрудников компании. Определение потребности в обучении и организация обучающих мероприятий осуществляются по плану. Фирма оказывает финансовую поддержку (по согласованию) каждому сотруднику при принятии самостоятельного решения по получению дополнительного образования.

Социальные мероприятия

Социальная направленность деятельности компании проявляется в первую очередь в заботе о самих сотрудниках компании. Фирма обеспечивает сотрудников бесплатным питанием (обедами), организует регулярные спортивные и развлекательные мероприятия. У нас принято делать подарки ко дню рождения, рождению ребенка, ко дню свадьбы.

Общественные акции

Компания принимает участие в акциях по материальной поддержке незащищенных слоев населения, оказывает помощь воспитанникам детских домов и специальным благотворительным фондам. Эти финансовые отчисления добровольны, но традиционны для сотрудников AsstrA AG.

Вопросы:

1. Раскрыты ли в документе основные элементы кадровой политики (требования к персоналу, механизмы управления персоналом, формирование новых кадровых структур, концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников, пути привлечения, использования, сохранения и высвобождения персонала, пути развития кадров, обучения, переобучения, повышения их квалификации, улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией)?
2. Определите тип кадровой политики предприятия.

Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

- составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;
- подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Определите понятие «кадровая политика организации». Каким образом можно дифференцировать понятия «кадровая политика», «стратегия управления персоналом» и «оперативное управление персоналом»?
2. Можно ли утверждать, что любая организация имеет кадровую политику?

Аргументируйте свой ответ.

3. Какие направления кадровой политики вы знаете? Как они реализуются на вашем предприятии?
4. Какие факторы являются определяющими при выборе и реализации кадровой политики?
5. Какие типы кадровой политики принято выделять по критерию «степень осознания норм, лежащих в основе кадровых мероприятий»?
6. Чем различается активная и пассивная кадровая политика?
7. Назовите существенные черты рациональной и авантюристической кадровой политики, отметьте их различия и приведите соответствующие примеры.
8. Какие аспекты управления персоналом подлежат согласованию в ходе формирования кадровой политики?
9. Назовите основные этапы формирования кадровой политики. В чем заключается суть этапов рефлексии и нормирования?
10. Каково содержание этапа программирования? О каких программах идет речь?
11. В каких целях проводится мониторинг персонала?
12. Продемонстрируйте взаимосвязь кадровой политики и стадии жизненного цикла организации. Какие направления кадровой работы выходят на первый план на различных стадиях?
13. На какой стадии жизненного цикла находится предприятие, на котором вы работаете? Какие задачи управления персоналом в связи с этим становятся приоритетными?
14. Каковы основные направления деятельности службы управления персоналом по реализации кадровой политики?
15. Назовите и проанализируйте конкретные мероприятия, разрабатываемые и реализуемые в рамках таких направлений деятельности, как обучение персонала, отбор и набор персонала, проведение оценки (аттестации), разработка системы мотивации.

Раздел 2. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Тема 2.1. ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ТРУДОВЫХ РЕСУРСАХ

Трудовой потенциал общества, работника. Сущность и содержание кадрового планирования. Кадровый контроллинг. Оперативный план работы с персоналом. Планирование потребности в персонале. Планирование производительности труда и показателей по труду. Управление по целям (Management by Objectives - МВО) как основа оперативного плана работы с персоналом. Сущность МВО. Этапы МВО. Принципы установления целей (SMART-принципы). Проблемы, решаемые с помощью МВО. Причины неудач и критика МВО. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом. Практические методы кадрового анализа. Основные разделы плана по персоналу.

Практическое занятие 3

(форма обучения – очная, очно-заочная)

Ситуация «Источники покрытия дополнительной потребности в персонале»

Описание ситуации.

В данной ситуации рассматриваются возможности различных источников и путей покрытия дополнительной потребности в персонале. Перед тем как организации выйти с предложением о вакансии на рынок труда, необходимо заранее сформулировать «плюсы» и «минусы» каждого из источников.

Постановка задачи. На первом этапе, используя метод «мозгового штурма», следует сгруппировать основные источники предложения рабочей силы на рынке труда и обсудить вопросы, касающиеся каждого из источников.

