

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

**Комплект рабочих программ дисциплин (модулей)
по основной профессиональной образовательной программе высшего
образования**

Направление подготовки:
38.04.03 Управление персоналом

Направленность (профиль):
HR-менеджмент

Форма обучения:
очная

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Современные концепции менеджмента: мировые практики»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

I. Аннотация к дисциплине.....	3
II. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	3
III. Тематический план	7
IV. Содержание дисциплины	8
V. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .	8
VI. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины	11
VII. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	13

I. Аннотация к дисциплине

Рабочая программа дисциплины «Современные концепции менеджмента: мировые практики» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 958.

Для такой практико-ориентированной общественной науки, как менеджмент, адекватные представления о действительности имеют принципиальное значение. В настоящее время в мире происходит формирование новой парадигмы менеджмента. Традиционные стили управления, сложившиеся в середине прошлого века, сегодня заметно меняют свой облик. Парадигма менеджмента как общественной науки основывается на существующих представлениях научного сообщества о реальности, которые и определяют содержание учебной дисциплины «Современные концепции менеджмента: мировые практики».

Дисциплина «Современные концепции менеджмента: мировые практики» предназначена для формирования у обучаемых концептуальных представлений о проблемах современного менеджмента в их системной взаимосвязи, с учетом тенденций развития бизнес-среды и подходов к управлению. Данный курс является теоретической и практической базой для получения знаний и навыков по другим дисциплинам программы магистерской подготовки.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки бакалавров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в обязательную часть Блока 1.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины — формирование у обучающихся системного представления о проблемах и задачах, с которыми сталкивается менеджмент в XXI веке в связи с радикальными изменениями, происходящими в экономической, социальной и технологической сферах.

Задачи дисциплины:

- изучение особенностей менеджмента в эпоху геополитических трансформаций;
- получение представлений об изменениях практики менеджмента и облика менеджера;
- изучение принципов системного мышления менеджера;
- знакомство с наиболее заметными практико-ориентированными концепциями и моделями современного менеджмента;

- формирование представлений об особенностях построения организаций в XXI веке.

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, критически оценивать существующие передовые исследования по управлению персоналом и в смежных областях	ОПК-1	ОПК-1.1 решает профессиональные задачи в области управления персоналом на основе критической оценки существующих концепций менеджмента, а также передовых российских и зарубежных исследований.	актуальные задачи менеджмента; принципы системного менеджмента, проектного менеджмента, менеджмента знаний, цифрового менеджмента; принципы управления инновациями и производительностью труда; современные организационные структуры; особенности новой системы отношений «организация – сотрудник».	анализировать тенденции появления новых видов экономической деятельности и профессий будущего; Анализировать и обосновывать новые требования к компетенциям менеджера и лидерству в ходе самостоятельного изучения практики современных организаций.	выявления и систематизация основных тенденций в теории и практике современного менеджмента в ходе самостоятельного изучения актуальных информационных источников.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
Способен проектировать организацион	ОПК-4	ОПК-4.2 осуществляет руководство	методы управления операционной системой;	проводить операционно-стоимостный анализ;	моделирования бизнес-процессов управления; определения целей	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические

ные изменения, руководить проектной и процессной деятельность ю и подразделени ем организации		проект-ной и процес-- сной деятель- ностью и подраз- делением органи- зации	основные задачи планировани я процессов и операций; этапы планировани я и виды планов; классифика- цию проектов; жизненный цикл и фазы проекта; процессы и функции управления проектами; основные элементы корпоратив- ной системы управления проектами.	контролирова ть операцион- ные про- цессы; разрабаты- вать план управления проекта.	и приоритетов проекта, календарного и ресурсного планирования проекта.	е занятия <u>Самостоя-</u> <u>тельная</u> <u>работа</u>

3. Тематический план

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный	Мастер-класс	Лабораторный	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической		
Очная форма											
Тема 1. Социально-экономические тенденции XXI века	2		4							18	Отчет по практикуму по решению задач / 30
Тема 2. Организации XXI века	2		4							18	Отчет по практикуму по решению задач / 30
Тема 3. Основные тенденции менеджмента XXI века	4		4							8	Отчет по практикуму по решению задач / 40
Всего:	8		12							52	100
Контроль, час	36										Экзамен
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. Содержание дисциплины

Тема 1. Социально-экономические тенденции XXI века

Социально-экономическое развитие. Устойчивое развитие. Глобализация. Турбулентная и неопределенная внешняя среда. Большие вызовы. Роль государства в управлении экономикой. Государственное стратегическое планирование. Научно-технологическое развитие. Экономика знаний. Цифровая трансформация экономики.

Тема 2. Организации XXI века

Современные организационные структуры. Современные организационно-правовые формы. Новая система отношений «организация–сотрудник». Удаленные рабочие места. Сетевые организации. Новые виды экономической деятельности. Профессии будущего. Регулярные организационные изменения. Новые требования к лидерству.

Тема 3. Основные тенденции менеджмента XXI века

Задачи менеджмента в XXI веке по П. Друкеру. Системный менеджмент. Менеджмент знаний. Проектный менеджмент. Цифровой менеджмент. Управление инновациями. Увеличение производительности труда. Управление талантами. Новые требования к компетенциям менеджера. Актуальный стратегический менеджмент.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе преподавания дисциплины «Современные концепции менеджмента: мировые практики» используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить

содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач — выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельно й работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Социально-экономические тенденции XXI века.</i>	Социально-экономическое развитие. Научно-технологическое развитие. Цифровая трансформация экономики	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач.	Конспект. Эссе. Отчет по практикуму.
<i>Тема 2. Организации XXI века.</i>	Современные организационно-правовые формы. Удаленные рабочие места. Новые виды экономической	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование	Конспект. Отчет по практикуму.

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельно й работы	Форма текущего контроля
	деятельности. Профессии будущего.	е. Подготовка к практикуму по решению задач.	
Тема 3. Основные тенденции менеджмента XXI века.	Проектный менеджмент. Управление инновациями. Увеличение производительности труда. Управление талантами.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач.	Конспект. Отчет по практикуму.

6. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Козлов, В. В. Менеджмент : учебник / В. В. Козлов. — Москва : КУРС, 2024. — 504 с. — ISBN 978-5-4497-3446-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142245.html>

Дополнительная литература:

1. Козлов, В. В. Менеджмент : учебник / В. В. Козлов. — Москва : КУРС, 2024. — 504 с. — ISBN 978-5-907352-49-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144866.html>
2. Набоков, В. И. Менеджмент : учебник / В. И. Набоков. — Москва : Дашков и К, 2023. — 186 с. — ISBN 978-5-394-05385-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136562.html>
3. Гришина С.А. Современные концепции менеджмента: стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / Гришина С.А.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-6045160-9-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119707.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1	Сайт «Корпоративный менеджмент».	https://www.cfin.ru/

2	Журнал «Управление компанией».	http://management.web-standart.net/
3	Журнал «Экономические стратегии».	http://www.inesnet.ru/es_magazine/
4	Справочная правовая система «Консультант Плюс».	https://www.consultant.ru/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

•Официальный интернет-портал базы данных правовой информации
<http://pravo.gov.ru>.

Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY
(<https://elibrary.ru>)

•Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс»
(<http://www.consultant.ru/>)

•Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Наименование оценочного средства Краткая характеристика оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл Критерии оценивания компетенции
1	Практикум по решению задач	30-27 (40-36) – задача решена полностью и корректно; использованы все необходимые методики и инструменты; сделан полный вывод с использованием профессиональной терминологии. 26-15 (35-20) – задача решена полностью, но с незначительными ошибками; использованы не все необходимые методики и инструменты; сделан недостаточно полный вывод. 14-0 (19-0) – задача решена не полностью или не решена; допущены критические ошибки; не использованы необходимые методики и инструменты; не сделан вывод или вывод не соответствует результатам решения задачи.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовые практикумы по решению задач

Практикум по решению задач № 1. Социально-экономические тенденции XXI века.

Цель: сформировать у обучающихся умение проводить самостоятельные исследования и выражать свое мнение, формулировать выводы о социально-экономических тенденциях XXI века, основываясь на знаниях научно-технологического развития, экономики знаний, цифровой трансформации экономики.

Задание:

1. Представьте себя в роли руководителя отдела стратегического развития компании «Fero Labs».

2. Изучите условия и задачи:

Платформа компании «Fero Labs» позволяет повысить точность прогнозов нежелательного окисления стали до 80–100%, сократив их количество на 15%. Платформа передает данные с датчиков на фабрике в облако, где они обрабатываются с помощью алгоритмов машинного обучения, и делает выводы о возможностях повышения объемов производства, предотвращения дорогостоящих поломок оборудования и сокращения отходов.

3. Определите, благодаря каким социально-экономическим тенденциям XXI века стали возможны данные результаты деятельности компании.

Практикум по решению задач № 2. Особенности организаций в XXI веке.

Цель: сформировать у обучающихся умение анализировать современные тенденции в построении и функционировании организаций в интересах повышения эффективности управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями, основываясь на самостоятельной работе с литературой и другими источниками для углубления и расширения знаний по дисциплине.

Задание:

1. Выберите в качестве примера современную российскую фирму в соответствии с темой научного исследования.

2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения (миссии), вида экономической деятельности, организационно-правовой формы, текущего экономического состояния, особенностей деятельности, целей и задач стратегического развития.

3. Определите тип организационной структуры. Проведите анализ изменения оргструктуры за последние годы. Сделайте выводы о ее соответствии целям стратегического развития, опишите достоинства и недостатки организационной структуры.

4. Охарактеризуйте систему отношений «организация–сотрудник»,

сделайте выводы о ее преимуществах и недостатках. Рассмотрите изменение этой системы в динамике. Определите, изменилась ли структура персонала по профессиям, произошли ли изменения в организации процессов работы персонала. Разработайте рекомендации по совершенствованию

5. На основании изученного материала и самостоятельной работы с литературой и другими источниками сделайте обобщающие выводы и разработайте авторские рекомендации по следующим направлениям:

а) какие социально-экономические тенденции наблюдаются в XXI веке в сфере деятельности исследуемой организации? Соответствуют ли происходящие в организации процессы выявленным тенденциям? Предложите рекомендации по совершенствованию направлений дальнейшего развития организации;

б) каким образом изменилась организационная структура исследуемой компании за последние годы? Соответствует ли ее изменение общемировым тенденциям в данной отрасли? Предложите варианты ее дальнейшего совершенствования с целью повышения эффективности управления;

в) востребованы ли профессии «будущего» в организации, с чем это связано? Соответствуют ли процессы организации труда современным тенденциям, как они влияют на общую эффективность деятельности? Разработайте рекомендации по совершенствованию управления подразделениями, группами (командами) сотрудников в соответствии с современными тенденциями и требованиями;

г) какие новые требования к лидерству должны применяться в организации с учетом ее вида деятельности?

Практикум по решению задач № 3. Основные тенденции менеджмента XXI века.

Цель: сформировать у обучающихся навык анализа принципов и методов менеджмента с учетом современных социально-экономических тенденций, основываясь на самостоятельной работе с литературой и другими источниками для углубления и расширения знаний по дисциплине.

Задание:

1. Выберите в качестве примера современное российское предприятие в соответствии с темой научного исследования.

2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения (миссии), вида экономической деятельности, организационно-правовой формы, текущего экономического состояния, особенностей деятельности, целей и задач стратегического развития.

3. Проведите анализ действующих в организации принципов и методов менеджмента. Обратите внимание на то, каким образом в

деятельности организации учитываются следующие виды и направления менеджмента: системный менеджмент; менеджмент знаний; проектный менеджмент; цифровой менеджмент; управление инновациями; увеличение производительности труд; управление талантами.

4. Сделайте развернутые выводы о соответствии принципов и методов менеджмента современным российским и мировым социально-экономическим тенденциям и предложите направления их дальнейшего совершенствования.

Практикум по решению задач № 4. Современный инструментальный операционного и проектного менеджмента.

Цель: сформировать у обучающихся навык анализа принципов и методов менеджмента с учетом современных социально-экономических тенденций, основываясь на самостоятельной работе с литературой и другими источниками для углубления и расширения знаний по дисциплине.

Задание:

1. Выберите в качестве примера современное российское предприятие в соответствии с темой научного исследования.

2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения (миссии), вида экономической деятельности, организационно-правовой формы, текущего экономического состояния, особенностей деятельности, целей и задач стратегического развития.

3. Проведите анализ действующих в организации принципов и методов менеджмента. Обратите внимание на то, каким образом в деятельности организации учитываются следующие виды и направления менеджмента: системный менеджмент; менеджмент знаний; проектный менеджмент; цифровой менеджмент; управление инновациями; увеличение производительности труд; управление талантами.

4. Сделайте развернутые выводы о соответствии принципов и методов менеджмента современным российским и мировым социально-экономическим тенденциям и предложите направления их дальнейшего совершенствования.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Современные концепции менеджмента: мировые практики» проводится в форме экзамена.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов -90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более (хорошо)– ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более (удовлетворительно)– ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично. -Менее 50 (неудовлетворительно)– ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания первого типа

1. Охарактеризуйте понятие социально-экономического развития. Какие тенденции социально-экономического развития актуальны в XXI веке?
2. Что такое устойчивое развитие? Перечислите принципы устойчивого развития.
3. Что такое глобализация? Как она влияет на деятельность современных организаций?
4. Охарактеризуйте понятие турбулентной и неопределенной внешней среды. Каким образом современные организации должны учитывать влияние турбулентной и неопределенной внешней среды в своей деятельности?
5. Что такое большие вызовы? С какими большими вызовами сталкивается государство и компании в современной ситуации?
6. Роль государства в управлении экономикой. Как государственное стратегическое планирование влияет на деятельность компаний?
7. Охарактеризуйте понятие «экономика знаний». В чем особенности?

8. Что такое цифровая трансформация экономики? Как она влияет на деятельность современных организаций?
9. Перечислите современные организационные структуры предприятий, назовите их преимущества и недостатки.
10. Современные организационные структуры: сети и их виды.
11. Перечислите современные организационно-правовые формы, назовите их преимущества и недостатки.
12. Новая система отношений «организация–сотрудник».
13. Какие новые виды экономической деятельности вы знаете? Объясните, с чем связано их появление.
14. Какие профессии будут востребованы в будущем? Какие требования предъявляются к навыкам современных сотрудников?
15. Объясните, в чем заключается необходимость регулярных организационных изменений. По каким направлениям осуществляются эти изменения?
16. Какие существуют новые требования к лидерству, в чем их отличительные особенности?
17. Перечислите и охарактеризуйте задачи менеджмента в XXI веке по П. Друкеру.
18. Базовые понятия системного менеджмента.
19. Современные подходы к практике менеджмента.
20. Современные виды менеджмента: менеджмент знаний, проектный менеджмент.
21. Современные виды менеджмента: цифровой менеджмент, правление инновациями.
22. Понятие, сущность и возможные последствия увеличения производительности труда в современных условиях.
23. Управление талантами.
24. Новые требования к компетенциям менеджера. Мягкие и жесткие навыки.
25. Принципы актуального стратегического менеджмента.

Задания второго типа

1. Как процессы глобализации мировой экономики влияют на практику менеджмента?
2. Как трансформируется практика менеджмента и изменяется облик менеджера в XXI веке?
3. Какие условия определяют новые требования к работе менеджеров? Ответ аргументируйте.
4. Обоснуйте критически важные элементы, на которых должны сконцентрироваться менеджеры высшего звена в условиях нестабильной внешней среды.
5. Заметны ли изменения принципов и методов работы менеджмента в вашей компании?

6. Приходится ли вам менять методы работы? Если да, то по каким причинам и как?

7. Перечислите и объясните основные функции современного менеджмента.

8. В чем, по вашему мнению, состоит основополагающая задача менеджера в XXI веке? Приведите примеры и аргументируйте ответ.

9. Какие компетенции необходимы менеджерам вашей компании? Изменились ли требования к навыкам менеджеров вашей компании с начала XXI века?

10. В чем состоит основное различие между реактивной и проактивной моделями организационных изменений?

11. Изложите примерный план вашего профессионального развития; укажите учебные дисциплины курса магистерской подготовки, учебные пособия, литературу и др. источники, которые, на ваш взгляд, помогут вам в этом.

12. Какие прогнозы развития общества, сделанные в период конца XX — начала XXI вв. оправдались в наши дни, какие нет?

13. Какие изменения в практике менеджмента произошли в период начала XXI в по настоящее время?

14. Сформулируйте свои собственные выводы относительно влияния глобализации на практику международного и российского менеджмента.

15. За счет чего, на ваш взгляд, может быть обеспечено увеличение скорости реагирования организации на изменения внешнего окружения?

16. Что на ваш взгляд является центром внимания современного сотрудника? Приведите примеры и аргументируйте ответ.

17. Что многие исследователи выделяют в качестве одного из недостатков современного подхода к обучению менеджеров?

18. Оцените свои управленческие компетенции, черты характера, манеру поведения по отношению к коллегам (подчиненным) и определите свой личный РАЕI-код.

19. Как вы относитесь к мнению, что менеджер должен быть «трудоголиком»? Аргументируйте ответ.

20. Согласны ли вы с утверждением профессора Манфреда Кете де Вриса, что современный менеджер — «скорее играющий тренер, чем господин»? Аргументируйте ответ.

21. Каким образом цифровая трансформация экономики влияет на деятельность и эффективность современных организаций? Приведите примеры и аргументируйте ответ.

22. Как, на ваш взгляд, принципы устойчивого развития влияют на деятельность современных организаций? Приведите примеры и аргументируйте ответ.

23. В чем, по вашему мнению, преимущество сетевых организаций. Приведите примеры и аргументируйте ответ.

24. Приведите примеры влияния государственного стратегического планирования в России на деятельность субъектов экономики. В чем, на ваш взгляд, преимущества и недостатки такого влияния?

25. На примере конкретной отрасли охарактеризуйте научно-технологическое развитие как фактор социально-экономического развития России в XXI веке.

Задания третьего типа

Задание 1 (типовое)*.

Используя в качестве теоретической основы положения менеджмента знаний, обоснуйте систему требований, предъявляемых к системе менеджмента организации (выберите вариант предприятия) с учетом современных социально-экономических тенденций.

Задание 2 (типовое)*.

Используя в качестве теоретической основы положения цифрового менеджмента, обоснуйте систему требований, предъявляемых к системе менеджмента организации (выберите вариант предприятия) с учетом современных социально-экономических тенденций.

Задание 3 (типовое)*.

Используя в качестве теоретической основы основные положения концепции управления талантами, обоснуйте систему требований, предъявляемых к системе менеджмента организации (выберите вариант предприятия) с учетом современных социально-экономических тенденций.

Задание 4 (типовое)*.

Используя в качестве теоретической основы положения «новых» требований к компетенциям менеджеров, обоснуйте систему требований, предъявляемых к системе менеджмента организации (выберите вариант предприятия) с учетом современных социально-экономических тенденций.

Задание 5 (типовое)*.

Используя в качестве теоретической основы основные положения теории систем, обоснуйте систему требований, предъявляемых к системе менеджмента организации (выберите вариант предприятия) с учетом современных социально-экономических тенденций.

* См. варианты предприятий:

- а) публичное акционерное общество, крупный металлургический комбинат;
- б) публичное акционерное общество, крупное нефтедобывающее предприятие с государственным участием в собственности и управлении;
- в) молодое частное венчурное инновационное предприятие, работающее на рынке материалов с новыми физическими свойствами;
- г) негосударственное образовательное учреждение высшего образования, имеющее пять филиалов в регионах РФ;
- д) сеть ресторанов быстрого обслуживания, работающая на федеральном рынке, занимающая третье место по числу точек и пятое — по обороту в пятерке лидеров;
- е) вариант обучающегося.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Стратегический HR-менеджмент»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

1. Аннотация к дисциплине	3
2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
3. Тематический план	5
4. Содержание дисциплины	6
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	6
6. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины	11
7. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	14

1. Аннотация к дисциплине

Рабочая программа дисциплины «Стратегический HR-менеджмент» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 958.

Дисциплина «Стратегический HR-менеджмент» предназначена для формирования у обучаемых концептуальных представлений о трендах в инновациях и проблемах менеджмента, решаемых инструментарием системного анализа .

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в обязательную часть Блока 1.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины — является формирование у обучающихся стратегического мышления при решении задач инновационного развития и проблем, возникающих в ходе текущей деятельности организации на современной производственно-технологической базе.

Задачи дисциплины:

- изучение основных понятий, категорий, раскрывающих суть инноваций, особенностей развития теории нововведений, закономерностей развития инновационных процессов, теории и практики международного, национального, регионального и внутрифирменного управления инновационными процессами, проблем восприимчивости организаций к внедрению нового;
- сформировать знания об основных методах и принципах решения задач современного менеджмента;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода вырабатывать стратегию действий	УК-1	УК-1.1 Разрабатывает возможные управленческие решения задач в деятельности организации, осуществляет критическую оценку их преимуществ и выявляет возможные риски	Модели процесса принятия решений в современном менеджменте. Стил и принятия решений. Методы принятия решений при многих критериях. Основные направления выбора типов инноваций. Задачи менеджеров в управлении инновационными процессами на различных этапах развития и функционирования предприятия. Основные источники информации об инноваций.	Применять алгоритм формирования нового управленческого решения в деятельности организации Устанавливать приоритеты инновационного развития предприятий в зависимости от внутреннего состояния предприятий и влияния внешней среды.	Формирования множества альтернатив для принятия управленческих решений. Оценки критериев альтернативных вариантов решений. Оценивать экономическую эффективность инноваций.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Ситуационные практикумы <u>Самостоятельная работа</u>
		УК-1.2 Разрабатывает стратегию организации с использованием системного подхода	Основные понятия и определения системного анализа; Задачи системного анализа; Возможности применения системного анализа для разработки стратегии предприятия.	Строить иерархии целей и систем организации. Выявлять и оценивать тенденции технологического развития в наукоемких сферах на основе анализа, обобщения и систематизации передового опыта в сфере инноватики.	Расчета и моделирования различных вариантов стратегий. Разработки программы развития предприятий на базе инновационных проектов.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Ситуационные практикумы <u>Самостоятельная работа</u>

3. Тематический план

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме		
Тема 1. Инновационная составляющая и проблематика современного управления	4			4						30	Реферат /10 Отчет по ситуационному практикуму/20
Тема 2. Принятие решений в системе менеджмента	2		2							29	Отчет по ситуационному практикуму/20 Отчет по практикуму по решению задач/10
Тема 3. Современный инструментарий системного анализа в менеджменте	2		4	2						29	Отчет по практикуму по решению задач/30 Отчет по ситуационному практикуму/ 10
Всего:	8		6	6						88	100
Контроль, час											Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. Содержание дисциплины

Тема 1. Инновационная составляющая и проблематика современного управления.

Объективная необходимость нововведений и особой науки – инновационного менеджмента. Нововведения как объект инновационного управления. Основные направления выбора типов инноваций. Задачи менеджеров в управлении инновационными процессами на различных этапах развития и функционирования предприятия. Основные источники информации об инновациях. Эффективность инноваций. *Тенденции и разновидности развития науки, управление развитием производства.* Разработки программы развития предприятий на базе инновационных проектов. Формирование конкурентных преимуществ инновации. Прогнозирование и планирование инноваций. Финансирование инноваций.

Тема 2. Принятие решений в системе менеджмента

Основные понятия теории решений. Классификация управленческих решений. Требования предъявляемые к решениям. Субъект и объект управленческого решения. Модели процесса принятия решений в современном менеджменте. Стили принятия решений. Функции решения в теории и методологии организации процесса управления. Функции управления. Управление, как цикл решения проблемы или последовательных решений. Типология управленческих решений. Методы принятия решений при многих критериях. Процесс принятия управленческого решения. Формирование множества альтернатив для принятия управленческого решения. Общие требования к целям, их классификация. Подходы к формированию критериев оценки эффективности решений. Алгоритм разработки, принятия и реализации решений.

Тема 3. Современный инструментарий системного анализа в менеджменте

Основные понятия и определения системного анализа. Задачи системного анализа. Понятие модели системы. Способы моделирования систем. Анализ и синтез. Декомпозиция и агрегирование. Возможности применения системного анализа для разработки стратегии предприятия. Иерархия целей и систем организации. Оценивание показателей систем и определение их точности. Метод максимального правдоподобия. Оценка вероятностных показателей систем

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе преподавания дисциплины «Стратегический HR-менеджмент» используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, ситуационные практикумы, практикумы по решению задач а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или

реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одноклассников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач — выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступить к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

Методические указания для обучающихся по подготовке реферата

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц текста, отпечатанного через 1,5 интервала на компьютере (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выноситься таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

***Навигация для обучающихся по
самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
Тема 1. Инновационная составляющая проблематика современного управления.	1. Тенденции и разновидности развития науки, управление развитием производства. Формирование конкурентных преимуществ инновации	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к ситуационному практикуму. Подготовка реферата	Реферат Отчет по ситуационному практикуму
Тема 2. Принятие решений в системе менеджмента	Стили принятия решений. Функции решения в теории и методологии организации процесса управления. Функции управления	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к ситуационному практикуму. Подготовка к практикуму по решению задач	Отчет по ситуационному практикуму Отчет по практикуму по решению задач
Тема 3. Современный инструментарий системного анализа в менеджменте	Метод максимального правдоподобия. Оценка вероятностных показателей систем.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к ситуационному практикуму. Подготовка к практикуму по решению задач	Отчет по практикуму по решению задач Отчет по ситуационному практикуму

6. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы
Основная литература:

1. Карданская, Н. Л. Управленческие решения : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н. Л. Карданская. — 3-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 439 с. — ISBN 978-5-238-01574-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141374.html>

Дополнительная литература:

1. Пылькин А.Н. Теория систем и системный анализ : учебник / Пылькин А.Н., Филатов И.Ю., Орехов В.В.. — Москва : КУРС, 2024. — 192 с. — ISBN 978-5-906923-42-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144823.html>

2. Мутанов, Г. М. Инновационный менеджмент : учебник / Г. М. Мутанов. — 2-е изд. — Алматы : Дарын, 2023. — 248 с. — ISBN 978-601-04-0545-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/135053.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Клуб менеджеров E-xecutive.	http://www.e-xecutive.ru/
2.	Всё о ТРИЗ.	http://www.trizland.ru/
3.	Федеральный институт промышленной собственности.	http://www1.fips.ru/wps/wcm/connect/content_ru/ru
4.	Федеральное агентство по науке и инновациям.	http://www.fasi.gov.ru/
5.	Inspiration Software.	http://www.inspiration.com/
6.	Welcome to the creative world of Jeffrey Paul Baumgartner.	http://www.jpb.com/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;

•помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логинот (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

•Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)

- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Наименование оценочного средства Краткая характеристика оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл Критерии оценивания компетенции
1	Ситуационный практикум 1, 2	15-20 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы; 10-14 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы; 5-9 – работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие определения, имеются ошибки в выводах, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы; 1-4 – обучающийся подготовил работу несамостоятельно или не завершил в срок, выводы и ответы на вопросы отсутствуют. 0 – практикум не выполнен.
2	Ситуационный практикум 3	8-10 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы; 5-7 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы,

№ п/п	Наименование оценочного средства Краткая характеристика оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл Критерии оценивания компетенции
		использована требуемая информация, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы; 3-4 – работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие определения, имеются ошибки в выводах, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы; 1-2 – обучающийся подготовил работу несамостоятельно или не завершил в срок, выводы и ответы на вопросы отсутствуют. 0 - практикум не выполнен.
3	Практикум по решению задач 1	8-10 – задача решена полностью и корректно; использованы все необходимые методики и инструменты; сделан полный вывод с использованием профессиональной терминологии. 4-7 – задача решена полностью, но с незначительными ошибками; использованы не все необходимые методики и инструменты; сделан недостаточно полный вывод. 0-3 – задача решена не полностью или не решена; допущены критические ошибки; не использованы необходимые методики и инструменты; не сделан вывод или вывод не соответствует результатам решения задачи.
4	Практикум по решению задач 2	20-30 – задача решена полностью и корректно; использованы все необходимые методики и инструменты; сделан полный вывод с использованием профессиональной терминологии. 10-19 – задача решена полностью, но с незначительными ошибками; использованы не все необходимые методики и инструменты; сделан недостаточно полный вывод. 0-9 – задача решена не полностью или не решена; допущены критические ошибки; не использованы необходимые методики и инструменты; не сделан вывод или вывод не соответствует результатам решения задачи.
5	Реферат	9-10 - реферат выполнен в срок, содержание соответствует требованиям, структура соблюдена 6-8 - реферат выполнен в срок, содержание соответствует требованиям, структура нарушена 0-5 - реферат выполнен в срок, содержание не соответствует требованиям, структура нарушена

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовые ситуационные практикумы

Ситуационный практикум 1

Кейс-задача № 1.

Задание:

Предложите новшество для улучшения образовательного процесса в высшем учебном заведении. Это может быть компьютерная технология, порядок составления расписания занятий, организация практических занятий, создание базы данных и т.д. Обоснуйте целесообразность осуществления новшества. Обоснование приведите в таблице.

Основные положения новшества	Содержание	
Название новшества		
Цель, которая должна быть достигнута		
Краткое содержание предложения		
Потребитель (для кого предназначено)		
Суть новизны предложения		
Предполагаемый исполнитель		
Порядок реализации проекта		
Необходимые ресурсы		
Предполагаемая эффективность предложения (качественная или количественная)		

Кейс-задача № 2.

Задание:

Канцелярская скрепка как простое устройство для соединения нескольких листов бумаги появилась еще в XIX в. В наше время для этих целей стали использоваться степлер, пружинный зажим, да и у самой скрепки появилось несколько вариантов (скрепка больших размеров; скрепка, изготовленная из пластмассы). Широко распространены прозрачные пакеты — мультифоры, в которые можно поместить несколько листов бумаги, ничем не скрепляя.

Оцените преимущества и недостатки известных вам устройств для скрепления листов бумаги и заполните таблицу.

Оценка различных видов устройств для соединения листов бумаги.

Виды устройств	Преимущества	Недостатки

Обычная канцелярская скрепка		
Канцелярская скрепка большого размера		
Канцелярская скрепка, изготовленная из пластмассы		
Степлер		
Пружинный зажим		
Мультифора		

На основании анализа сделайте прогноз: есть ли основания для близкого завершения жизненного цикла канцелярской скрепки?

Кейс-задача № 3.

Задание:

Разработайте систему статистических показателей, характеризующих инновационную деятельность организации.

Кейс-задача № 4.

Задание:

Разработайте систему функций управления инновационной деятельностью предприятия.

Кейс-задача № 5.

Задание:

Разработайте систему функций управления инновационной деятельностью предприятия.

Кейс-задача № 6.

Задание:

Выделите характерные особенности венчурного финансирования.

Кейс-задача № 7.

Задание:

Определите факторы, которые формируют рынок нововведений.

Ситуационный практикум 2.

Кейс-задача № 1.

Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Кейс-задача № 2

Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

Кейс-задача № 3

Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

Кейс-задача № 4

Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

Ситуационный практикум 3.

Задание 1. Рассмотрите примеры базовых моделей систем. Структурно-функциональные модели представлены на рисунках 1,2. В чем сходства между этими моделями, различия?

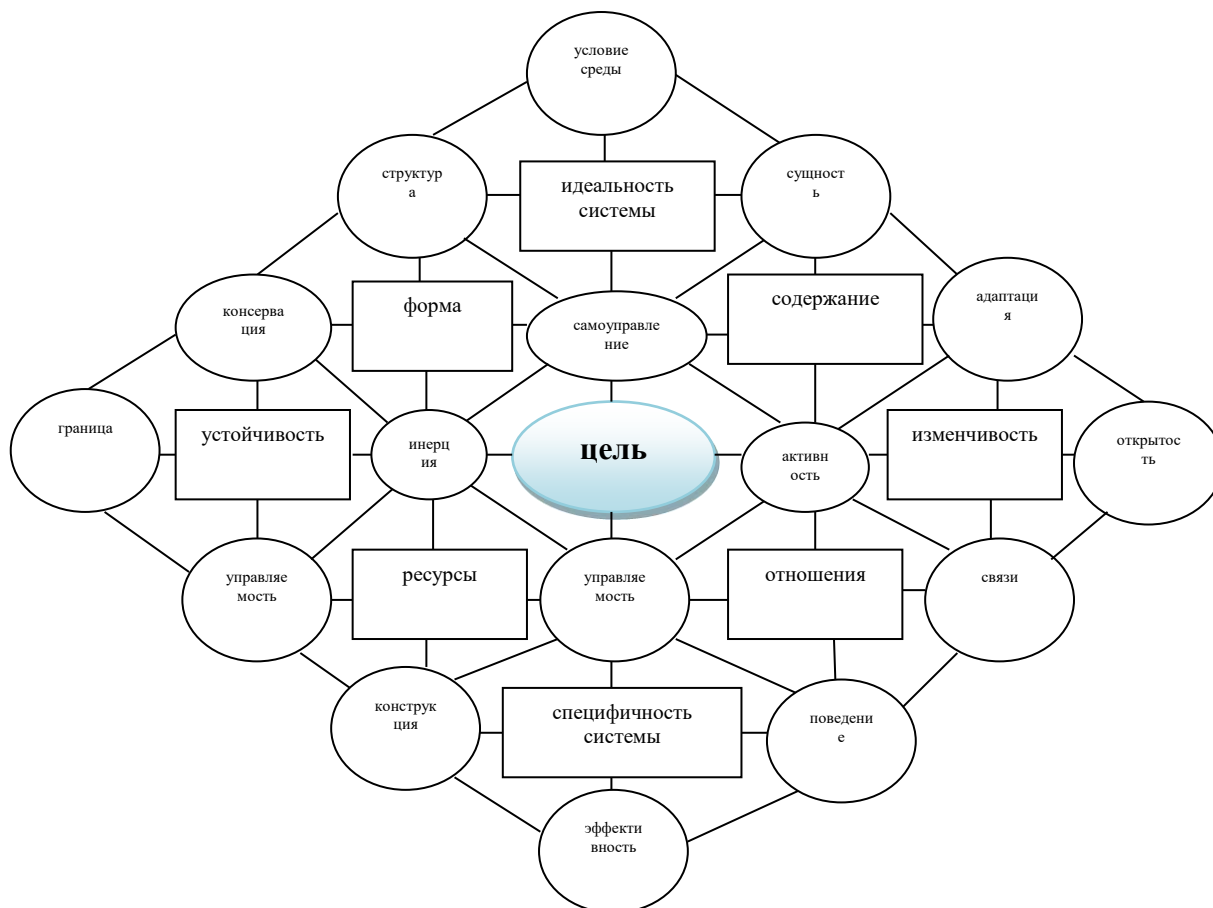


Рисунок 1 – Общее представление о структурно–функциональной модели

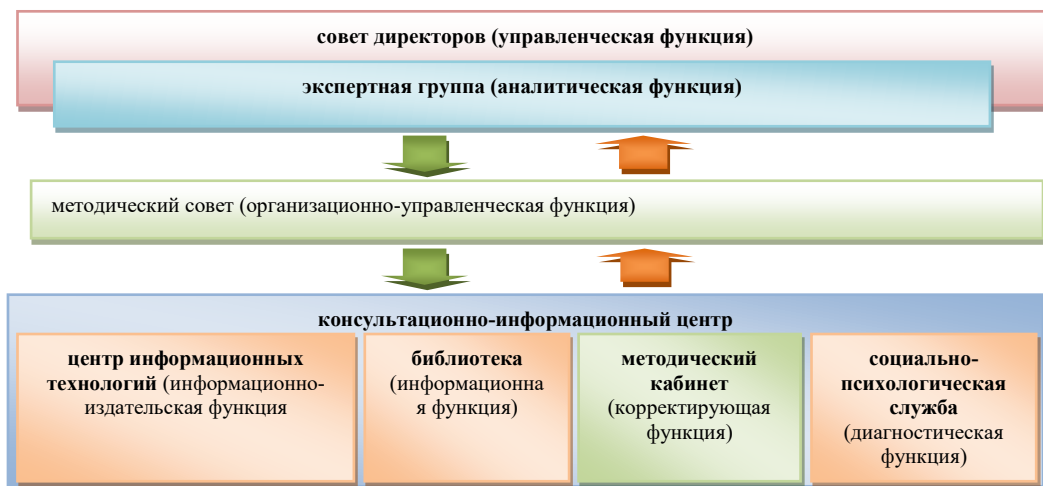


Рисунок 2 – Структурно-функциональная модель совета директоров

Задание 2. Модель управления персоналом представлена на рисунке 3.

Как вы думаете, какие компоненты модели являются самыми главными?



Рисунок 3 – Модель управления персоналом

Задание 4. Коммуникационная модель (или модель взаимодействия систем) представлена на рисунке 4. Объясните свою точку зрения, какие барьеры могут возникать в процессе коммуникации между мужчинами и женщинами? Что такое коммуникация?



Рисунок 4 – Коммуникационная модель

Модель распределенной системы представлена на рисунке 5. Почему система называется распределенной?

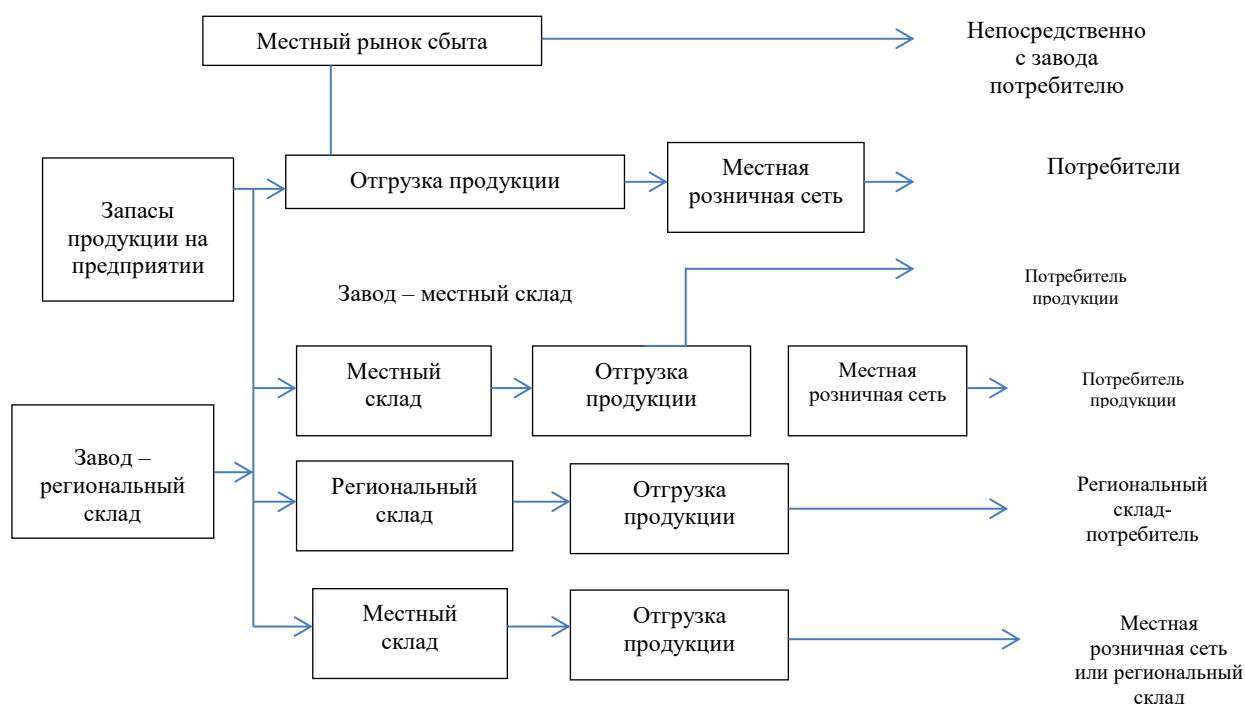


Рисунок 5 – Модель распределенной системы

Практикум по решению задач1.