На втором этапе группа студентов разбивается на подгруппы соответственно сформированным источникам и дается задание каждой подгруппе кратко обсудить и записать «за» и «против» использования каждого источника.

На третьем этапе рассматриваются результаты обсуждения каждой из подгрупп.

Методические указания

Этап 1 Группировка источников покрытия дополнительной потребности в персонале может выглядеть следующим образом:

- объявления (в любых средствах массовой информации);
- агентства (любое агентство, государственное или частное, деятельность которого заключается в направлении людей на работу через определение подходящих кандидатов для заполнения имеющихся вакансий);
- контакты (наем через своих сотрудников, через круг личных и деловых знакомств);
- прямой подход (обращение кандидата в организацию, не всегда связанное напрямую с наличием в ней вакансии в данный момент времени).

Вопросы, которые следует обсудить:

- 1 Какой процент предложений может быть получен благодаря каждому из источников?
- 2 Какая разница между данными источниками?
- 3 Для привлечения какого персонала служит в большей степени каждый из источников?

Задания для самостоятельной работы

В интернет-ресурсах найдите статью Сергея Фалько «Контроллинг персонала: функции и задачи». Прочитайте статью и ответьте на вопросы:

1. Какова роль контроллинга в системе управления персоналом?
2. В чем заключается основная цель контроллинга персонала?
3. Каковы основные цели, задачи контроллинга персонала?
4. В чем состоят основные функции контроллинга персонала?
5. В чем отличие стратегического и оперативного контроллинга персонала?

6. Каковы основные направления контроллинга потерь рабочего времени?
7. Каково положение службы КП в оргструктуре предприятия?

Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

- составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;
- подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте кадровый контроллинг. Каковы его цели?
2. Какие функции кадрового контроллинга вам известны? Какие из них являются приоритетными при организации кадрового планирования?
3. В чем заключается специфика корректирующего контроллинга?
4. Почему создание системы кадрового контроля и кадровой информационной системы является важнейшей задачей кадрового контроллинга?
5. На каких принципах обычно строится система кадрового контроллинга?
6. Какова взаимосвязь кадрового планирования и кадрового контроллинга?
7. Какие методы исследования применяются для определения эффективности кадровых планов?
8. Какие виды отчетов по персоналу вам известны? В чем их специфика?
9. Назовите принципы составления отчетов и охарактеризуйте их.

Тема 2.2. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Основной цикл планирования. Планирование расходов на персонал. Взаимосвязь плана и бюджета по персоналу. Структура расходов на персонал. Нормативы численности службы персонала и расходов на персонал. Оценка эффективности расходов на персонал и пути их сокращения. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду. Правила постановки плановых целей: соподчиненность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей. Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности (Key Performance Indicators? KPI), дополнительные показатели. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом. Актуальность и состояние бюджетирования. Бизнес-план по

персоналу как основа бюджетирования. Технология разработки бюджета расходов на персонал.

Практическое занятие 4.

(форма обучения – очная, очно-заочная)

Затраты на содержание персонала с точки зрения технологии управления персоналом включают: издержки по найму, адаптации, профессиональной ориентации, развитию и повышению квалификации, увольнению работников. Составьте расшифровку перечисленных расходов в письменной форме.

Задания для самостоятельной работы

По исходным данным, приведенным в таблице, определите динамику изменения структуры численности персонала по категориям, проанализируйте ее, рассчитайте необходимые показатели (соотношение основных и вспомогательных рабочих; соотношение основных рабочих и руководителей, специалистов; соотношение специалистов и служащих) и дайте рекомендации по совершенствованию структуры персонала.

Категория работников	2009г	2010г	2011г
Весь персонал	225	246	250
Рабочие:	215	231	235
Основные	193	204	205
Вспомогательные	22	27	30
Служащие:	10	15	15
Руководители	4	6	5
Специалисты	4	6	6
Прочие служащие	2	3	4

Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

- составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;
- подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Каково содержание понятия «кадровое планирование»?
2. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персо-

налом?