Задание 1

Молодой российский бизнесмен предполагает построить ночную дискотеку неподалеку от университета. По одному из допустимых проектов предприниматель может в дневное время открыть в здании дискотеки столовую для студентов. Другой вариант не связан с дневным

обслуживанием клиентов. Представленные бизнес-планы показывают, что план, связанный со столовой, может принести доход в 250 тыс. рублей. Без открытия столовой бизнесмен может заработать 175 тыс. рублей. Потери в случае открытия дискотеки со столовой составят 55 тыс. рублей, а без столовой - 20 тыс. рублей. Определите наиболее эффективную альтернативу на основе средней стоимостной ценности в качестве критерия. Вероятность наступления благоприятного состояния равен 0,5; неблагоприятного – 0,5.

Задание 2

Фирма, производящая вычислительную технику, провела анализ рынка нового высокопроизводительного персонального компьютера. Если будет выпущена крупная партия компьютеров, то при благоприятном рынке прибыль составит 250 тыс. рублей, а при неблагоприятных условиях фирма понесет убытки в 185 тыс. рублей. Небольшая партия техники в случае ее успешной реализации принесет фирме 50 тыс. рублей прибыли и 10 тыс. рублей убытков - при неблагоприятных условиях. Возможность благоприятного и неблагоприятного исходов фирма оценивает одинаково. Используйте дерево решений, для того чтобы помочь фирме выбрать правильную технико-экономическую стратегию. Какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения?

Вариант 3

В консалтинговую фирму «ВИЕРИ» обратился клиент с просьбой рассмотреть варианты инвестирования. В результате маркетингового исследования были предложены 3 варианта (А, В, С) (табл.1).

Размер выигрыша, который инвестор может получить, зависит от благоприятного или неблагоприятного состояния рынка:

Таблица 1

Номер варианта	Проект	Выигрыш, при состоянии экономической среды	
		благоприятном	неблагоприятном
1	А	200 000 руб.	100 000 руб.
2	В	300 000 руб.	100 000 руб.
3	С	270 000 руб.	80 000 руб.

Вероятность благоприятного исхода проекта А = 0,6; проекта В = 0,4; проекта С = 0,5.

Используйте дерево решений, для того чтобы помочь инвестору выбрать правильный проект. Какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения?

Задание 4

Компания "Буренка" изучает возможность производства и сбыта навесов для хранения кормов. Этот проект может основываться на большой или малой производственной базе. Рынок для реализации

продукта - навесов - может быть благоприятным или неблагоприятным. Василий Бычков - менеджер компании, естественно, учитывает возможность и вообще не производить эти навесы. При благоприятной рыночной ситуации большое производство позволило бы Бычкову получить чистую прибыль 200 млн. рублей. Если рынок окажется неблагоприятным, то при большом производстве он понесет убытки в размере 180 млн. рублей. Малое производство дает 100 млн. рублей прибыли при благоприятной рыночной ситуации и 20 млн. рублей убытков при неблагоприятной. Возможность благоприятного и неблагоприятного исходов оценивается одинаково.

Используйте дерево решений, для того чтобы помочь Бычкову выбрать правильный проект. Какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения?

Задание 5

Компания "Молодой сыр" - небольшой производитель различных продуктов из сыра. Один из продуктов - сырная паста - продается в розницу. Вадим Ароматов, менеджер компании, должен решить, сколько ящиков сырной пасты следует производить в течение месяца. Вероятности того, что спрос на сырную пасту в течение месяца будет 6, 7, 8 ящиков равны соответственно 0,2, 0,3, 0,5. Затраты на производство одного ящика 45 тыс. рублей Ароматов продает каждый ящик по цене 95 тыс. рублей. Если ящик с сырной пастой не продается в течение месяца, то она портится и компания не получает дохода.

Сколько ящиков следует производить в течение месяца?

Какова ожидаемая стоимостная ценность этого решения?

Задание 6

Павел Спицын провел анализ, связанный с открытием магазина велосипедов. Если он откроет большой магазин, то при благоприятном рынке получит 60 млн. рублей, при неблагоприятном же рынке понесет убытки 40 млн. рублей. Маленький магазин принесет ему 30 млн. рублей прибыли при благоприятном рынке и 10 млн. рублей убытков при неблагоприятном. Возможность благоприятного и неблагоприятного рынков он оценивает одинаково. Используйте дерево решений для того, чтобы помочь Павлу принять решение.

Следует ли открыть большой магазин? Какова ожидаемая стоимостная ценность наилучшего решения?

Задание 7

Леониду Хлоркину, главному инженеру компании "Белый каучук", надо решить, монтировать новую производственную линию, использующую новейшую технологию или модернизировать старую. Монтировка новой линии обойдется предприятию в 20 млн. рублей. Если новая линия будет безотказно работать, компания получит прибыль 200

млн. рублей. Если же она откажет, то компания может потерять 150 млн. рублей. По оценкам Хлоркина, существует 60% шансов, что новая производственная линия откажет.

Модернизация старой линии обойдется в 10 млн. рублей. После модернизации старая линия может принести прибыль в 100 млн. рублей, если не произойдет отказа, при отказе убыток составит 60 млн. рублей. Вероятность безотказной работы модернизированной линии оценивается как 45%.

Следует ли монтировать новую производственную линию или модернизировать старую?

Какова ожидаемая стоимостная ценность наилучшего решения?

Практикум по решению задач 2.

Выберите тему исследования по своему индивидуальному варианту.

Соберите описательный материал по данной теме и приведите словесное описание исследуемых вариантов вашего объекта исследования.

Произвести описание, оценку и выбор наилучшего объекта (услуги) из шести вариантов по шести критериям, согласно вашему варианту, используя метод анализа иерархий. Варианты представлены в табл. 2.

Таблица 2.

Вариант	Тема исследования
Вариант 1	Выбор бытовой техники: стиральная машина.
Вариант 2	Выбор средств оргтехники: копировальный аппарат
Вариант 3	Выбор косметических средств
Вариант 4	Выбор мебели
Вариант 5	Выбор бытовой техники: видеокамера
Вариант 6	Выбор парфюмерии
Вариант 7	Выбор бытовой техники: цифровой фотоаппарат
Вариант 8	Выбор ювелирного изделия.
Вариант 9	Выбор средств оргтехники: телефон
Вариант 10	Выбор домашнего животного
Вариант 11	Выбор квартиры
Вариант 12	Выбор бытовой техники: микроволновая печь.
Вариант 13	Выбор автомобиля.
Вариант 14	Выбор изделия легкой промышленности
Вариант 15	Выбор средств оргтехники: сканер

Темы рефератов.

Особенности развития научно-технического комплекса в рамках наступающей третьей научно-технической революции.

2. Революция в предметах труда.
3. Этапы и формы автоматизации производства.
4. Электронизация и информатизация производства.
5. Сущность, задачи и функции управления развитием.
6. Нормативно-правовая база инновационного процесса.
7. Сущность инновационного процесса.
8. Фазы и основные этапы жизненного цикла инновационного процесса для продукта, организации, собственно инновационного процесса.
9. Исходный методологический прием анализа «инновационных систем».
10. Иерархия факторов в системе прикладных исследований.
11. Программно-целевое планирование инноваций.
12. Понятие и основные элементы инновационного проекта. Состав и содержание ТЭО инновационного проекта.
13. Формирование конкурентных преимуществ.
14. Особенности процесса управления созданием и удержанием конкурентных преимуществ.
15. Стратегия инновационного развития.
16. Методы анализа процессом создания конкурентных преимуществ.
17. Задачи и виды прогнозирования развития нововведений.
18. Организация перспективного планирования нововведений.
19. Факторы, формирующие рынок нововведений.
20. Организация инновационной деятельности при высоком уровне изъятия первичных доходов государством.
21. Организация инновационной деятельности при высоком уровне развития рыночной инфраструктуры.
22. Организация инновационной деятельности при высокой степени интеграции науки и производства.
23. Организация инновационной деятельности при высоком уровне конкурентоспособности технологий на мировых рынках.
24. Организация инновационной деятельности при высоком уровне экономического развития страны и др.
25. Схемы финансирования и кредитование нововведений.
26. Модели рынка нововведений и научно-технической продукции при развитии государственного сектора рынка нововведений.
27. Матричные модели рынка нововведений и научно-технической продукции.
28. Модели рынка нововведений и научно-технической продукции, формирующиеся в результате взаимодействия факторов изъятия первичных доходов в централизованные бюджеты.

29. Эффективность инновационного процесса и его конкурентоспособность.

30. Структурная схема организации и функционирования внутрихозяйственного механизма управления предприятиями промышленности и сферы услуг (на примере туризма).

31. Специфика инноваций в организационный, экономический, социально-психологический механизмы управления предприятиями.

32. Инновации, связанные с внешними условиями хозяйствования, и ориентированные на результаты деятельности.

33. Основные принципы оценки инновационных проектов.

34. Финансовое обоснование инновационного проекта. Общие положения анализа проектов.

35. Метод расчета чистого приведенного эффекта.

36. Метод расчета индекса рентабельности инвестиции.

37. Метод определения срока окупаемости инвестиций.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70 -89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50 - 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации
обучающихся

Задания первого типа

1. Дайте определение понятию инновация.
2. Дайте классификацию инноваций
3. Дайте определение понятию жизненный цикл инновационного процесса.
4. Дайте определение понятию стратегия инновационного развития.
5. Дайте определение понятию инновационный проект.
6. Дайте определение понятию исследовательский проект.
7. Дайте определение понятию «коммерциализация нововведений».
8. Дайте критерии оценки инновационных проектов.
9. Дайте определение фундаментальные исследования.
10. Дайте определение прикладные исследования.
11. Назовите основные виды конкурентных преимуществ.
12. Содержание технико-экономических разработок.
13. Механизм первичных (пионерных) освоений нововведений.
14. Условия распространения нововведений.
15. Эффективное использование и устаревание нововведения.
16. Научно-производственный цикл.
17. Экономическое, экологическое и социальное устаревание нововведений.
18. Оценка использования времени в процессе «исследование – производство».
19. Оценка рациональности структуры научно-производственного цикла.
20. Понятия «инновационно-технологическая деятельность» и «инновационно-технологические центры.
21. Элементы системы СИМ и ее основные задачи.
22. Структура органов научно-технической информации в Российской Федерации.
23. Система статистических показателей, характеризующих инновационную деятельность.
24. Основные методы реализации инновационной политики государством.
25. Система функций управления инновационной деятельностью.

Задания второго типа

1. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
2. Опишите формы подготовки (принятия) и реализации управленческого решения
3. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.
4. Назовите и дайте характеристику этапам принятия и реализации

управленческого решения.

5. Опишите основную модель принятия управленческих решений и ее составные элементы.

6. Опишите состояние внешней среды и ее влияние на принятие управленческого решения.

7. Опишите значение целевой функции в принятии решений.

8. Опишите роль моделирования в процессах принятия управленческих решений.

9. Опишите модели принятия управленческих решений: нормативная (классическая), административная (дескриптивная), политическая, их характеристики и значение.

10. Организация выполнения управленческих решений.

11. Опишите методы диагностики проблем.

12. Опишите методы генерирования альтернатив.

13. Сущность методов активизации мышления.

14. Сущность методов соединения альтернатив.

15. Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.

16. Сущность критериальных методов оценки и выбора альтернатив.

17. Опишите методы реализации управленческих решений.

18. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений.

19. Опишите коллективные методы принятия управленческих решений.

20. Опишите эвристические методы принятия управленческих решений.

21. Опишите методы экспертного ранжирования.

22. Как осуществляется принятие решений в условиях определенности?

23. Опишите методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.

24. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений.

25. Организация ситуационных центров

Задания третьего типа

Задание 1.

Молодой российский бизнесмен предполагает построить ночную дискотеку неподалеку от университета. По одному из допустимых проектов предприниматель может в дневное время открыть в здании дискотеки столовую для студентов. Другой вариант не связан с дневным обслуживанием клиентов. Представленные бизнес-планы показывают, что план, связанный со столовой, может принести доход в 250 тыс. руб. Без

открытия столовой бизнесмен может заработать 175 тыс. руб. Потери в случае открытия дискотеки со столовой составят 55 тыс. руб., а без столовой - 20 тыс. руб. Определите наиболее эффективную альтернативу на основе средней стоимостной ценности в качестве критерия.

Пусть, перед тем как принимать решение бизнесмен должен определить, заказывать ли дополнительное исследование состояния рынка или нет, причем предоставляемая услуга обойдется в 2 000 рублей. Относительно фирмы, которой можно заказать прогноз, известно, что она способна уточнить значения вероятностей благоприятного или неблагоприятного исхода. Возможности фирмы в виде условных вероятностей благоприятности и неблагоприятности рынка сбыта представлены в табл.:

Таблица

Прогноз фирмы	Фактически	
	благоприятный	неблагоприятный
Благоприятный	0,80	0,20
Неблагоприятный	0,30	0,70

Предположим, что фирма, которой заказали прогноз состояния рынка, утверждает:

- ситуация будет благоприятной с вероятностью 0,48;
- ситуация будет неблагоприятной с вероятностью 0,52.

Задание 2.

Директор лицея, обучение в котором осуществляется на платной основе, решает, следует ли расширять здание лицея на 250 мест, на 50 мест или не проводить строительных работ вообще. Если население небольшого города, в котором организован платный лицей, будет расти, то большая реконструкция могла бы принести прибыль 250 тыс. руб. в год, незначительное расширение учебных помещений могло бы приносить 90 тыс. руб. прибыли. Если население города увеличиваться не будет, то крупное расширение обойдется лицейу в 120 тыс. руб. убытка, а малое - 45 тыс. руб.

Государственная статистическая служба предоставила информацию об изменении численности населения: вероятность роста численности населения составляет 0,7; вероятность того, что численность населения останется неизменной или будет уменьшаться, равна 0,3. Определите наилучшее решение. Чему равно значение ОДО для наилучшей альтернативы?

Задание 3

При крупном автомобильном магазине планируется открыть мастерскую по предпродажному обслуживанию и гарантийному ремонту автомобилей. Консультационная фирма готова предоставить дополнительную информацию о том, будет ли рынок благоприятным или

нет. Эти сведения обойдутся магазину в 13 000 рублей. Администрация магазина считает, что эта информация гарантирует благоприятный рынок с вероятностью 0,5. Если рынок будет благоприятным, то большая мастерская принесет прибыль в 60 тыс. руб. а маленькая - 30 тыс. руб. При неблагоприятном рынке магазин потеряет 65 тыс. руб., если будет открыта большая мастерская, и 30 тыс. руб. - если откроется маленькая. Не имея дополнительной информации, директор оценивает вероятность благоприятного рынка 0,6. Положительный результат обследования гарантирует благоприятный рынок с вероятностью 0,8. При отрицательном результате рынок может оказаться благоприятным с вероятностью 0,3. Постройте дерево решений и определите:

Следует ли заказать консультационной фирме дополнительную информацию, уточняющую конъюнктуру рынка?

Какую мастерскую следует открыть при магазине: большую или маленькую?

Какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения?

Задание 4

Фирма, производящая вычислительную технику, провела анализ рынка нового высокопроизводительного персонального компьютера. Если будет выпущена крупная партия компьютеров, то при благоприятном рынке прибыль составит 250 тыс. руб., а при неблагоприятных условиях фирма понесет убытки в 185 тыс. руб. Небольшая партия техники в случае ее успешной реализации принесет фирме 50 тыс. руб. прибыли и 10 тыс. руб. убытков - при неблагоприятных условиях. Возможность благоприятного и неблагоприятного исходов фирма оценивает одинаково. Исследование рынка, которое провел эксперт, обошлось фирме в 15 тыс. руб. Эксперт считает, что с вероятностью 0,6 рынок окажется благоприятным. В то же время при положительном заключении благоприятные условия ожидаются лишь с вероятностью 0,8. При отрицательном заключении с вероятностью 0,15 рынок также может оказаться благоприятным. Используйте дерево решений, для того чтобы помочь фирме выбрать правильную технико-экономическую стратегию. Ответьте на следующие вопросы:

Следует ли заказывать эксперту дополнительное обследование рынка?

Какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения?

Задание 5

Администрации театра нужно решить, сколько заказать программ для представлений. Стоимость заказа 200 ф. ст. плюс 30 пенсов за штуку. Программки продаются по 60 пенсов за штуку, и к тому же доход от рекламы составит дополнительные 300 ф. ст. Из прошлого опыта известна посещаемость театра (таб.).

Таблица

Посещаемость	4000	4500	5000	5500	6000

Ее вероятность	0,1	0,3	0,3	0,2	0,1

Ожидается, что 40% зрителей купят программки.

1. Используя критерии Вальда, Сэвиджа и Гурвица, определите, сколько программок должна заказать администрация театра.

2. Допустим, что рекламодатели увеличат сумму с 300 до 400 ф. ст. число посетителей будет больше 5250, к тому же спрос на программки будет полностью удовлетворен. Как это повлияет на рекомендации в п.1?

Задание 6

При выборе стратегии A_j по каждому возможному состоянию природы S_i соответствует один результат V_{ij} . Элементы V_{ij} являющиеся мерой потерь при принятии решения, приведены в таблице:

Таблица

Стратегии	Состояние природы			
	S1	S2	S3	S4
A1	20	12	15	15
A2	14	23	12	26
A3	25	21	24	30

Выберите оптимальное решение в соответствии с критериями Вальда, Сэвиджа, Гурвица (при коэффициенте пессимизма равном 0,6).

Задание 7

Пекарня печет хлеб на продажу магазинам. Себестоимость одной булки составляет 30 пенсов, ее продают за 40 пенсов. В табл. приведены данные о спросе за последние 50 дней:

Таблица

Спрос в день, тыс. шт.	10	12	14	16	18
Число дней	5	10	15	15	5

Если булка испечена, но не продана, то убытки составят 20 пенсов за штуку. Используя критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица (при коэффициентах: 0,4- вероятность максимальной покупки, 0,6 – вероятность минимальной покупки), определите, сколько булок нужно выпекать в день.

Задание 8

Компания выбирает, какой вид продукции целесообразно производить. Имеются четыре вида продукции A_j . Определена прибыль от производства каждого вида продукции в зависимости от состояний экономической среды V_i . Значения прибыли для различных видов продукции и состояний природы приведены в табл.

Таблица

Вид продукции	Состояние экономической среды		
	В1	В2	В3
A1	40	52	45
A2	58	45	89
A3	45	36	65
A4	36	89	45

Требуется выбрать лучший проект легкового автомобиля для производства, используя критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица при коэффициенте пессимизма 0,4. Сравнить решения и сделать выводы.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Теория организации и организационное поведение»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

I. Аннотация к дисциплине.....	3
II. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	3
III. Тематический план	5
IV. Содержание дисциплины	6
V. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .	6
VI. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины	9
VII. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	11

1. Аннотация к дисциплине

Рабочая программа дисциплины «Теория организации и организационное поведение» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 958.

Теория организации как наука представляет собой область научного знания об общих закономерностях образования, устройства, функционирования и развития организаций как сложных, целенаправленно созданных и функционирующих динамических систем.

Дисциплина «Теория организации и организационное поведение» предназначена для формирования у обучающихся концептуальных представлений о теории и инструментах управления организационным развитием, системе организационного поведения и организационной диагностики.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки бакалавров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в обязательную часть Блока 1.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины — формирование у обучающихся системного представления о принципах построения, функционирования и развития организационных систем с учетом аспектов организационного поведения.

Задачи дисциплины:

- формирование представления о современной парадигме теории организации;
- изучение основных проблем и задач управления организационным поведением и организационной культурой;
- освоение основ организационной диагностики и организационного проектирования;
- изучение принципов исследования и осуществления организационных изменений.

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, критически оценивать существующие передовые исследования по управлению персоналом и в смежных областях	ОПК-1	ОПК-1.2 анализирует и моделирует процессы организационного развития и организационных изменений	теоретические основы организационного развития и организационных изменений; основы моделирования организационного развития и организационных изменений; принципы и направления осуществления организационных изменений.	моделировать процессы организационного развития и организационных изменений в целях совершенствования практики менеджмента.	анализа процессов организационного развития и организационных изменений на основе изучения практики современных предприятий.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. Тематический план

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА	
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный	Мастер-класс	Лабораторный	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической			
Очная форма												
Тема 1. Современная парадигма теории организации	2		3							13	Отчет по практикуму по решению задач / 25	
Тема 2. Организационное поведение и организационная культура	2		3							13	Отчет по практикуму по решению задач / 25	
Тема 3. Основы организационной диагностики и организационного проектирования	2		3							13	Отчет по практикуму по решению задач / 25	
Тема 4. Организационное развитие и организационные изменения	2		3							13	Отчет по практикуму по решению задач / 25	
Всего:	8		12							52	100	
Контроль, час	36										Экзамен	
Объем дисциплины (в академических часах)	108											
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3											

4. Содержание дисциплины

Тема 1. Современная парадигма теории организации

Современное состояние теории организации как науки. Основные методы научного исследования организаций. Современные концепции теории организации. Теория систем. Ситуационный детерминизм и стратегический выбор. Ресурсная зависимость и межорганизационные отношения. Неоинституциональная теория. Организационная экология и естественный отбор.

Тема 2. Организационное поведение и организационная культура

Основы теории организационного поведения. Основы теории организационной культуры. Элементы и функции организационной культуры. Проблема управляемости организационной культуры. Модели организационной культуры. Методы исследования организационной культуры. Модель организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна. Модели национальных культур и организационной культуры Г. Хофстеде.

Тема 3. Основы организационной диагностики и организационного проектирования

Понятие, виды и методы организационной диагностики. Координационный профиль. Организационная конфигурация. Методика диагностики координационного профиля и организационной конфигурации. Методика углубленной диагностики организационной культуры. Диагностика соотношения структурных и культурных факторов организации.

Тема 4. Организационное развитие и организационные изменения

Концептуальные основы организационного развития и организационных изменений. Основы моделирования организационного развития и организационных изменений. Принципы и направления осуществления организационных изменений.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе преподавания дисциплины «Теория организации и организационное поведение» используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной

лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач — выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

**Навигация для обучающихся по
самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины**

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельно й работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Современная парадигма теории организации</i>	Значение теории организации как науки. Неоинституциональная теория, организационная экология и естественный отбор	Работа с литературой и Интернет- источниками. Конспектировани е. Подготовка к практикуму по решению задач.	Конспект. Отчет по практикуму.
<i>Тема 2. Организационное поведение и организационная культура</i>	Проблема управляемости организационной культуры. Модели организационной культуры Г. Хофстеде.	Работа с литературой и Интернет- источниками. Конспектировани е. Подготовка к практикуму по решению задач.	Конспект. Отчет по практикуму.
<i>Тема 3. Основы организационной диагностики и организационного проектирования</i>	Понятие и виды организационной диагностики. Соотношение структурных и культурных аспектов организационной конфигурации.	Работа с литературой и Интернет- источниками. Конспектировани е. Подготовка к практикуму по решению задач.	Конспект. Отчет по практикуму.
<i>Тема 4. Организационное развитие и организационные изменения</i>	Основы моделирования процессов организационного развития и организационных изменений.	Работа с литературой и Интернет- источниками. Конспектировани е. Подготовка к практикуму по решению задач.	Конспект. Отчет по практикуму.

**6. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение
дисциплины**

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

Михненко П.А. Теория организации и организационное поведение : учебник / Михненко П.А.. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0322-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/101340.html>

Дополнительная литература:

1. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение : учебник / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 529 с. — ISBN 978-5-4497-3445-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142246.html>
2. Набоков, В. И. Организационная культура : учебник для вузов / В. И. Набоков. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2024. — 202 с. — ISBN 978-5-394-05850-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136494.html>
3. Беликова, И. П. Организационная культура : учебник / И. П. Беликова, В. А. Ивашова. — Ставрополь : Секвойя, 2021. — 258 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121733.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1	Сайт «Корпоративный менеджмент».	https://www.cfin.ru/
2	Журнал «Управление компанией».	http://management.web-standart.net/
3	Журнал «Экономические стратегии».	http://www.inesnet.ru/es_magazine/
4	Справочная правовая система «Консультант Плюс».	https://www.consultant.ru/
5	Hofstede Insights (на англ. языке)	https://geert-hofstede.com

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при

осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>
- Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Наименование оценочного средства Краткая характеристика оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл Критерии оценивания компетенции
1	Практикум по решению задач	25-23 – задача решена полностью и корректно; использованы все необходимые методики и инструменты; сделан полный вывод с использованием профессиональной терминологии. 22-13 – задача решена полностью, но с незначительными ошибками; использованы не все необходимые методики и инструменты; сделан недостаточно полный вывод. 12-0 – задача решена не полностью или не решена; допущены критические ошибки; не использованы необходимые методики и инструменты; не сделан вывод или вывод не соответствует результатам решения задачи.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовые практикумы по решению задач

Практикум по решению задач № 1. Описание организации в контексте пяти концепций, составляющих современную парадигму теории организации.

Цель: сформировать у студентов умение анализировать состояние, принципы работы и перспективы развития организации на основе тезисов пяти концепций, составляющих современную парадигму теории организации.

Задание:

1. Выберите в качестве примера современную российскую фирму в соответствии с профилем обучения.

2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения, организационно-правовой формы, целей и задач, текущего экономического состояния, особенностей деятельности.

3. Проанализируйте организацию, используя основные тезисы и выводы пяти концепций, составляющих современную парадигму теории организации:

- теории систем;
- концепции ситуационного детерминизма и стратегического выбора;

- концепции ресурсной зависимости и межорганизационных отношений;
 - неоинституциональной теории;
 - теории организационной экологии и естественного отбора.
4. Сделайте общие выводы.

Практикум по решению задач № 2. Диагностика профиля организационной культуры предприятия.

Цель: сформировать у студентов умение анализировать и обосновывать направления изменения организационной культуры и, основываясь на собственном мнении, формулировать обоснованные предложения и выводы при решении задач профессиональной деятельности.

Задание:

1. Выберите в качестве примера современную российскую фирму в соответствии с профилем обучения.
2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения, организационно-правовой формы, целей и задач, текущего экономического состояния, особенностей деятельности.
3. Осуществите диагностику организационной культуры предприятия, используя опросник OCAI К. Камерона и Р.Куинна. Постройте профиль организационной культуры предприятия по результатам выполненной диагностики в виде лепестковой диаграммы.
4. Оцените характер влияния организационной культуры предприятия на его деятельность. Выделите (предположите) основные проблемы существующей организационной культуры.
5. Сделайте авторское предложение по изменению элементов культуры предприятия. Обоснуйте ваше видение предпочтительного профиля организационной культуры предприятия.
6. Сделайте общие выводы.

Практикум по решению задач № 3. Диагностика организационной конфигурации и внутренней среды организации.

Цель: сформировать у обучающихся умение осуществлять углубленный анализ внутренней среды организации в интересах ее стратегического развития, обосновывать собственное мнение, формулировать обоснованные предложения и выводы при решении задач профессиональной деятельности.

Задание:

1. Выберите в качестве примера современную российскую фирму в соответствии с профилем обучения.
2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения, организационно-правовой формы,

целей стратегического развития, текущего экономического состояния, особенностей деятельности.

3. Проведите анализ внутренней среды организации по одной из известных вам методик. Сделайте авторские выводы о качестве элементов внутренней среды и характере их взаимовлияния.

4. Постройте координационный профиль, обеспечивающий максимальную эффективность управления предприятием в целях его стратегического развития. Опишите степень его однородности (гомогенности).

5. Объясните, какому типу организационной конфигурации соответствует построенный координационный профиль.

6. Определите тип организационной культуры предприятия по одной из известных вам методик.

7. Сделайте выводы о соответствии элементов внутренней среды предприятия целям его стратегического развития, основываясь на проведенном в п. 4-7 анализе. Сформулируйте и обоснуйте авторские предложения по совершенствованию внутренней среды организации, способствующие стратегическому развитию.

Практикум по решению задач № 4. Организационное развитие и организационные изменения.

Цель: Анализировать цели осуществления организационных изменений, основываясь на собственном мнении формулировать обоснованные модели и направления осуществления организационных изменений.

Задание:

1. Сформулируйте условный пример российского предприятия или организации, описав: вид экономической деятельности, организационно-правовую форму, размер предприятия (численность сотрудников), территориальное размещение. При необходимости, приведите дополнительную информацию.

2. Сформулируйте стратегическую цель развития предприятия.

3. В соответствии с динамической моделью процесса организационных изменений опишите контуры и процессы управления организационным развитием и организационными изменениями на предприятии.

4. Обоснуйте основные положения программы организационного развития и изменений в соответствии с поставленной стратегической целью.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Теория организации и

организационное поведение» проводится в форме экзамена.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов -90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более (хорошо)– ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более (удовлетворительно)– ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично. -Менее 50 (неудовлетворительно)– ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания первого типа

1. Прикладное значение теории организации как научной дисциплины в современных условиях.
2. Ситуационный детерминизм и стратегический выбор.
3. Ресурсная зависимость и межорганизационные отношения.
4. Неоинституциональная теория.
5. Организационная экология и естественный отбор.
6. Методы научного исследования организаций: основные инструменты и прикладное значение.
7. Понятия организационного поведения и организационной культуры.
8. Элементы и функции организационной культуры предприятия.
9. Прикладное значение модели организационных культур К. Камерона и Р. Куинна.
10. Прикладное значение модели организационных культур Ч. Хэнди.
11. Прикладное значение модели организационных культур Г. Хофстеде.

12. Проблема анализа и управляемости организационной культуры, как задача управления предприятием.
13. Взаимосвязь программы развития организации с ее организационной культурой.
14. Понятие и практические методы организационной диагностики.
15. Основы организационного проектирования.
16. Концепция организационных конфигураций Г. Минцберга.
17. Основные организационные конфигурации, их элементы и свойства.
18. Соотношение структурных и культурных аспектов организационной конфигурации: анализ и прикладное значение.
19. Концептуальные основы организационных изменений.
20. Анализ современного состояния теории организационного развития и организационных изменений.
21. Основы моделирования процессов организационного развития и организационных изменений.
22. Исследование процесса организационных изменений в компании для ее развития.
23. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.
24. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
25. Принципы осуществления организационных изменений в компании.

Задания второго типа

1. Перечислите основные методы исследования организаций, указав для каждого из них: цели исследования, характер (алгоритм) исследования, необходимые ресурсы.
2. Перечислите основные методы исследования организаций, указав для каждого из них: цели исследования, степень достоверности ожидаемых результатов и выводов, риски для организации.
3. Перечислите основные элементы организационной культуры предприятия и сопоставьте их с функциями культуры.
4. Сформулируйте два-три примера реализации требуемых функций посредством управленческого воздействия на те или иные элементы организационной культуры.
5. Сравните между собой модели организационных культур К. Камерона и Р. Куинна и Ч. Хэнди.
6. Сравните между собой модели организационных культур К. Камерона и Р. Куинна и Г. Хофстеде.
7. Сравните между собой модели организационных культур Ч. Хэнди и Г. Хофстеде.
8. Обоснуйте необходимость использования комбинаций моделей в комплексном исследовании организационной культуры предприятия для

повышения ее эффективности (по критериям: сила, единство и соответствие стратегическим целям).

9. Приведите пример предприятия, сформулируйте цель его развития. Обоснуйте основные параметры программы управления организационной культурой для решения задачи развития предприятия.

10. Обоснуйте необходимые направления и методы организационной диагностики для выявления существующей организационной конфигурации (по Г. Минцбергу).

11. Приведите пример предприятия, сформулируйте миссию и цель его развития. Обоснуйте возможные варианты соотношения структурных и культурных аспектов ее организационной конфигурации.

12. Приведите пример предприятия, сформулируйте миссию и цель его развития. Обоснуйте необходимые направления и методы исследования процесса организационных изменений в компании для ее развития.

13. Приведите пример предприятия, сформулируйте миссию и цель его развития. Сформулируйте основные параметры программы организационных изменений.

14. Объясните технологию анализа текущего и предпочтительного типов организационной культуры компании с помощью методики ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна.

15. Объясните технологию оценки стадии жизненного цикла организации на основе модели Л. Грейнера. Обоснуйте степень адекватности данной модели современным условиям.

16. Объясните технологию оценки стадии жизненного цикла организации на основе модели И. Адизеса. Обоснуйте степень адекватности данной модели современным условиям.

17. Обоснуйте прикладное значение теории ситуационного детерминизма и стратегического выбора. Приведите примеры.

18. Обоснуйте прикладное значение теории ресурсной зависимости и межорганизационных отношений. Приведите примеры.

19. Обоснуйте прикладное значение неoinституциональной теории. Приведите примеры.

20. Обоснуйте прикладное значение теории организационной экологии и естественного отбора. Приведите примеры.

21. Обоснуйте взаимосвязь и практическое значение теории ЖЦО и технологии анализа текущего и предпочтительного типов организационной культуры компании.

22. Обоснуйте взаимосвязь и практическое значение концепции организационных конфигураций и теории ЖЦО.

23. Обоснуйте взаимосвязь и практическое значение концепции организационных конфигураций и технологии анализа текущего и предпочтительного типов организационной культуры компании.

24. Приведите обоснованные примеры влияния основных факторов организационной культуры компании на изменение ее организационной конфигурации на стадиях ЖЦО.

25. Обоснуйте взаимосвязь и практическое значение теории ситуационного детерминизма и стратегический выбор с концепцией ресурсной зависимости и межорганизационных отношений.

Задания третьего типа

Задание 1 (типовое)*. Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите миссию и стратегическую цель развития. Приведите краткое описание организационной культуры предприятия на основе следующих параметров: основные элементы, функции, тип (профиль) культуры по одной из известных вам моделей культур, степень однородности (единства), сила (слабость) культуры, степень соответствия культуры цели развития предприятия. Сформулируйте цель и три-четыре задачи изменения (поддержания, актуализации) организационной культуры предприятия, исходя из степени ее соответствия цели развития предприятия. Спрогнозируйте период адаптации культуры, возможную реакцию сотрудников предприятия и последствия.

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 2 (типовое)*. Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите миссию и стратегическую цель развития. Сформулируйте цели и три-четыре задачи организационной диагностики (управленческого анализа внутренней среды). Выберите в качестве объектов диагностики три-четыре организационные подсистемы предприятия. Для каждой подсистемы обоснуйте: а) содержание (вопросы) диагностики; б) источники диагностической информации; в) методы (инструменты) осуществления диагностики.

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 3 (типовое)*. Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите миссию. Укажите тип организационной конфигурации предприятия (по Г. Минцбергу). Опишите особенности элементов конфигурации и координационных механизмов. Постройте координационный профиль предприятия. Сформулируйте стратегическую цель развития предприятия, предполагающую изменение организационной конфигурации. Опишите параметры необходимых изменений.

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 4 (типовое)*. Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите миссию и стратегическую цель развития. Опишите основные факторы и условия внешнего окружения. Обоснуйте для этого предприятия модель организационных изменений.

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 5 (типовое)*. Выберите в качестве примера предприятие. Приведите его краткое описание, укажите миссию и стратегическую цель развития. Сформулируйте цели и три-четыре задачи организационной диагностики (управленческого анализа внутренней среды). Выберите в качестве объектов диагностики три-четыре организационных процесса. Для каждого процесса обоснуйте: а) содержание (вопросы) диагностики; б) источники диагностической информации; в) методы (инструменты) осуществления диагностики.

* Допускаются различные виды организаций.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ

Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Система управления проектами организации»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

I. Аннотация к дисциплине.....	3
II. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	3
III. Тематический план	4
IV. Содержание дисциплины	7
V. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .	8
VI. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины	11
VII. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	14

1. Аннотация к дисциплине

Рабочая программа дисциплины «Система управления проектами организации» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 958.

Дисциплина «Система управления проектами организации» предназначена для формирования у обучающихся знаний в области структурирования корпоративных системы управления, формирования таких подсистем как методологическая подсистема, организационная подсистема, подсистема информационного обеспечения. Кроме того, обучающиеся получают представление о трансформации организационных структур управления и этапах перехода от традиционных моделей к проектно-ориентированным

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в обязательную часть Блока 1.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 2 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины — является формирование у обучающихся навыков применения проектного инструментария для решения возникающих задач как в рамках проектов, так и текущей деятельности организации включая методологические основы такого рода деятельности.

Задачи дисциплины:

- углубление знаний о проектном подходе и месте проектного менеджмента в общей модели организации;
- формирование представлений об основных элементах корпоративной системы управления проектами;
- освоение логики формирования проектных стратегий для достижения выгод организации;
- формирование представление об организации и функционировании офисов управления проектами.

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2	УК-2.1 Определяет содержание этапов работы над проектом, учитывая его этапы его жизненного цикла и обеспечивает последовательность их реализации	Классификацию проектов. Жизненный цикл и фазы проекта. Критерии успехов и неудач проекта.	Проводить расчет показателей для оценки хода реализации проекта. Проводить анализ рисков проекта. Разрабатывать план управления проектом. Проводить анализ стейкхолдеров проекта	Определения целей и приоритетов проекта, календарного и ресурсного планирования проекта. Определения основных параметров. Определения компонентов проекта. Построения сетевых моделей проекта. Назначения ответственных на работы проекта. Контроля хода работ проекта. Разработки паспорта проекта.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практикум по решению задач <u>Самостоятельная работа</u>
		УК-2.2 Грамотно представляет результаты реализации проекта, обсуждая его ход и результаты проектов	Состав работ завершающей фазы проекта; материалы, которые могут быть использованы для	Формировать предложения по совершенствованию процесса управления проектами; Формировать архив проектной документации	описания достигнутых результатов проекта; Определения результатов намеченных целей по качеству проекта и его продуктов;	<u>Контактная работа:</u> Лекции Ситуационные практикумы <u>Самостоятельная работа</u>

			других проектов;			
		УК-2.3. Формирует основные компоненты системы управления проектами	Виды организационных структур управления проектами. Процессы и функции управления проектами. Основные элементы корпоративной системы управления проектами. Цели внедрения корпоративной системы управления проектами в организации. Структуру корпоративного стандарта проектного управления; сущностно-содержательные характеристики корпоративной стратегии управления проектами	Использовать корпоративный стандарт для управления проектами; Разрабатывать элементы корпоративной стратегии управления проектами	Разработки базовых планов проекта	<u>Контактная работа:</u> Лекции Ситуационные практикумы <u>Самостоятельная работа</u>

3. Тематический план

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА	
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный	Мастер-класс	Лабораторный	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической			
Очная форма												
Тема 1. Основные подсистемы и элементы управления проектами.	2		3							13	Отчет по практикуму по решению задач 1/ 25	
Тема 2. Процессы и функции управления проектами.	2		3							13	Отчет по практикуму по решению задач 2/ 25	
Тема 3. Организационные структуры проектов	2		3							13	Отчет по практикуму по решению задач 3/ 25	
Тема 4. Корпоративная система управления проектами	2		3							13	Отчет по практикуму по решению задач 4/ 25	
Всего:	8		12							52	100	
Контроль, час	36										Экзамен	
Объем дисциплины (в академических часах)	108											
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3											

4. Содержание дисциплины

Тема 1. Основные подсистемы и элементы управления проектами.

Проект как базовое понятие. Жизненный цикл проекта. Фазы жизненного цикла. Ключевые этапы развития методологии УП. Проект, программа. Классификация проектов. Цели и стратегии проекта. Структуры проекта. Типы и примеры структурных моделей проекта, используемых в УП. Жизненный цикл и фазы проекта. Стейкхолдеры проекта. Менеджер и команда проекта. Взаимодействие участников проекта. Критерии успехов и неудач проекта. Основные причины неудач проекта. Категории эффективности проекта.

Тема 2. Процессы и функции управления проектами.

Процессы и функции управления проектами. Понятие процессов в управлении проектами. Основные и вспомогательные процессы в управлении проектами. Понятие инициации, планирования, выполнения, контроля и закрытия проекта. Функции управления проектами: управление интеграцией, управление предметной областью, управление временем, управление стоимостью, управление рисками, управление коммуникациями, управление человеческими ресурсами, управление качеством, управление контрактами и поставками.