3. Назовите цели и задачи кадрового планирования организации.
4. В чем заключается специфика кадрового планирования в организации по сравнению с другими его видами?
5. Дайте характеристику уровням кадрового планирования: стратегическому, тактическому, оперативному?
6. В чем состоят требования к кадровому планированию?
7. Что представляет собой оперативный план работы с персоналом? Какую структуру он имеет?
8. Охарактеризуйте основные виды и направления кадрового планирования.
9. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?
10. Каковы временные горизонты стратегического, тактического и оперативного планирования?
11. Раскройте сущность и роль кадрового контроллинга в кадровом планировании.
12. Какие методы планирования потребности в персонале вы знаете?

Тема 2.3. ПРОБЛЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом. Оценка затрат на персонал. Ответственность за расходы на персонал. Делегирование полномочий. Развитие бюджетирования: формирование внутренних цен. Защита бюджета по персоналу перед руководством.

Практическое занятие 5

(форма обучения – очная, очно-заочная)

Ситуация для анализа «Планирование привлечения персонала»

Описание ситуации.

Необходимо составить оперативный план работы с персоналом в организации, где вы работаете или проходите практику. Одним из разделов этого плана является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация имеет дополнительную потребность в персонале.

Постановка задачи. Определите, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается обеспечить потребность в персонале в планируемом году, раскройте преимущества и недостатки источников и определите конкретные потребности в персонале.

Задания для самостоятельной работы

Найдите в Интернет-ресурсах статью А.В. Антошкина «Компетентностный подход в системе управления персоналом нефтегазовых компаний России». Прочитайте статью и ответьте на вопросы:

1. Дайте определение понятия «компетенция».
2. В чем заключается суть компетентностного подхода в управлении персоналом?

3. Какие типы компетенций вы знаете?
4. Перечислите основные этапы создания модели компетенций.
5. Какие уровни оценки профессиональных компетенций используются в организациях?
6. Для решения каких задач в области управления персоналом может использоваться модель компетенций?

Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

– составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;

– подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что представляет собой маркетинговая концепция управления персоналом?
2. Какие принципы осуществления маркетинга персонала вы знаете? Раскройте их сущность.
3. Какие частные функции включает в себя информационная функция маркетинга персонала?
4. На каких регламентирующих документах основываются требования к должностям и рабочим местам?
5. Что является предметом анализа при изучении внутреннего и внешнего рынка труда?
6. Какие инструменты обычно используются при изучении внутреннего рынка труда? Каковы направления такого анализа?
7. Какую роль играет имидж организации как работодателя в процессе привлечения и удержания персонала? Какие существуют приемы улучшения имиджа предприятия?
8. Раскройте содержание коммуникационной функции маркетинга персонала.
9. Какие целевые группы выделяются при сегментировании рынка труда?
10. Каковы основные источники и пути покрытия потребности в персонале?

6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

1. Положение об организации и проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.

2. Положение о балльной системе оценки успеваемости обучающихся МАБиУ.
3. Руководство по оформлению рукописных учебных и научных работ, рукописей печатных изданий МАБиУ.
4. Методические указания по выполнению контрольных работ.
5. Положение о самостоятельной работе обучающихся в изданий МАиУ.
6. Презентационный материал.

7. МАТЕРИАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Показатели, критерии и шкалы оценивания компетенций

Оценка результатов обучения и уровня сформированности компетенций проводится в ходе мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации с использованием фондов оценочных средств и с применением балльной системы оценки успеваемости обучающихся.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с локальным нормативным актом Академии.

Таблица 7.1

Соотношение показателей и критериев оценивания компетенций
со шкалой оценивания
(форма промежуточной аттестации – зачёт)

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
знать: (соответствует табл. 1)	Показывает полные и глубокие знания, логично и аргументированно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные, показывает высокий уровень теоретических знаний	90–100 баллов
	Показывает глубокие знания, грамотно излагает, достаточно полно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности	76–89 баллов
	Показывает достаточные, но не глубокие знания, при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы	60–75 баллов
	Показывает недостаточные знания, не способен аргументированно и последовательно излагать материал, допускает грубые ошибки, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом	менее 60 баллов

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
уметь: (соответствует табл.1)	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен предложить альтернативные решения анализируемых проблем, формулировать выводы	90–100 баллов
	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен формулировать выводы, но не может предложить альтернативные решения анализируемых проблем	76–89 баллов
	При решении практических задач возникают затруднения	60–75 баллов
	Не может решать практические задачи	менее 60 баллов
владеть: (соответствует табл.1)	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, способен оценить результат своей деятельности	90–100 баллов
	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, затрудняется оценить результат своей деятельности	76–89 баллов
	Показывает слабые навыки, необходимые для профессиональной деятельности	60–75 баллов
	Отсутствие навыков	менее 60 баллов

Результатом промежуточной аттестации является сумма баллов, набранных во время ответа обучающегося на теоретические и практические вопросы. Перевод набранных баллов в традиционную оценку и определение уровня сформированности компетенций осуществляется в соответствии с табл.7.2.