Тема 3. Организационные структуры проектов

Классификация проектных структур по отношению к структуре организации. Организационные структуры управления проектом. Проектно-зависимая компания. Проектно-ориентированная компания. Типы организационных структур. Управление проектом. Окружение проекта. Посредники. «Сглаживание» через посредников Сравнительная характеристика организационных структур управления. Распределение организационных структур в пространстве адаптивности. Сравнительная характеристика механических и органических организационных структур управления. Офис управления проектами. Проектный офис как инфраструктура. Проектный офис как структурное подразделение. Функции проектного офиса.

Тема 4. Корпоративная система управления проектами

Методология по управлению проектами. Цели, структура, этапы разработки системы управления проектами в компании. Основные элементы корпоративной системы управления проектами. Цели внедрения корпоративной системы управления проектами в организации. Структуру корпоративного стандарта проектного управления. Сущностно-содержательные характеристики корпоративной стратегии

управления проектами. Уровни зрелости проектного управления в организации.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся

необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

В ходе выполнения практикума необходимо следовать технологическим инструкциям, использовать материал лекций, рекомендованных учебников, источников интернета, активно использовать помощь преподавателя на занятии.

Требования к оформлению результатов практикумов.

При подготовке отчета: изложение материала должно идти в логической последовательности, отсутствие грамматических и синтаксических ошибок, правильное оформление рисунков.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям.

При подготовке к практическим занятиям необходимо акцентировать внимание студентов на детальное изучение методов решения задач и примеров, рассмотренных на лекционных занятиях и нацелить на самостоятельное решение заданий из учебника, приведенных в конце каждой главы учебника.

Порядок проведения практикума.

1. Преподаватель разъясняет приёмы и методы решения на примере типовых задач по изучаемой теме (2-3 задачи).
2. Преподаватель даёт 2-3 задачи для самостоятельного решения.
3. Преподаватель контролирует решение задач обучающимися в индивидуальном порядке, подсказывает правильные пути решения.
4. По окончании практикума преподаватель подводит итоги, вскрывает типичные ошибки и отмечает отличившихся обучающихся, успешно решивших все задачи.

В ходе выполнения практикума обучающиеся более глубоко усваивают физические законы посредством применения их к конкретным физическим ситуациям и процессам, учатся моделировать физические явления и анализировать полученные результаты.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельно й работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Основные подсистемы и элементы управления проектами.</i>	Критерии успехов и неудач проекта. Основные причины неудач проекта. Категории эффективности проекта.	Работа с литературой и Интернет- источниками. Конспектирование. Подготовка практикума по решению задач.	Конспект. Отчет по практикуму.

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельно й работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 2. Процессы и функции управления проектами.</i>	Основные и вспомогательные процессы в управлении проектами.	Работа с литературой и Интернет- источниками. Конспектирование. Подготовка практикума по решению задач.	Конспект. Отчет по практикуму.
<i>Тема 3. Организационные структуры проектов</i>	Распределение организационных структур в пространстве адаптивности. Сравнительная характеристика механических и органических организационных структур управления.	Работа с литературой и Интернет- источниками. Конспектирование. Подготовка практикума по решению задач.	Конспект. Отчет по практикуму.
<i>Тема 4. Корпоративная система управления проектами</i>	Сущностно-содержательные характеристики корпоративной стратегии управления проектами.	Работа с литературой и Интернет- источниками. Конспектирование. Подготовка практикума по решению задач.	Конспект. Отчет по практикуму.

6. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы Основная литература:

Фомичев, А. Н. Управление проектами : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2024. — 257 с. — ISBN 978-5-394-05715-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136539.html>

Дополнительная литература

1. Савон, Д. Ю. Управление проектами : учебник / Д. Ю. Савон, Т. О. Толстых. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 167 с. — ISBN 978-5-907560-14-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129538.html>

2. Бойкова М.В. Управление проектами : учебник / Бойкова М.В., Колобова И.Н., Кузнецов С.С.. — Москва : Российская таможенная академия, 2018. — 216 с. — ISBN 978-5-9590-1056-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93227.html>
3. Кокшарова Е.А. Проектный менеджмент : учебно-методическое пособие / Кокшарова Е.А., Бужинская Н.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 110 с. — ISBN 978-5-4497-2246-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131800.html>
4. Ульянова, С. А. Управление проектами : практикум / С. А. Ульянова. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 64 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129530.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№ п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Сайт компании "ПМСОФТ".	http://www.primavera.msk.ru/
2.	Официальный сайт Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA (Швейцария)	https://www.ipma.world/
3.	Официальный сайт компании Проектная практика	https://pmpractice.ru/
4.	Project management institute	https://www.pmi.org/
5.	Официальный сайт компании ПМ Эксперт	https://pm.expert/
6.	Ассоциация менеджеров проекта Проектный Альянс	https://pmalliance.ru/
7.	Специализированный сайт посвященный Управлению проектами.	http://www.ganttthead.com/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Наименование оценочного средства Краткая характеристика оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл Критерии оценивания компетенции
1	Практикум по решению задач	17-25 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы; 10-16 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы; 5-9 – работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие определения, имеются ошибки в выводах, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы; 1-4 – обучающийся подготовил работу несамостоятельно или не завершил в срок, выводы и ответы на вопросы отсутствуют. 0 - практикум не выполнен.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовые практикумы по решению задач

Практикум по решению задач 1.

Задание №1.

Рассматриваются два варианта выполнения проекта подрядной организацией в течение года. Планируемые показатели приведены в таблице:

Планируемые показатели, тыс. руб.		Проект	
		№ 1	№ 2
Материальные затраты		2250	4200
Зарплата			
Отчисления в социальные фонды (30%)			
Балансовая стоимость оборудования, используемого при выполнении проекта		2 000	1800
Балансовая стоимость здания, используемого при выполнении проекта		4 000	4500
Норма амортизационных отчислений (%)	На оборудование	10	11
	На здание	2,5	2,5
Амортизация			
Прочие		460	120
Совокупные затраты (полная себестоимость)			
Рентабельность по себестоимости, %		10	10
Прибыль			
Цена проекта			

Трудоемкость работ по вариантам проектов представлена в таблице:

Вариант	Трудоемкость работ, нормо-час.	
	Вариант А	Вариант Б
1	1800	3000
2	2000	4000
3	3000	5000
4	4000	1500
5	2600	2000
6	3000	2700
7	3400	4800
8	2900	3800
9	4800	3900

10	6000	5000
11	2600	3000
12	3000	4000
13	3400	5000
14	2900	1500
15	3000	4800

Для основных рабочих предусматривается сдельная система оплаты труда: расценка -350 руб. за нормо–час. работы. Зарплата вспомогательного и административно-управленческого персонала составляет 80% от зарплаты основных рабочих.

Необходимо определить отчисления в социальные фонды, амортизационные отчисления, совокупные затраты (полную себестоимость) на выполнение каждого проекта, прибыль, цену проекта и выбрать наиболее эффективный вариант для подрядной организации.

Задание №2.

Рассматриваются два варианта проекта. Определите плановую численность основных и вспомогательных рабочих, численность специалистов и административно-управленческого персонала (АУП) команды проекта, расходы на зарплату, отчисления в социальные фонды, полную себестоимость, цену, прибыль проектов и наиболее экономически выгодный вариант проекта.

Исходные данные формируются студентами по последней цифре номера зачетной книжки или студенческого билета: номера работ, включенных состав проекта, указаны в таблице 1 и соответственно объем работ (ед.), нормы времени на единицу работы (нормо-час./ед.) проектов) выбираются из таблицы 2.

Таблица 1 – Номера работ в проектах

Последний номер зачетки	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Номера работ в проектах	1-7	1,3-7	2-7	1.3.4-7	2-5,7	1-6	2,4-7	1-4,6,7	3-7	1-3, 5-7

Продолжительность выполнения проекта для всех вариантов 3 - месяца.

Таблица 2 - Объем работ (ед.), нормы времени на единицу работы (нормо-час./ед.)

Номер работы	Проект А		Проект Б	
	Объем работ (ед.)	Нормы времени, нормо-час	Объем работ (ед.)	Нормы времени, нормо-час
1	18	100	120	10

2	20	80	30	60
3	30	15	14	25
4	40	20	50	20
5	2	1000	12	100
6	120	2	12	12
7	60	3	6	30

Численность вспомогательных рабочих составляет 30% от численности основных рабочих. Численность специалистов и АУП составляет 10% от численности основных и вспомогательных рабочих. Коэффициент, учитывающий невыходы на работу – 1,12. Действительный годовой фонд времени работы одного рабочего – 1900 час. Число смен -1. Для основных рабочих предусматривается сдельная система оплаты труда: расценка - 350 руб. за нормо-час. работ №1-№3; 380 руб. . работ №4-№7. Для остальных работников оклады: для вспомогательных рабочих в размере 50 тыс. руб. в месяц., для служащих и для АУП – 90 тыс. руб. в месяц в среднем по данной группе персонала. Отчисления в социальные фонды – 30% от зарплаты. Стоимость материальных ресурсов проектов: вариант А – 1500 тыс. руб., вариант Б – 1800 тыс. руб. Накладные расходы предусматриваются в размере 60% от фонда оплаты труда. Планируется 10% рентабельности по себестоимости.

Практикум по решению задач 2

Задача 1.

Описание проекта в виде перечня выполняемых операций с указанием их взаимосвязи приведено в таблице. Построить сетевой график, определить критический путь, построить календарный график.

Операция	Непосредственно предшествующая операция	Продолжительность
А	-	3
В	-	8
С	А	5
Д	В	1
Е	С,Д	6
F	А	2

Задача 2.

В магазине озабочены тем, что покупатели обслуживаются недостаточно быстро. Руководство магазина наняло вас в качестве консультанта для устранения данной проблемы. В ходе ознакомления с процессами обслуживания было выявлено следующее:

Код работы	Название работы	Код предшествующей работы
А	Поступление покупателя	-
Б	Ожидание покупателем консультанта	А
В	Выяснение потребностей покупателя	А
Г	Формирование предложения консультантом	Б
Д	Анализ предложения покупателем	В,Г
Е	Выбор товара	В,Г
Ж	Примерка	Д
З	Заключительный выбор товара	Е
И	Оплата товара на кассе	Ж,З
К	Уход покупателя	И

Задание

1. составьте сетевой график работ на основании наиболее вероятной их продолжительности и оцените общую продолжительность.
2. используя метод PERT, определите ожидаемую продолжительность каждого действия, на основании полученных значений составьте новый вариант сетевого графика.
3. определите среднеквадратическое отклонение продолжительности работ на критическом пути, определите среднеквадратическое отклонение общей продолжительности работ.

Код работы	Наиболее вероятная продолжительность работ, мин.	Оптимистическая	Пессимистическая
А	10	3	20
Б	30	15	75
В	15	5	25
Г	20	15	30
Д	25	10	35
Е	45	20	60
Ж	15	10	25
З	25	15	45
И	15	10	30
К	20	15	30

Задача 3.

Рассчитайте потребность проекта в финансировании, момент окупаемости данного проекта и дисконтированное сальдо суммарного потока, если Вам дана следующая информация по денежным потокам от следующих видов деятельности компании по проекту.

Потоки	1 год	2год	3год	4 год
Операционная деятельность	100	200	600	800

Инвестиционная деятельность	-750	-50	0	0
Финансовая деятельность	-665	-100	-450	-350

Норма дисконта равна 10%.

Задача 4.

В таблице приведены данные по денежным потокам по проекту:

Показатель	Номер на шаг расчета								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Денежный поток от операционной деятельности	0,0 0	11,1 0	20,1 1	40,3 0	30,3 0	70,7 0	75,1 0	60,0 0	-
2. Денежный поток от финансовой деятельности	0,0 0	10,5 0	29,2 2	9,36	4,09	10,0 0	6,05	6,00	-
3. Инвестиционная деятельность	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.1. Притоки	0,0 0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,0 0
3.2. Оттоки	- 10 0	- 70,0 0	0,00	0,00	- 60,0 0	0,00	0,00	0,00	- 90,0 0
3.3. Сальдо									
4. Сальдо суммарного потока									
5. Сальдо накопленного потока									
6. Коэффициент дисконтирования	1,0 0	0,91	0,83	0,75	0,68	0,62	0,56	0,51	0,47
7. Дисконтированное сальдо суммарного потока									
8. Дисконтированные инвестиции									

Рассчитайте необходимые показатели по денежным потокам проекта и заполните таблицу.

Задача 5.

Имеется информация по денежным потокам проекта от операционной деятельности. Она представлена в следующей таблице:

№	Показатель	Значение показателей по шагам расчета			
		Шаг 0	Шаг 1	Шаг 2	Шаг 3
1	Объем продаж	115,00	150,00	198,00	320,00
2	Цена	68,00	68,00	70,00	70,00
3	Выручка				
4	Внереализационные доходы	200,00	233,00	509,00	722,00
5	Переменные затраты	1101,00	1300,00	1543,00	2367,00
6	Постоянные затраты	801,00	801,00	801,00	801,00
7	Амортизация зданий	513,00	630,00	765,00	433,00
8	Амортизация оборудования	614,00	653,00	697,00	900,65
9	Проценты по кредитам, включаемые в себестоимость	632,00	999,00	1235,00	2561,00

Известно, что налог на прибыль равен 24%. Рассчитайте чистый приток от операций.

Задача 6.

Рассчитайте потребность проекта в ресурсе, если известно, что оптимальный размер заказа, составляет 108 изделий. На выполнение одного заказа требуется 60 тыс. руб., а на хранение единицы ресурса необходимо 12,45 тыс. руб.

Задача 7.

В таблице приведены следующие параметры системы управления запасами проекта:

Показатель	Расчет показателя
1. Потребность, шт.	1000
2. Затраты на хранение единицы ресурса, руб.	10
3. Затраты на поставку единицы ресурса, руб.	50
4. Оптимальный размер заказа, шт.	
5. Время поставки, дни	24
6. Возможная задержка поставки, дни	3
7. Ожидаемое дневное потребление, шт./день	
8. Срок расходования заказа, дни	
9. Ожидаемое потребление за время поставки, шт.	

10. Максимальное потребление за время поставки, шт.	
11. Резервный запас, шт.	
12. Пороговый запас или точка заказа, шт.	

Необходимо учесть, что в году 250 рабочих дней.

Рассчитайте недостающие параметры системы управления запасами проекта.

Практикум по решению задач 3 **Ситуационный практикум № 2**

Офис взорвался аплодисментами, когда по внутреннему радио объявили, что Orion только что получил правительственный заказ на строительство высокоскоростных поездов следующего поколения на легких рельсах. Все воздравляли Майка Росаса. Известно было, что он станет руководителем этого важного проекта под кодовым названием «Ягуар». Когда ликование утихло, Росас поглядел в окно и задумался над тем, куда же он влез.

Проект «Ягуар» задумывался, как высокопрофильный, призванный в дальнейшем обеспечивать правительственные заказы. Возросшая конкуренция подняла планку ожиданий относительно сроков выполнения, качества, надежности и цены. Он знал, для того чтобы удовлетворить требованиям проекта «Ягуар», потребуются коренные изменения в том, как Orion организует и управляет проектами.

Управление проектом в Orion

Orion был отделением крупной аэрокосмической компании со штатом в 7000 человек. Orion из проектной организации превратился в матричную, для того чтобы сдерживать затраты и лучше использовать ограниченные ресурсы. В любой момент Orion был готов работать над 3—5 крупными проектами, подобными проекту «Ягуар», и над 30—50 небольшими проектами. Управляющие проектами обговаривали назначения работников на тот или иной проект с вице-президентом по хозяйственной деятельности, который в итоге утверждал назначения. Достаточно часто бывали такие ситуации, что один и тот же инженер в течение недели работал над 2—3 проектами.

Рис.1 - показывает организацию управления проектом разработки нового продукта в Orion.

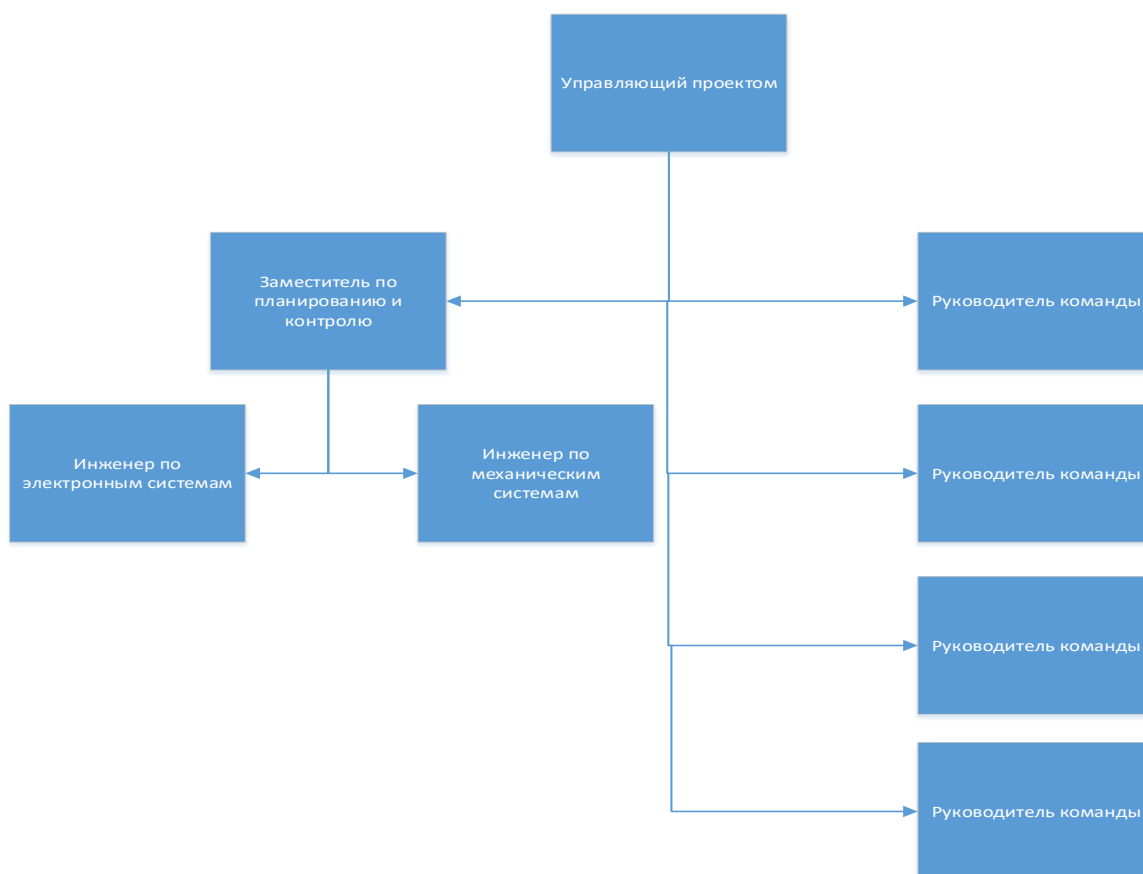


Рис. -1 Организация управления проектом разработки нового продукта в Orion

Управление проектом сводилось только к дизайну и разработке нового продукта. Когда окончательный вариант проекта и модель были выполнены, их передавали в производственный отдел для изготовления и доставки клиенту. Управленческая команда из 4 человек осуществляла контроль за работой, и их обязанности кратко изложены ниже:

- * *Управляющий проектом* — отвечает за все аспекты проектирования и разработки продукта.
- * *Управляющий по планированию и контролю* — отвечает за создание общей сети проекта, составление графиков, управление сметой, контроль и оценку программы проектирования и разработки и подготовку отчетов о состоянии работ.

* *Инженер по электронным системам* — отвечает за вопросы обеспечения технического решения электронных систем.

* *Инженер по механическим системам* — отвечает за обеспечение решения технических вопросов.

Основная работа выполнялась 12—20 командами проектировщиков. У каждой команды был лидер, ответственный за проектирование, разработку, создание и испытание конкретной подсистемы продукта. В команду входило от 5 до 15 инженеров, в

зависимости от масштаба работы. Одновременно эти же инженеры работали над другими проектами.