Таблица 7.2

Порядок перевода баллов в оценку и определение уровня сформированности компетенции

Уровень сформированности компетенции (элемента компетенции)	Количество набранных баллов	Оценка	
		высокий	90–100
повышенный	76–89 баллов	хорошо	
пороговый	60–75 баллов	удовлетворительно	
не сформирован	менее 60 баллов	неудовлетворительно	не зачтено

7.2. Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену/зачету

1. Трудовой потенциал общества, организации и работника. Структура кадрового потенциала.
2. Изучение степени использования кадрового потенциала организации.
3. Сущность и виды кадровой политики государства.
4. Механизм формирования государственной кадровой политики в развитых странах и в Российской Федерации.
5. Сущность и элементы кадровой политики.
6. Основные типы кадровой политики предприятия.
7. Понятие и содержание кадровой политики организации.
8. Цели, задачи и направления кадровой политики.
9. Этапы проектирования кадровой политики.
10. Особенности формирования кадровой политики организаций в современных условиях.
11. Кадровая политика организации и стратегия управления персоналом.
12. Составляющие стратегии управления персоналом.
13. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом.
14. Реализация стратегии управления персоналом.
15. Стратегическое управление персоналом, его субъект и объект.
16. Стратегия управления персоналом организации. Организационная структура системы стратегического управления персоналом.
17. Реализация стратегии управления персоналом как стадия процесса стратегического управления.
18. Этапы внедрения стратегии.
19. Сущность компетентностного подхода.
20. Компетенции как совокупность знаний, навыков, способностей, способов поведения, прилагаемых усилий и стереотипов поведения.
21. Модели компетенций и профили должностей.
22. Уровни развития компетенций как характеристики работников.
23. Основы кадрового планирования в организации. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
24. Содержание кадрового планирования.
25. Уровни кадрового планирования.
26. Содержание оперативного плана работы с персоналом.
27. Планирование расходов на персонал.
28. Задачи и функции кадрового контроллинга.
29. Координация кадрового планирования. Проведение исследований эффективности кадровых планов.

7.3. Примерные практические (ситуационные) задания

Практическое задание 1

«Глоссарий»

Составьте мини-глоссарий из пяти терминов по изучаемой теме.

Практическое задание 2

Описание ситуации.

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия УП не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, например, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

Постановка задачи.

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии УП. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой УП и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы УП вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии УП, охарактеризуйте соответствующие стратегии УП.

Практическое задание 3

Задание: выберите сферу деятельности для создания и функционирования новой организации с учетом финансово-экономических и политических реальностей российских условий. Сформулируйте кадровую политику и ее особенности на каждом этапе жизненного цикла организации (с учетом расширения объемов и сферы деятельности) по следующим пунктам:

- цели кадровой политики;
- организационная структура управления;
- корпоративная культура и ее особенности;
- общая характеристика работников (личные и деловые качества, знания, навыки)

- система оплаты труда;
- численность рабочих групп;
- система мотивации;
- организация процесса повышения квалификации работников и т. п.

Жизненный цикл организации включает следующие этапы:

- создание инициативной группы;
- разработка структуры и определение функций;
- создание механизма функционирования организации;
- завоевание рынка;
- тиражирование проектов.

Менеджеру по персоналу необходимо помнить, что важнейшими факторами успеха и обеспечения конкурентоспособности наукоемких производств являются персонал и система кадрового менеджмента. Именно квалифицированные кадры определяют уровень технических решений, прогрессивность технологий, производительность и многое другое. Поэтому система кадрового менеджмента должна быть всецело ориентирована на реализацию разработанной кадровой стратегии.