Инженеры-проектировщики играли главную роль в Orion, другие группы — производственная, маркетинга и т.д. — должны были следовать за ними. Особый статус инженеров-проектировщиков подкреплялся тем фактом, что их зарплаты были выше, чем у инженеров производственного отдела.

Общая разработка продукта и процесс производства представлен на схеме мастер-плана (рис. -2).

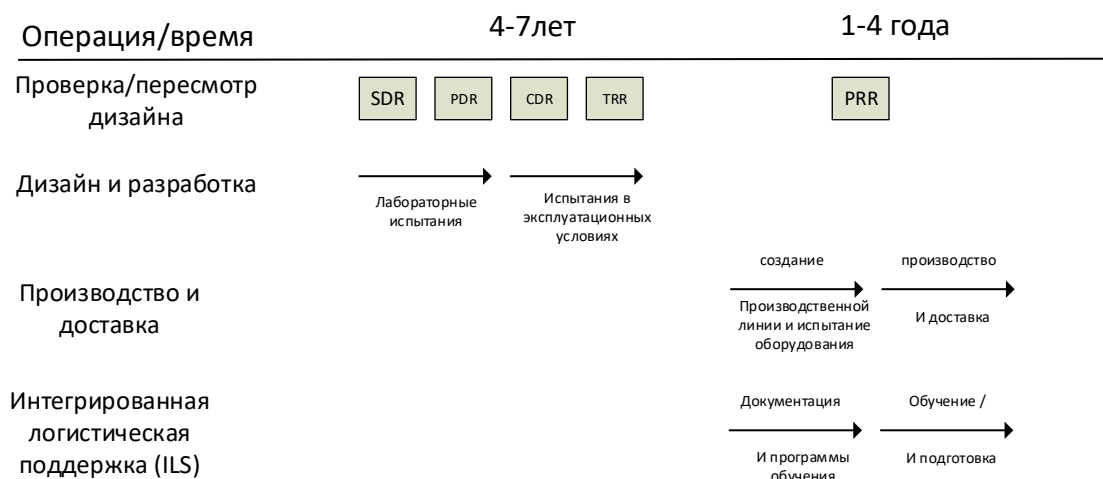


Рис.-2. разработка продукта и процесс производства

Дизайн и разработка нового продукта проходит через пять основных стадий: стадию дизайна системы; предварительный анализ дизайна; критический анализ дизайна; стадию анализа готовности к испытаниям; стадию анализа готовности к производству.

Работы по дизайну и разработке начинаются в лаборатории и продолжаются до испытания в естественных условиях конкретных подсистем и в итоге окончательных моделей продукта. После выполнения этих работ, проект и модель передаются в производственный отдел, который начинает создавать производственную линию для нового продукта. Производственный отдел также разрабатывает необходимое оборудование для проведения испытаний, с тем чтобы подтвердить, что произведенные компоненты работают исправно. За это время команды интегрированной логистической поддержки готовят документацию по продукту, инструкции пользователям по их работе, программы эксплуатации и программы подготовки клиентов, которые будут использовать продукт. Обычно у Orion уходит 6—7 лет на разработку и производство такого продукта, как «Ягуар».

Orion только что закончил всестороннюю проверку управления проектами. Ниже следует краткое изложение некоторых выявленных проблем:

Производственные затраты превосходят ожидаемые. Была выявлена тенденция «перебрасывать» в производственный отдел проекты

после их разработки. Крайне редко проектировался сам процесс производства и переход к производству, а также само производство в больших количествах было очень неэффективным и трудоемким для предприятия.

Проблемы качества. Возросшая конкуренция увеличила требования заказчика к качеству. Клиенты хотят, чтобы было меньше дефектов и более длительный срок гарантийного обслуживания. Otion обычно оставлял решение проблемы качества на потом, то есть вносил изменения и улучшал качество, когда производственный процесс был запущен. Недостаточное внимание уделялось качеству на стадии начального проектирования продукта.

Проблемы с поддержкой клиента. Инструкции пользователю и техническая документация никогда не учитывали все проблемы заказчика- клиента, а обучение пользователя не всегда было подготовлено адекватно. Все это приводило к увеличению затрат и снижению уровня удовлетворенности клиента.

Недостаток собственных средств на проект. Хотя все соглашались, что матричная структура — единственный способ разместить все проекты в Otion, переброска персонала с проекта на проект и обратно негативным образом сказывалась на разработке каждого отдельного проекта. Работники зачастую не ощущали своей причастности к каждому отдельному проекту и работали без энтузиазма, что не способствовало качественному выполнению работ. Переброска персонала с проекта на проект и обратно замедляла работу, так как нужно было дополнительное время на то, чтобы быстро ввести возвратившихся работников в курс дела.

Раздувание масштаба. Otion славился своим техническим мастерством. Однако инженеры-проектировщики имели склонность увлекаться научной стороной проекта и выпускали из внимания практические соображения. Вызванные этим отставания от графика приводили к излишним затратам. Иногда даже в проект вносились изменения, противоречащие требованиям заказчика.

Росас прекрасно представлял себе эти и другие проблемы, когда вместе со своими сотрудниками приступил к обсуждению лучшего способа организации нового проекта «Ягуар».

Вопросы кейса:

1. Что бы вы порекомендовали Росасу относительно организации проекта «Ягуар», и почему?
2. Как бы вы изменили организационную структуру и мастер-план, отражающий эти изменения?

Практикум по решению задач 4

Вы назначены менеджером проекта по переезду офиса Вашей компании в новое здание. В Уставе проекта, описывающем цели и задачи проекта определены следующие требования:

1. переезд должен быть проведен в течение двух выходных дней (суббота и воскресенье)
2. в новом здании компания арендует три этажа, на которых должны быть размещены:
 - a. 1-ый этаж – фронт офис (офис продаж) и демо-зал
 - b. 2-ой этаж – департамент разработки продуктов компании
 - c. 3-ий этаж – руководство компании и бек-офис
3. Субподрядчик «А» отвечает за ремонт помещений офиса, инсталляцию сетевого оборудования и систем связи, установку мебели. Работы субподрядчика «А» должны быть завершены в четверг, за один день до начала переезда.
4. Субподрядчик «В» отвечает за транспортировку имущества компании из старого в новый офис.
5. Общий срок проекта составляет 18 дней. Бюджет проекта составляет 16 млн. руб.

Задание 1. На основе данной информации из Устава проекта, Ваших предположений и допущений, а также описания процессов «Планирование управления человеческими ресурсами» и «Набор команды проекта» разработайте Организационную структуру команды проекта и матрицу ответственности.

Задание 2. На основе разработанной Организационной структуры команды проекта и с использованием описания процессов «Планирование управления коммуникациями» и «Управление коммуникациями» проекта разработайте План Управления коммуникациями проекта.

Ситуационный практикум 1

Компания «Медприбор» - предприятие по производству медицинского оборудования. Предприятие создано 10 лет назад научными работниками и инженерами сначала как общество с ограниченной ответственностью, далее было преобразовано в открытое акционерное общество, а затем в публичное акционерное общество.

Сейчас компания является крупным игроком на рынке медицинского оборудования. Компания пытается включиться в федеральную программу импортозамещения и инициирует запуск новых важных проектов. Компания ставит своей целью в ближайшие 5 лет существенно

увеличить свою долю на рынке и улучшить показатели эффективности бизнеса. У компании есть серьезные конкуренты, уже внедрившие у себя ряд лучших управленческих практик, в том числе в области управления проектами. Конкуренты начинают разрабатывать крупные проекты по дальнейшему укреплению своих рыночных позиций.

Компания ежегодно выполняет около 50 проектов, их количество увеличивается в последние годы. Компания имеет заметное число успешных проектов, но в то же время большое количество проектов оказалось неудачным в силу недостатков в управлении.

Анализ показал, что во многих случаях проекты запускаются без тщательной оценки их ценности и наличия необходимых ресурсов для разработки. Отсутствует уполномоченный коллегиальный орган, который бы занимался утверждением проектов. Нет подразделения, которое бы организовывало работу по управлению проектами в компании, обобщало информацию о проектах и анализировало ее. Проекты иницируются отдельными департаментами и сотрудниками как разрозненные мероприятия.

Отсутствуют документы и стандарты по регламентации проектной деятельности, не используется общепринятая терминология.

Не применяется специальное программное обеспечение для оценки и планирования проектов, анализа хода их выполнения.

В компании обсуждается вопрос о запуске проекта по созданию медицинского прибора нового поколения диагностики организма человека. Компания пока еще не в полной мере понимает рынок сбыта, есть проблемы с созданием конструкции и технологии производства этого прибора. Заказчик еще не сформулировал требования к характеристикам продукта и предполагает вносить новые требования на протяжении всего периода разработки проекта.

Для финансирования проекта предприятие предполагает провести дополнительную эмиссию акций и разместить облигационный заем.

Для разработки проекта потребуются привлечение дополнительных работников научного и инженерного профиля со стороны. В компании отсутствует необходимое оборудование для производства прибора. Тем не менее, проект включен в портфель проектов компании. Устав проекта еще не разработан.

Особенностью проекта является предположение о том, что в течение длительного времени будет осуществляться поиск технических и производственных решений, а готовые результаты почти по всем

направлениям будут получены только к концу установленного срока завершения проекта.

Новизна технологий в создании прибора предъявляет высокие требования к квалификации разработчиков, предполагает наличие высоких навыков в ряде областей и прежде всего в технической и организационной. Менеджер проекта сомневается в том, что подобрать такой состав работников будет легко. Придется нанимать большое количество ключевых специалистов со стороны, что окажет влияние на время их «притирки» в команде. В проект придут люди, которые ранее работали в компаниях с различной организационной культурой.

Особенности проекта определяют необходимость четкого определения ролевых функций и условного закрепления ролей за членами команды.

Работы проекта сформированы так, что для выполнения каждой требуется определенная группа сотрудников из отдела НИОКР. Работы могут выполняться как параллельно, так и последовательно. Сотрудники отдела НИОКР параллельно заняты в еще нескольких проектах доработки оборудования. При параллельном выполнении проектов возникают ресурсные конфликты, вызываемые перегрузкой работников, что приведет к увеличению сроков реализации проекта разработки нового мед прибора. С другой стороны, если чередовать выполнение проектов, это может ускорить выполнение всех работ, но и с большой вероятностью сделает эти работы критическими, и при задержке выполнения работы одной группой, сдвинется график следующей группы. То есть группы будут простаивать, а общая длительность проекта будет увеличиваться.

Анализ показал, что менеджеры закладывают значительную подстраховку в оценку длительности работ.

Разрабатываемое медицинское оборудование, в случае успешного завершения проекта, предполагается к закупке в муниципальные больницы в рамках государственного заказа. На данный момент контракт не подписан, и точных требований от министерства не получено. Однако в процессе предварительных обсуждений было выяснено, что новое оборудование должно иметь срок службы не менее 10 лет и быть встраиваемым в существующую инфраструктуру больниц. С другой стороны, не требуется особая простота в использовании, поскольку персонал больниц имеет достаточный уровень профессиональных навыков и может пройти дополнительное обучение, а распространение оборудования вне специализированных учреждений не предполагается. Также оборудование должно будет пройти государственную сертификацию, и в работе выдавать «ошибку» не более чем в 1% случаев.

Команда непосредственных разработчиков проекта внутри компании насчитывает несколько десятков человек. Кроме того, к проекту привлечены большинство функциональных подразделений. Большая роль в части изготовления нового продукта отводится производственным подразделениям. Ход реализации проекта находится на контроле у совета директоров компании.

Руководство принимает активное участие в обсуждениях, организуемых Министерством, по вопросам обеспечения отечественным оборудованием российских медицинских учреждений.

Компания постоянно участвует в тендерах по государственным закупкам.

Предполагается начать пиар-акции в средствах массовой информации, на телевидении и радио.

Компания уделяет большое значение повышению своей инвестиционной привлекательности. Делается попытка привлечь крупных инвесторов (физических и юридических лиц) в проект. Менеджер и куратор проекта рассматривают варианты выбора методов оценки хода реализации проекта и эффективности произведенных затрат. Менеджер проекта предлагает использовать контрольный график или график Ганта для оценки исполнения проекта. Куратор проекта более склонен к применению метода освоенного объема. Каждый из них рассматривает вопрос со своих позиций и учитывает свои интересы. Предполагается разработать соответствующие шаблоны для такой оценки.

Для разработки проекта по созданию нового медицинского прибора предполагается использовать элементы гибкого управления проектами. Для этого в компании разрабатываются соответствующие методические материалы. Есть намерение пригласить для такой разработки внешних консультантов.

Руководство компании взяло курс на создание полноценной корпоративной системы управления проектами. С этой целью руководителю офиса управления проектами поручено детально изучить различные стандарты по управлению проектами. Далее, он должен разработать общую конфигурацию систему управления проектами с учетом уровня зрелости существующей системы и представляя пути совершенствования на ближайшие пять лет.

Вопросы кейса:

1. Оцените уровень управления проектами в компании.
2. Сформулируйте требования, которым, по Вашему мнению, должна

отвечать система управления проектами в данной компании.

3. Предложите компоновку системы стратегического управления проектами в компании, которая бы позволила бы компании осуществлять дальнейшее развитие в соответствии с поставленными целями.

Ситуационный практикум 2

Многие программисты по мере своего развития выбирают для себя стезю управления разработкой, с сожалением ограничивая себя в творческом процессе изучения новых языков программирования и технологий.

И, начиная с этого момента, мы уже как руководители вынуждены бороться со сложностью разработки программных проектов, сложностью их однородного понимания всеми участниками и сложностью учёта изменений, происходящих постоянно при изменениях внешней среды. Ориентируясь на пророческое утверждение Брукса о том, что серебряной пули нет, мы всё же ищем способ найти управленческую технику, увеличивающую, хотя бы и не на порядок, производительность, надёжность и простоту в разработке программного обеспечения.

Итак, каждый из руководителей знает, что такое диаграмма Ганта, и каждый пользовался MS Project. Ещё больше читателей, программистов, использует систему управления задачами. И практически все программисты-не одиночки используют систему управления исходным кодом.

Перед нами стоит вполне прагматическая задача обеспечить единый процесс разработки, когда при учёте каждого нового изменения требований можно наглядно увидеть изменение параметров проекта.

Вопросы кейса:

1. Сформулируйте эту задачу на прикладном уровне.
2. Представьте проект как набор этапов, которые в свою очередь состоят из перечня высокоуровневых задач, каждая из которых включает ряд пользовательских сценариев, стори, а те – декомпозируются в таски.
3. Возможно ли применение стандарта PMBOK для данного проекта

Ситуационный практикум 3.

У компании «Проф-Рассылка» есть проект, который высшее руководство считает перспективным и стратегически важным. Суть проекта: рассылка ценных отправлений по акциям клиента по различным городам. На текущий момент бизнес-процессы по проекту не выстроены, вследствие чего комплекс услуг, предоставляемый Заказчику, оказывается низкого качества (сроки / претензии). Перед менеджером проекта стоит задача вывести проект на качественно новый уровень со

значительным увеличением среднемесячных объёмов. В компании существует отдел логистики, отдел инженерной разработки, производство и IT-отдел. Сотрудники данных отделов заняты своими текущими задачами. Для решения поставленной задачи, руководителю проекта нужна рабочая группа:

Разработчик IT системы - Николай. Задача: Необходимо внести коррективы в программу обработки базы данных, с учетом нового направления. Разработчик ссылается на то, что у него нет времени для работ по этому проекту. Говорит, что другие приоритеты, поставленные руководителем IT-отдела, большая загрузка. Вы подозреваете, что данная работа ему не очень интересна, а интерес для Николая имеет большое значение. Вы уже разговаривали с руководителем отдела IT, он обещал содействие. Но, насколько Вам известно, Николай сам определяет приоритеты в своей работе, и все содействие, на данный момент

Инженер – Василий. Задача: разработка функциональной упаковки и расчёт сметы по ее производству. Василий готов работать, но клиенту важен дизайн, а постоянно работающий дизайнер ушла в декрет, нового штатного сотрудника пока не нашли. Есть только внешний сотрудник, который завален заказами и не может оперативно сделать дизайн. Логист – Иван. Задача: изменение логистики проекта и расчет стоимости перевозки по городам. На данный момент из-за того, что ключевой клиент постоянно меняет техническое задание, четкие сроки выдержать не удастся. В связи с этим – постоянные сбои в организации доставки (холостые пробеги, простой транспорта). Из-за этого проекта у Ивана испортились отношения с поставщиком транспортных услуг и он, мягко говоря, раздражен. Он считает, что постоянные корректировки ТЗ – «ваша недоработка и некомпетентность в организации логистики». Директор производства. Настроен очень позитивно. Однако на производстве есть уже утвержденные планы производства и упаковки. Он хочет знать четкий объем и сроки, чтобы корректно включить исполнение заказа в планы. К сожалению, из-за изменения ТЗ и проблем с базой данных адресов сроки и задачи постоянно меняются. Привлечь к процессу руководство компании получается не всегда или эпизодически. Отражение проблемы посредством написания служебных записок, проведением рабочих встреч, написания задач в корпоративной электронной почте успеха не приносят. Сроки и ответственность за успешную реализацию поставленной задачи с Вас не снимаются. Проект является непрофильным для компании. Т.е. производственный ресурс ограничен (площади, специалисты, технологии). момент, было в определении того, что «надо найти время и сделать работу для нового направления».

Задача: Создать эффективную рабочую группу.

Вопросы:

1. Каким образом применяя стандарт ISB провести оценку компетенций всех участников проекта?
2. Какие переговоры и с кем необходимо провести?
3. Что можно было сделать на этапе переговоров с клиентом и сотрудниками компании до включения в процесс руководителей отделов?
4. Какие совместные решения необходимо принять для устранения замечаний Заказчика?
5. Как создать команду, какую роль в ней выбрать?

Ситуационный практикум 4

Ведущий российский FMCG-производитель косметических товаров, бытовой химии и продуктов питания. В отдельных сегментах занимает до 19% российского рынка. Продукция компании представлена на рынках СНГ и других стран мира. Компания одновременно реализует 60-70 проектов по разработке новых продуктов, десятки проектов по организационным изменениям и развитию компетенций, несколько проектов по внедрению различных ИТ-систем и приложений, а также большое количество проектов по изменению упаковки. В компании создан проектный офис, более года внедряется проектное управление. Предшествующие попытки внедрения новых процессов и ИТ-инструментов проектного управления забуксовали и были приостановлены. Новое руководство, отвечающее за развитие проектного управления и запуск новых продуктов на уровне Правления, решило сделать еще один «подход к снаряду», переосмыслив жизненный цикл проекта, разделив его на исследовательский и коммерческий этап. С учетом предпринимательского духа компании требовалось внедрить максимально простые и прагматичные подходы к управлению проектами, поддерживаемые сквозными ИТ-инструментами. Работы на исследовательском этапе проектов, например, разработка дизайна или рецептуры, из-за большого количества итераций может занимать несколько месяцев. Количество итераций может насчитывать десятки или сотни, что не позволяет достоверно прогнозировать сроки. В результате проекты превышают плановые сроки в среднем более чем на два месяца, а иногда зависают на несколько лет. Для бизнеса компании крайне важно регулярно и своевременно пополнять свой ассортиментный портфель новыми продуктами. Это позволит новым продуктам оказаться на полках магазинов к сезону и увеличить продажи. Топ-менеджмент контролирует выполнение проектов на периодических комитетах либо выборочно. Проблемы на проектах решаются преимущественно в момент возникновения, когда потенциальные риски и угрозы срокам и результатам проектов уже реализовались. Некоторые проекты тянутся по несколько лет безрезультатно, и прогнозные сроки их завершения продолжают вызывать сомнения у участников и руководства. Топ-менеджмент видит регулярный срыв сроков проектов, но не всегда

понимает первопричину. Основными причинами срыва сроков считаются: нехватка ресурсов функциональных подразделений, недостаток лидерства руководителей проектов, недостаточная четкость организации работ со стороны руководителей проектов. Руководство признает, что проблема носит системный характер, и поддерживает внедрение единых процессов управления проектами и создание необходимой ИТ-инфраструктуры в организации в целом.

Исходные условия

- В компании недавно согласован процесс разработки новых продуктов

- Планы и отклонения от них фиксируются в презентациях [дорожная карта], которая обновляется только по запросу топ-менеджмента, либо к проектным или продуктовым комитетам

- Задачи проектов ведутся в виде таблиц, со сроками и ответственными.

Информация не всегда своевременно обновляется руководителями проектов.

- Заказчик на момент старта проекта уже выбрал систему для управления задачами Atlassian Jira, которую планировал использовать для управления проектами запуска новых продуктов (NPD) и другими проектами, в том числе для управления процессами.

Бизнес-задачи

Клиенту важно выводить на рынок к сезону требуемое количество новых ассортиментных позиций (SKU) каждой продуктовой категории, сокращать сроки вывода продуктов на 30-50%, при этом не жертвуя качеством продукта.

Вопросы кейса:

1. Какие задачи целесообразно поставить заказчику перед своим проектным офисом и консультантами для повышения эффективности проектного управления
2. Какие цели можно сформулировать в пилотном проекте по реализации задач заказчика из п.1.
3. Какой международный стандарт подходит для реализации данного проекта и почему
4. Каковы могут быть преимущества компании после решения задач п.1.

Ситуационный практикум 5

Предприятие из сферы оборонной промышленности. Имеет стабильный государственный заказ на производство продукции. Традиции управления с советских времен. «Наследие ФГУП» в современных реалиях выражено в методология государственного управления, линейно-каскадном построение всех процессов вследствие этого имеет длительные не прослеживаемые процессы контракции как с государственными заказчиками, так и с поставщиками по кооперации. Данная специфика такова, что при определении годовых объемов выпуска продукции с заказчиком практически мало, не объективно учитываются уже возможности поставщиков по кооперации продукции, услуг и работ. В реальности при утверждении годового заказа выпускаемой продукции не происходит реальный учет реалий и возможностей рынка поставщиков. Это все внутренние проблемы, но есть и внешние, имеется в виду система гос. закупок и ее родовые проблемы (выбор поставщика по минимальной цене и др.). При этом отсутствует возможность вести адекватное объёмное календарное планирование производства. Соответственно не представляется возможным спланировать производство продукции по номенклатуре, объемам и по срокам. Также «Наследие ФГУП» выражается в том, что постоянный численный состав завышен в связи с отсутствием адекватных планируемых значений. В следствии этого имеется постоянное завышение издержек на ФОТ, оплата простоев и как следствие переработка в конце периода (выше 2 раза), снижение качества продукции, выполненных работ и принимаемых решений. Ситуация требует серьезных усилий для сохранения предприятия в настоящем времени, условиях и месте. Было принято решение произвести цифровую трансформацию на предприятии и как начало этому внедрить отечественный программный продукт с финансированием на 120 млн. рублей с созданием прикладной цифровой платформы. Цель оптимизировать бизнес-процессы операционной деятельности. В результате оптимизировать штат, снизить операционные издержки на 12%, снизить запасы на 15%, в итоге сэкономят 400 млн. рублей оборотных средств.

Вопросы кейса:

1. Определите основные работы проекта
2. Каким отечественным стандартом проектного управления целесообразно воспользоваться в данной ситуации и почему
3. Подготовьте устав проекта

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов -90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более (хорошо)– ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Ход решения задания правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более (удовлетворительно)– ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены частично. -Менее 50 (неудовлетворительно)– ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания первого типа

1. Дайте определение понятию «проект» и назовите его главные признаки.
2. Дайте определение понятию «жизненный цикл проекта»
3. Дайте определение понятию «команда проекта».
4. Окружающая среда проекта.
5. Сущность и принципы управления проектами. История развития управления проектами.
6. Назовите основные отличительные признаки команды проекта от трудового коллектива.
7. Функции и подсистемы управления проектами. Методы управления проектами.
8. Назовите роли и функции участников проекта.
9. Перечислите организационные формы проекта.
10. Принципы построения организационных структур управления проектами.
11. Функции менеджера проекта.

12. Последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами
13. Сущность и процессная концепция управления проектами. Основные категории управления проектами.
14. Управление интеграцией, предметной областью и временем (сроками) проекта.
15. Организация работ по выполнению проекта: управление работами, изменениями и содержанием (администрирование) проекта.
16. Информационное обеспечение управления проектами: состав, структура, характеристики.
17. Принципы формирования команды проекта
18. Структура плана управления человеческими ресурсами проекта
19. Назовите основные инструменты управления командой проекта
20. Перечислите ситуационные факторы влияющие на команду проекта
21. Матрица ответственности.
22. Мотивация участников проекта
23. Международные стандарты проектного управления
24. Национальные стандарты проектного управления
25. Принципы разработки корпоративного стандарта управления проектами

Задания второго типа

1. Какая существует взаимосвязь между проектом, программой и портфелем проектов?
2. В чем заключаются достоинства и недостатки организационных структур управления проектами. Приведите примеры проектов и структур.
3. На каких принципах осуществляется формирование цены, прибыли и рентабельности проекта.
4. Обоснование окупаемости инвестиций проекта.
5. Опишите методы определения потребности в механизмах и производственной площадях.
6. Опишите принципы формирования команды проекта.
7. Опишите методы определения состава и численности работников проекта.
8. В чем заключаются особенности установления трудоемкости работ проекта различными методами.
9. В чём заключается технико-экономическое обоснование проекта? Приведите пример.
10. Какие факторы влияют на эффективность работы команды проекта?
11. Какими личностными качествами должен обладать эффективный

руководитель проекта?

12. Опишите порядок оптимизации ежедневной потребности трудовых ресурсов за счет резервов времени работ. Приведите пример.

13. В чем заключается различие в расчете длительности параллельно-последовательного и параллельного вида выполнения операций. Покажите на графиках.

14. С помощью каких методов осуществляется оценка внешней и внутренней среды относительно развития направлений проектной деятельности? Приведите 2-3 ситуации и укажите методы оценки.

15. Какие функции по управлению проектами должны выполнять персональные компьютеры и локальные системы.

16. Какие организационные структуры лучше подходят для проектной деятельности? Почему?

17. Из каких этапов состоит разработка проектной документации?

18. Назовите основные задачи организации проектной документации.

19. В чём отличие процессного и проектного подходов? Какие ещё существуют подходы?

20. Какие задачи решаются при завершении управления персоналом в проекте? Приведите примеры

21. Каковы уникальные проблемы и задачи управления виртуальной проектной командой? Приведите примеры

22. Что может сделать управляющий проектом, чтобы избежать проблем, характерных для сплоченных проектных команд? Приведите примеры

23. Почему дирижер оркестра является подходящей метафорой для руководителя проекта? Какие аспекты управления проектом не отражает эта метафора? Вы можете привести пример других подходящих метафор?

24. Приведите пример организационной структуры команды проекта (нарисуйте схему).

25. Что может сделать управляющий проектом, чтобы создать сплоченную проектную команду? Приведите примеры

Задания третьего типа

Задание № 1. В качестве практического примера рассмотрим разработку (новой стратегии) технического задания на проект одного из предприятий легкой промышленности России.

Краткий анализ ситуации — ухудшающаяся финансовая ситуация

Основные проблемы	Дефицит ресурсов: финансовых, квалифицированных кадров, собственных оборотных средств, износ ОПФ, устаревшие технологии, выполнение обязательств по долгам и содержанию непрофильных производств
Основные проектные предложения	1. Разработка программы стратегии 2. Создание проектов реорганизации предприятия, реструктуризация бизнесов. 3. Путем организации сквозного оперативного учета активов и расходов оптимизировать процесс увеличения прибыли и улучшения структуры баланса
Руководитель проекта	

Задание №2. Предлагается разработать проектные предложения на основании создавшееся ситуации в компании.

Для этого разработайте:

- а) перечень мероприятий для реализации проекта;
- б) перечень возможных рисков и компенсирующие мероприятия;
- в) миссию и философию компании, кодекс делового поведения сотрудника компании;
- г) программу работ по повышению эффективности деятельности и реструктуризации предприятия (определите сроки и ответственных за реализацию мероприятий).

Основная цель	От стратегии выживания к стратегии развития
Ключевые задачи	Сохранить многопрофильное предприятие. Вывести на ведущие позиции на внутреннем и внешнем рынках продаж. Создать инвестиционную привлекательность предприятия

Задание №3. Построить и рассчитать сетевую диаграмму по схеме «работа-вершина», построить диаграммы потребности в расходуемых ресурсах.

Выполните оптимизацию расходуемых ресурсов при ограничении по времени за счет смещения работ в пределах резерва времени.

Работа	Предшествующие ей работы	Продолжительность, в днях	Ресурс расходуемый, единиц
А	-	4	5
Б	А	6	5
В	А	8	6
Г	Б	5	7
Д	Б; В	7	5
Е	А; В	8	4

Ж	Г; Д	2	2

Задание №4. Рассматриваются два варианта проекта, которые планируется выполнить в течении года..

Планируемые показатели приведены в таблице:

Планируемые показатели, тыс. руб.		Проект	
		№ 1	№ 2
Материальные затраты		250	420
Зарплата		220	480
Отчисления в социальные фонды (30%)			
Стоимость оборудования		2 000	1800
Стоимость здания		4 000	4500
Норма амортизационных отчислений (%)	На оборудование	10	11
	На здание	2,5	2,5
Амортизация			
Прочие		46	120
Совокупные затраты (полная себестоимость)			
Цена		1000	1800
Прибыль			
Рентабельность по себестоимости, %			

Необходимо определить отчисления в социальные фонды, амортизационные отчисления, совокупные затраты (полную себестоимость) на выполнение каждого проекта, прибыль, рентабельность по себестоимости и выбрать наиболее эффективный вариант.

Задание №5. Составьте сетевую модель вида «Работа-Дуга (стрелка)». Постройте календарный план проекта.

Работа	Предшествующие ей работы	Продолжительность, в днях
А	-	4
Б	А	6
В	А	3
Г	Б	4
Д	Б; В	7
Е	А; В	8
Ж	Г; Д	2
З	Е, Ж	4

Задание №6. Построить и рассчитать сетевую диаграмму по схеме «работа-вершина», построить диаграммы ежедневной потребности в расходуемых ресурсах. Выполните оптимизацию расходуемых ресурсов при ограничении по времени за счет сочетания «смещения» работ и «растягивания» работ в пределах резерва

времени. Построить оптимизационный график ежедневной потребности в расходуемых ресурсах.

Работа	Предшествующие ей работы	Продолжительность, в днях	Ресурс расходуемый, единиц
А	-	4	5
Б	-	6	5
В	А	8	6
Г	Б	5	7
Д	Б	7	5
Е	А; В	8	4
Ж	Г; Д	5	2
З	Е, Д	3	3

Задание №7. Рассматриваются два варианта выполнения проекта подрядной организацией. Планируемые показатели приведены в таблице:

Планируемые показатели, тыс. руб.		Проект	
		№ 1	№ 2
Материальные затраты		2250	4200
Трудоемкость работ, нормо-час.		1800	3000
Зарплата			
Отчисления в социальные фонды (30%)			
Балансовая стоимость оборудования, используемого при выполнении проекта		2 000	1800
Балансовая стоимость здания, используемого при выполнении проекта		4 000	4500
Норма амортизационных отчислений (%)	На оборудование	10	11
	На здание	2,5	2,5
Амортизация			
Прочие		460	120
Совокупные затраты (полная себестоимость)			
Рентабельность по себестоимости, %		10	10
Прибыль			
Цена проекта			

Для основных рабочих предусматривается сдельная система оплаты труда: расценка -350 руб. за нормо-час. работы. Зарплата вспомогательного и административно-управленческого персонала составляет 80% от зарплаты основных рабочих.

Необходимо определить зарплату, отчисления в социальные фонды, амортизационные отчисления, совокупные затраты (полную себестоимость) на выполнение каждого проекта, прибыль, цену проекта и выбрать наиболее эффективный вариант проекта для подрядной организации.

Задание №8. Рассматриваются два варианта проекта. Определите плановую численность основных и вспомогательных рабочих, численность специалистов и административно-управленческого персонала (АУП) команды проекта, расходы на зарплату, отчисления в социальные фонды, полную себестоимость, цену, прибыль проектов и наиболее экономически выгодный вариант проекта. Продолжительность выполнения проекта - 3 месяца. Объем работ (ед.), нормы времени на единицу работы (нормо-час./ед.) представлены в таблице:

Номер работы	Проект А		Проект Б	
	Объем работ (ед.)	Нормы времени	Объем работ (ед.)	Нормы времени
1	18	100	120	10
2	20	80	30	60
3	30	15	14	25
4	40	20	50	20
5	2	1000	12	100
6	120	2	12	12

Численность вспомогательных рабочих составляет 30% от численности основных рабочих. Численность специалистов и АУП составляет 10% от численности основных и вспомогательных рабочих. Коэффициент, учитывающий невыходы на работу – 1,12. Действительный годовой фонд времени работы одного рабочего – 1900 час. Число смен -1. Для основных рабочих предусматривается сдельная система оплаты труда: расценка - 350 руб. за нормо-час. работ №1-№3; 380 руб.. работ №4-№7. Для остальных работников оклады: для вспомогательных рабочих в размере 50 тыс. руб. в месяц., для служащих и для АУП – 90 тыс. руб. в месяц в среднем по данной группе персонала. Отчисления в социальные фонды – 30% от зарплаты. Стоимость материальных ресурсов проектов: вариант А – 1500 тыс. руб., вариант Б – 1800 тыс. руб. Накладные расходы предусматриваются в размере 60% от фонда оплаты труда. Планируется 10% рентабельности по себестоимости.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Институциональная экономика»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

I. Аннотация к дисциплине	1
II. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
III. Тематический план.....	6
IV. Содержание дисциплины	7
V. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	9
VI. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины.....	17
VII. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	Ошибка! Закладка не определена.

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Институциональная экономика» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденным приказом Минобрнауки России № 958 от 12.08.2020. Дисциплина «Институциональная экономика» нацелена на более глубокое изучение функционирования экономической системы с учетом сложных взаимосвязей между обществом и экономикой, определяемых набором институциональных ограничений, которые характеризуют способ функционирования современной экономической системы.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки бакалавров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в обязательную часть Блока 1.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины «Институциональная экономика» - расширение представления слушателей об альтернативных направлениях экономической теории, о развитии новых категорий в экономической теории и формирование готовности к использованию полученных в результате изучения дисциплины знаний и умений в профессиональной деятельности на микро- и макроуровне.

Задачи дисциплины:

- понимание отличия институционального подхода от других теоретических подходов к экономике;
- понимание роли институтов в различных сферах экономики;
- знакомство с теоретическими и методологическими основами теории трансакционных издержек и выяснение их влияния на выбор вариантов принятия управленческих и хозяйственных решений;
- изучение форм контрактных отношений и принципов построения эффективных контрактов;
- углубление понимания роли государства в экономике;
- понимание причин и путей преодоления внезаконной экономики и ее последствий с позиции институционализма;
- использование организационно-правовой формы как источника информации о стратегии и особенностях деятельности фирмы;
- понимание закономерностей институциональной динамики в отдельных экономиках.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код наименования индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практически опыт	
Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, критически оценивать существующие передовые исследования по управлению персоналом и в смежных областях	ОПК-1	ОПК-1.1. Решает профессиональные задачи в области управления персоналом на основе критической оценки существующих концепций менеджмента, а также передовых российских и зарубежных исследований.	основные теории и направления институциональной экономики; основные сферы применения современной институциональной экономики – индивидуальное поведение, организации, рынки	использовать знания инструментария институциональной экономики в профессиональной деятельности в нестандартных ситуациях	навыками применения полученных знаний по институциональной экономике при принятии управленческих решений	<u>Контактная работа:</u> Лекции Ситуационные практикумы Тестирование <u>Самостоятельная работа</u>
		ОПК-1.2. Анализирует и моделирует процессы организационного развития и организационных изменений	методы и модели институционального анализа поведения экономических агентов (индивидов и фирм), способы оценки воздействия институциональной среды на экономических агентов	применять понятийный аппарат инструментов институциональной экономической теории при анализе ситуаций на микроуровне; формулировать проблемы	навыками решения проблем оппортунистического поведения экономических агентов на основе концепций и инструментария институциональной экономики	

				поведени я экономич еских агентов в терминах институц ионально й экономик е		
		ОПК-1.3. использует экономический инструментарий для анализа внешней и внутренней среды бизнеса (организации): применяет понятийный аппарат институциональной теории для описания среды, процессов и проблем субъектов экономических отношений; системно анализирует влияние институтов на поведение экономических агентов	основные сферы применения современного институционального анализа – индивидуальное поведение, организации, рынки	критический и оценивать ситуации, возникающие в коллективе, с применением институционального подхода	имеет опыт формирования у экономических агентов стимулов, позволяющих организовать сотрудничество и разрешать конфликты в трудовых коллективах в различных иерархических структурах на основе знаний теории контрактов	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем		Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
		Лекции	Семинары	Практикум по пониманию задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная												
Тема 1. Введение в институциональный анализ		2		2	2						4	Тестирование / 10 Отчет по ситуационному у практикуму /10
Тема 2. Нормы, правила, институты												
Тема 3. Трансакционные издержки и теорема Коуза		3										
Тема 4. Теория контрактов											10	Тестирование / 10 Отчет по ситуационному у практикуму /10
Тема 5. Теория организаций. Фирма как экономическая организация		2		2	2						10	
Тема 6. Изменение институтов во времени: эволюция и революция		1									12	Эссе/20
Всего:		8		4	4						56	100 (60+40)
Контроль, час												Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)		72										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)		2										

4. Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в институциональный анализ

Парадигма неоклассики: базовые предпосылки и их критика институционалистами.

Дерево институционализма. Институциональная экономика: «старый» и «новый» институционализм. Исследовательская парадигма институционального анализа. Методологические принципы институционализма: приоритет социального над узко экономическим; опора теоретических выводов на эмпирически наблюдаемые факты; эволюционный подход к изучению экономики и развития экономики; роль государства в структурных преобразованиях. Поведенческие предпосылки неинституциональной и новой институциональной теории. Полная, ограниченная и органическая рациональность. Технологические и отношенческие рутины. Оппортунистическое поведение: сущность и основные проявления.

Тема 2. Нормы, правила, институты

Институт - правило игры в обществе. Основные черты институтов. Институт и организация: отличительные признаки. Формальные и неформальные правила. Естественные и искусственные социально-экономические институты. Понятие нормы, структура нормы, норма и выбор. Норма как результат рационального выбора и как предпосылка рационального поведения. Типы соглашений: рыночное, индустриальное, традиционное, гражданское, общественного мнения, творческое, экологическое. Рациональность как норма и рациональность как модель поведения. Нормы рыночной экономики: утилитаризм, целерациональная деятельность, доверие, эмпатия, свобода, легализм и права собственности. Экономическое обоснование права собственности. Механизм возникновения прав собственности. Обмен как обмен пучками прав собственности. Перечень правомочий. Два подхода к спецификации прав собственности: общее право и романо-германское право. Источники права - дедукция и прецедент. Различия в подходах - источники, роль судьи, трактовка права собственности. Сравнительные характеристики систем собственности. Поведенческие последствия каждой из систем собственности. Типы регулирования прав собственности.

Тема 3. Трансакционные издержки и теорема Коуза

Природа трансакционных издержек. Трансформационные и трансакционные издержки. Классификация издержек: координационные, мотивационные.

Уровни транзакций по О.Уильямсону - разовый обмен, повторяющийся обмен массовыми товарами, повторяющийся контракт, связанный с инвестициями в специфические активы, инвестиции в

эксклюзивные активы. Классификация трансакций по Д.Норту и Т. Эггертсону: издержки поиска цены, товара, продавца, покупателя, издержки ведения переговоров, издержки составления контрактов, издержки мониторинга, издержки на принуждение, издержки по защите прав собственности. Теория трансакционных издержек: роль информационных издержек. Теория общественного выбора: роль издержек согласования. Теория соглашений: роль неоднородности институциональной среды. Проблема "внешних эффектов". Теорема Коуза - формулировка и доказательство теоремы.