7.4. Применение балльной системы для проведения мероприятий текущего контроля

Таблица 7.3

Применение балльной системы для проверки результатов обучения
(очная форма обучения)

Номер темы	Формы текущего контроля студентов	Баллы по видам работ
1.1	Собеседование	10
1.2	Эссе	10
Р.1	Контрольная точка 1	20
2.1	Собеседование	10
2.2	Эссе	10
2.3	Собеседование	10
Р.2	Контрольная точка 2	30

Таблица 7.4

Применение балльной системы для проверки результатов обучения
(заочная форма обучения)

Номер раздела/темы	Формы текущего контроля обучающихся	Баллы по видам работ, выполняемым студентами
--------------------	-------------------------------------	--

Номер раздела/темы	Формы текущего контроля обучающихся	Баллы по видам работ, выполняемым студентами
Раздел 1,2	Контрольная работа	100

8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНЫХ ИСТОЧНИКОВ

8.1. Основная учебная литература

1. Максимова Л. В. Управление персоналом: основы теории и деловой практики: учебное пособие - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2009. - 256 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=178155>
2. Захаров Н. Л. Управление настроем персонала в организации: Учеб. пособие / - М.: ИНФРА-М, 2009. - 287 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=167516>
3. Рыжова В. В. Экономическое управление организацией: Учебное пособие / В.В. Рыжова, В.В. Петров. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2012. - 248 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=236328>

8.2. Дополнительная учебная литература.

1. Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учеб. пособие /М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 192 с. <http://www.znanium.com/bookread.php?book=97153>
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. - М.: РИОР, 2007. <http://www.znanium.com/bookread.php?book=124078>
3. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 282 с. <http://www.znanium.com/bookread.php?book=130798>
4. Невеев А. Б. Тренинг в организации: Учебное пособие - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 256 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=319549>
5. Зайцева Т. В. Управление развитием человеческих ресурсов: Монография - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 128 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=304426>

8.3. Иные источники

1. <http://obshniedel.ru/> - сайт интернет-ресурсов для менеджеров и экономистов. На сайте представлена необходимая современному менеджеру и экономисту информация: новости управления, статьи по актуальным вопросам управленческой коммуникации и делопроизводству.

2. <http://psinovo.ru/> - сайт информационно-аналитического издания по психологии коммуникации. Рассматриваются психологические аспекты взаимоотношений и взаимодействий при реализации бизнес-процессов.

8.4. Периодические издания

1. http://psyjournals.ru/social_psy/2015/n2/index.shtml - научный журнал Социальная психология и общество

2. <http://mevriz.ru/annotations/> - Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

3. <http://psystudy.ru/index.php/about.html> - научный журнал Психологические исследования

4. <http://talkbusedst.ru/> - сайт информационно-аналитического электронного издания «Деловое общение». На сайте представлены все самые свежие новости из области деловых коммуникаций. Сайт дает возможность доступа к документам, касающимся взаимодействию в деловой среде.

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

9.1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://beta.fortune.com/global500/> (The Fortune Global 500)
2. <https://www.bloomberg.com>
3. <https://www.cia.gov/library/publications/resources> (The World Factbook)
4. <https://www.cia.gov/library/publications/resources> (World Leaders)
5. <http://www.imf.org> (World Economic Outlook Database)
6. <http://interbrand.com> (100 best global brands)
7. <https://ru.investing.com/>
8. <https://www.ft.com/ft500> (FT Global 500)
9. <http://www.kommersant.ru/apps/102663> (Рейтинг «Топ 100 российских менеджеров»)
10. <http://www.rbc.ru/>
11. <http://data.worldbank.org> (World Bank Open Data)

9.2. Технические средства и программное обеспечение

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства

1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)
2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)
3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение)
4. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение)
5. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение)
6. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение)

7. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение)
8. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение)
9. 1С: Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение)

- мультимедийный проектор и экран; персональный компьютер с программным обеспечением: операционная система Windows 10; офисный пакет Microsoft Office 2019/2021, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint;

- учебная доска (маркерная).

9.3. Современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

- Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства);
- <http://www.garant.ru> (ресурсы открытого доступа);
- электронно-библиотечные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн»; (URL: <https://www.biblio-online.ru/>).
- ЭБС Лань <https://e.lanbook.com>.

9.4. Материально-техническая база

Учебные аудитории для проведения:

занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.