Тема 4. Теория контрактов

Понятие контракта, виды контрактов. Основные составляющие контракта, структура контракта. Основные понятия контрактного права. Природа контрактов в "свободной теории" и в "законной теории". Совершенный и несовершенный контракты. Типы проблем, предшествующих контракту: "до и в" процессе заключения сделки. Контракт о продаже и контракт о найме. Типы контрактов: классический, неоклассический, имплицитный. Причины появления "постконтрактных" проблем: неполнота контракта, асимметричность информации, ограниченность возможностей мониторинга. Сферы морального риска: моральный риск в рыночных трансакциях, моральный риск в организациях. Причины риска в рыночных трансакциях: сокрытие неявных качеств продаваемого товара; недобросовестное распоряжение доверенной собственностью. Проблемы оппортунизма в организациях. Поведение исполнителя (отлынивание от работы), поведение менеджера.

Тема 5. Теория организаций. Фирма как экономическая организация

Понятие организации. Соотношение институтов и организаций. Формы организации. Признаки организации: цель, обособленность, наличие связей между отдельными элементами, саморегулирование, организационная культура. Социальная структура организации. Основные фазы цикла жизни организации. Законы организации. Виды организаций: искусственная, естественная. Эффективность корпораций. Миссия корпорации. Корпоративная культура. Ассоциация: понятие, специфика создания.

Классическая форма фирмы. Критерии эффективности фирмы: аллокативная эффективность, Х- эффективность. Типология фирм. Организационно-правовая форма как источник информации о стратегии фирмы. Траектория развития фирм. Внутрифирменная структура. Проблема взаимоотношений принципала и агента. Формы оппортунистического поведения высших менеджеров: злонамеренное (fraud), незлонамеренное (non-fraud). Корпорации типа "mutual" - общества на взаимности и "non-profit". Баланс фирмы как источник информации об ее структуре. Разрешение внутрифирменных конфликтов

на основе теории соглашений.

Тема 6. Изменение институтов во времени: эволюция и революция

Три вида институциональных рамок. Эволюционный вариант развития институтов. Роль предшествующей траектории развития. Инерционность институционального развития. Проблема институциональных инноваций. Распространенность нормы как препятствие ее изменению. Революционное развитие институтов. Импорт институтов. Конгруэнтность институтов. Сценарии институционального развития. Нормообразующие факторы. Эффективность норм и институциональные ловушки: бартер, неплатежи, уклонение от налогов, коррупция, стагнация производства. Культурная инерция и институциональный конфликт. Выход из институциональной ловушки. Государство в период реформ.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, ситуационный практикум, тестирование, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету с оценкой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и

лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по подготовке к тестированию

Тестирование – особая форма проверки знаний. Проводится после освоения одной или нескольких тем и свидетельствует о качестве понимания основных понятий изучаемого материала. Тестовые задания составлены к ключевым понятиям, основным разделам, важным терминологическим категориям изучаемой дисциплины.

Для подготовки к тесту необходимо знать терминологический аппарат дисциплины, понимать смысл научных категорий и уметь их использовать в профессиональной лексике.

Владение понятийным аппаратом, включённым в тестовые задания, позволяет преподавателю быстро проверить уровень понимания студентами важных методологических категорий.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету с оценкой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Методические указания для обучающихся по написанию эссе

Эссе – это самостоятельная письменная работа на определенную тему. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной

проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках курса, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Элементы содержания эссе:

1. Выделение основной проблемы;
2. Краткая формулировка собственного взгляда, видения проблемы;
3. Анализ различных научных взглядов психологов, социологов, политиков, писателей и др. на данную проблему;
4. Авторский вывод из приведенных суждений (авторская позиция).

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках

изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
Тема 1. Введение в институциональн ый анализ	Дерево институционализма. Институциональная экономика: «старый» и «новый» институционализм. Приоритет социального над узко экономическим, опора теоретических выводов на эмпирически наблюдаемые факты, эволюционный подход к изучению экономики и развития экономики, роль государства в структурных преобразованиях.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к тестированию Подготовка к ситуационному практикуму	Тест Ситуационный практикум
Тема 2. Нормы, правила, институты.	Институт и организация: отличительные признаки. Естественные и искусственные социально- экономические институты. Норма как результат рационального выбора и как предпосылка рационального поведения. Типы соглашений: рыночное, индустриальное, традиционное, гражданское, общественного мнения, творческое, экологическое. Механизм возникновения прав собственности. Два подхода к спецификации прав собственности: общее право и романо- германское право. Источники права - дедукция и прецедент. Различия в подходах - источники, роль судьи, трактовка права собственности.		

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
	Сравнительные характеристики систем собственности.		
Тема 3. Трансакционные издержки и теорема Коуза	Природа трансакционных издержек. Трансформационные и трансакционные издержки. Классификация издержек: координационные, мотивационные. Уровни трансакций по О.Уильямсону - разовый обмен, повторяющийся обмен массовыми товарами, повторяющийся контракт, связанный с инвестициями в специфические активы, инвестиции в эксклюзивные активы. Классификация трансакций по Д.Норту и Т. Эггертсону: издержки поиска цены, товара, продавца, покупателя, издержки ведения переговоров, издержки составления контрактов, издержки мониторинга, издержки на принуждение, издержки по защите прав собственности. Теория трансакционных издержек: роль информационных издержек. Теория общественного выбора: роль издержек согласования. Теория соглашений: роль неоднородности институциональной среды. Проблема "внешних эффектов". Теорема Коуза - формулировка и доказательство теоремы.	Работа с литературой, включая ЭБС, Ресурсами информационно-коммуникационной сети «Интернет» Подготовка к тестированию Подготовка к ситуационному практикуму	Тест Ситуационный практикум

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
Тема 4. Теория контрактов.	Понятие контракта, виды контрактов. Основные составляющие контракта, структура контракта. Основные понятия контрактного права. Природа контрактов в "свободной теории" и в "законной теории". Совершенный и несовершенный контракты. Типы проблем, предшествующих контракту: "до и в" процессе заключения сделки. Контракт о продаже и контракт о найме. Типы контрактов: классический, неоклассический, имплицитный. Причины появления "постконтрактных" проблем: неполнота контракта, асимметричность информации, ограниченность возможностей мониторинга. Сферы морального риска: моральный риск в рыночных транзакциях, моральный риск в организациях. Причины риска в рыночных транзакциях: сокрытие неявных качеств продаваемого товара; недобросовестное распоряжение доверенной собственностью. Проблемы оппортунизма в организациях. Поведение исполнителя (отлынивание от работы), поведение	Работа с литературой, включая ЭБС, Ресурсами информационно-коммуникационной сети «Интернет» Подготовка к тестированию Подготовка к ситуационному практикуму	Тест Ситуационный практикум

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
	менеджера.		
Тема 5. Теория организаций. Фирма как экономическая организация.	Понятие организации. Соотношение институтов и организаций. Формы организации. Признаки организации: цель, обособленность, наличие связей между отдельными элементами, саморегулирование, организационная культура. Социальная структура организации. Основные фазы цикла жизни организации. Законы организации. Виды организаций: искусственная, естественная. Эффективность корпораций. Миссия корпорации. Корпоративная культура. Ассоциация: понятие, специфика создания. Классическая форма фирмы. Критерии эффективности фирмы: аллокативная эффективность, X- эффективность. Типология фирм. Организационно- правовая форма как источник информации о стратегии фирмы. Траектория развития фирм. Внутрифирменная структура. Проблема взаимоотношений принципала и агента. Формы оппортунистического поведения высших менеджеров: злонамеренное (fraud), незлонамеренное (non- fraud). Корпорации	Работа с литературой, включая ЭБС, Ресурсами информационно- коммуникационной сети «Интернет» Подготовка к тестированию Подготовка к ситуационному практикуму	Тест Ситуационный практикум

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
	типа "mutual" - общества на взаимности и "non-profit". Баланс фирмы как источник информации об ее структуре. Разрешение внутрифирменных конфликтов на основе теории соглашений.		
Тема 6. <i>Изменение институтов во времени: эволюция и революция</i>	Три вида институциональных рамок. Эволюционный вариант развития институтов. Роль предшествующей траектории развития. Инерционность институционального развития. Проблема институциональных инноваций. Распространенность нормы как препятствие ее изменению. Революционное развитие институтов. Импорт институтов. Конгруэнтность институтов. Сценарии институционального развития. Нормообразующие факторы. Эффективность норм и институциональные ловушки: бартер, неплатежи, уклонение от налогов, коррупция, стагнация производства. Культурная инерция и институциональный конфликт. Выход из институциональной ловушки. Государство в период реформ.	Работа с литературой, включая ЭБС, Ресурсами информационно-коммуникационной сети «Интернет» Написание эссе	Эссе

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

Институциональная экономика : учебник для магистров / И. К. Ларионов, А. В. Новичков, М. В. Федорова [и др.] ; под редакцией И. К. Ларионова, А. В. Новичкова, М. В. Федорова. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2024. — 444 с. — ISBN 978-5-394-05613-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136462.html>

Дополнительная литература:

1. Лебедева, Н. Н. Институциональная экономика : учебник для бакалавров / Н. Н. Лебедева, И. П. Николаева. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 206 с. — ISBN 978-5-394-05177-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144091.html>

2. Орлова Н.Л. Ресурсы глобальной экономики (теория, методология, практика) : учебник и практикум для магистров / Орлова Н.Л.. — Москва : Дашков и К, 2017. — 312 с. — ISBN 978-5-394-02708-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/70836.html>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
	Экономика современного предприятия: информационный экономический портал	http://www.esp-izdat.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе

комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
	Ситуационный практикум	10 - 8 – работа выполнена в срок, самостоятельно, в соответствии с требуемым алгоритмом, использованы необходимые фактические и статистические данные, сделаны требуемые выводы и заключение, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы. 7 - 5 – работа выполнена в срок, самостоятельно, в соответствии с требуемым алгоритмом, в основном использованы необходимые фактические и статистические данные, сделаны требуемые выводы и заключение, в основном аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы. 4 - 2 – работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, в соответствии с требуемым алгоритмом, преимущественно использованы необходимые фактические и статистические данные, сделаны основные выводы и заключение, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы; 1 - 0 – обучающийся подготовил работу несамостоятельно или не завершил в срок, выводы и заключение сделаны частично, слабо аргументированы.
.	Тестирование	10-9 – верные ответы составляют более 90% от общего количества; 8-5 – верные ответы составляют 80-50% от общего количества; 4-0 – менее 50% правильных ответов
.	Эссе	20-16 – грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов; 15-8 – грамотное использование терминологии, частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы; 7-1 – грамотное использование терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовые задания к ситуационному практикумам

Примерные кейсы.

Кейс. Автоконтроль за дорожным движением: процесс перехода к новым рутинам

Штрафы. Встречи нарушителей с инспекторами ГИБДД на российских дорогах скоро станут редкими — «живых гаишников»

планируется заменить на электронных. Только спасет ли это Россию от взяточничества — большой вопрос.

Как сообщил на днях министр транспорта РФ Игорь Левитин, в скором времени в России будет введена автоматизированная система штрафов на дорогах.

Аналогичные системы работают во многих странах Европы (в Бельгии, Германии, Финляндии, Франции) и уже доказали свою эффективность. Схема проста: робот-радар замеряет параметры движения, номера автомобилей-нарушителей распознаются по фотографии, владельцу на дом отправляются сам снимок (с указанием даты, времени и скорости) и квитанция для оплаты штрафа.

Для ввода системы в эксплуатацию необходимы довольно серьезные изменения в законодательстве, в частности требуется внести поправки в закон «О безопасности дорожного движения», а также в целый ряд подзаконных актов, что потребует значительного времени. Кроме того, не ясно, как быстро у ГИБДД получится разобраться с технической частью вопроса — собственно установкой систем регистрации правонарушений. Во всяком случае, до глубинки они доберутся не сразу.

Тем не менее, у россиян появилась надежда, что в ближайшие несколько лет взяточничество на дорогах пойдет на убыль. Контактировать нарушители и представители ГИБДД станут значительно реже, поэтому и платить за быстрое решение вопроса будет некому.

В результате, как показывает французский опыт, должна существенно возрасти собираемость штрафов. За два года работы автоматизированной системы во Франции удалось пополнить бюджет на лишние 2 млрд евро, в то время как ввод ее в эксплуатацию обошелся приблизительно в 350 млн евро. Дополнительный доход был направлен на модернизацию дорог.

Впрочем, окончательно решить с помощью автоматической системы проблему мздоимства не получится: в ближайшем будущем электроника вряд ли сможет определять уровень алкоголя в крови водителей или наличие у них прав, поэтому без живых контролеров все-таки не обойтись. А пока официальная зарплата инспекторов остается на низком уровне, неформальные решения проблем, обеспечивающие им дополнительный доход, будут по-прежнему популярны.

Между тем российские законодатели, решив, что со взятками покончено, могут вернуться к идее многократного увеличения штрафов за нарушение ПДД. По мнению некоторых представителей Госдумы, воспитать россиян помогут лишь драконовские меры. Так что не исключено, что платить даже за минимальное превышение скорости в будущем придется не одну тысячу рублей.

Вопросы:

Какие технологические и отношенческие рутины можно выделить в этом тексте? Обоснуйте свой выбор. Охарактеризуйте процесс перехода к новым рутинам.

Приведите примеры из текста, иллюстрирующие соотношение

формальных и неформальных правил в настоящее время.

Примерные темы эссе.

1. Э. де Сото и его книга «Иной путь: невидимая революция в третьем мире» в изменении взглядов на неформальную экономику и методы, способствующие ее сокращению.
2. Институциональный подход к оценке причин теневой экономики.
3. Меры борьбы с теневым сектором экономики, применяемые в российской и в мировой практике и их эффективность.
4. Эффективность борьбы с внезаконной экономикой в России.
5. Институциональные причины расширения теневого сектора в России в начале 1990-х гг.
6. Оценка влияния теневого сектора на экономику страны.
7. Оценка состояния внезаконной экономики в России на современном этапе.
8. Импорт институтов на примере стран с различной институциональной системой (на примере конкретной страны).
9. Анализ импорта институтов в период реформ в первой половине 1990-х гг. в России в различных сферах экономики.
10. Институциональные ловушки в экономике России: причины и пути выхода из них.
11. Институциональные ловушки в системе высшего образования в России.
12. Институциональные ловушки в финансовой системе России.
13. Институциональные ловушки в банковской системе России.

Примерные тестовые задания.

1. Распределите приведенные утверждения неоклассики в «жесткое ядро» и в «защитный пояс»

А. Жесткое ядро	В. Защитный пояс

Ответ: (А) – 2,3,6; (В) – 1,4,5

- 1) частная собственность на ресурсы - абсолютная предпосылка осуществления обмена на рынке
- 2) равновесие на рынке существует всегда, оно единственно и совпадает с оптимумом по Парето
- 3) индивиды осуществляют выбор рационально (модель рационального выбора)
- 4) издержки на получение информации отсутствуют, и индивиды обладают всем объемом информации о сделке
- 5) издержки при осуществлении рыночной сделки отсутствуют
- 6) предпочтения индивидов стабильны и носят экзогенный характер

2. Различают эндогенные (1) и экзогенные (2) ограничения выбора альтернатив. *Распределите нижеприведенные ограничения по*

соответствующим группам.

А. Когнитивные способности	
В. Ресурсные	
С. Компетентность	
Д. Технологические	
Е. Система ценностей	
Ф. Информационные	
Г. Эмоциональные	
Н. Институциональные	
І. Эволюционные	

Ответ: (1) – А,С,Е,Г (2) – В,Д,Ф, Н, І

3. Не является предметной областью теории агентских отношений

.....

- а) ex post контрактный процесс;
- б) ex ante контрактный процесс;
- в) постконтрактный оппортунизм;
- г) предконтрактный оппортунизм.

4. Эффективная заработная плата является мерой, направленной на разрешение такой проблемы как

- а) моральный риск со скрытой информацией;
- б) неблагоприятный отбор;
- в) моральный риск со скрытыми действиями;
- г) моральный риск в коллективе.

5. Участие в прибылях является мерой, направленной на разрешение такой проблемы как

- а) моральный риск со скрытыми действиями;
- б) неблагоприятный отбор;
- в) моральный риск в коллективе;
- г) экономия ex post транзакционных издержек.

6. Различие между принципалом и агентом заключается в том, что

- а) принципал — это информированная сторона, а агент — неинформированная сторона;
- б) агент — это информированная сторона, а принципал — неинформированная сторона;
- в) агент лучше относится к риску, чем принципал;
- г) агент — это покупатель, а принципал — продавец.

7. Вставьте недостающие слова. Господин Х делает заявление:

«Для истинного джентльмена потеря репутации дороже потери богатства». Вероятнее всего, для этого господина.....(1)

институциональные рамки формальных (2)

Ответ: (1) неформальные (2) важнее

8. К элементам, из которых конструируются нормы и правила, относятся:

А. атрибуты - группа людей, на которую распространяется норма

В. фактор долженствования (может, должен или не должен)

С. цель

Д. условия, при которых действует норма

Е. санкции

Составьте из этих элементов набор, характеризующий норму

Ответ: A+B+C+D

9. Вставьте недостающие слова. При поступлении в вуз родители для «подстраховки» своей дочери-абитуриентки решают использовать сохранившиеся еще с давних пор связи с заместителем декана, который в свое время учился в одной школе с отцом абитуриентки. Такое поведение наиболее характерно для(1) или (2) типа домашнего хозяйства.

Ответ: (1) - переходного и (2) - командного

10. Разделите транзакционные издержки на *ex ante* (1) и *ex post* (2)

А. поиска информации	
В. мониторинг	
С. ведения переговоров	
Д. защиты от третьих лиц	
Е. составления контракта	

Ответ: (1) - А, С, Е (2) – В, D

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Промежуточная аттестация по дисциплине «Институциональная экономика» проводится в форме зачета.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	«Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70 -89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50 - 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1-го типа

1. Парадигма неоклассики: базовые предпосылки и их критика институционалистами.
2. Исследовательская парадигма и методологические принципы институционализма.
3. Поведенческие предпосылки неоинституциональной и новой институциональной теории.
4. Рутины, технологические и отношенческие рутины.
5. Оппортунистическое поведение: сущность и основные проявления.
6. Понятие институтов, основные черты институтов.
7. Понятие правил. Формальные и неформальные правила.
8. Понятие нормы, структура нормы, норма и выбор. Норма как результат рационального выбора и как предпосылка рационального поведения.
9. Типы соглашений: рыночное, индустриальное, традиционное, гражданское, общественного мнения, творческое, экологическое.
10. Рациональность как норма и рациональность как модель поведения.
11. Институциональные ловушки. Приведите примеры институциональных ловушек в России.
12. Проблемы импорта институтов.
13. Экономическое обоснование права собственности. Перечень правомочий.
14. Поведенческие последствия систем собственности. Типы регулирования прав собственности.
15. Природа трансакционных издержек. Классификация издержек:

координационные, мотивационные.

16. Уровни трансакций по О.Уильямсону - разовый обмен, повторяющийся обмен массовыми товарами, повторяющийся контракт, связанный с инвестициями в специфические активы, инвестиции в эксклюзивные активы.

17. Классификация трансакций по Д.Норту и Т. Эггертсону: издержки поиска, издержки ведения переговоров, издержки составления контрактов, издержки мониторинга, издержки на принуждение, издержки по защите прав собственности.

18. Причины внешних эффектов и их виды

19. Проблема "внешних эффектов". Спецификация и защита прав собственности.

20. Понятие контракта, виды контрактов. Основные составляющие контракта, структура контракта.

21. Типы контрактов: классический, неоклассический, имплицитный.

22. Причины появления "постконтрактных" проблем: неполнота контракта, асимметричность информации, ограниченность возможностей мониторинга.

23. Сферы морального риска: моральный риск в рыночных трансакциях, моральный риск в организациях.

24. Причины риска в рыночных трансакциях: сокрытие неявных качеств продаваемого товара; недобросовестное распоряжение доверенной собственностью.

25. Проблемы оппортунизма в организациях. Поведение исполнителя (отлынивание от работы), поведение менеджера.

26. Понятие организации. Признаки организации: цель, обособленность, наличие связей между отдельными элементами, саморегулирование, организационная культура.

27. Формы и виды организации. Экономическая организация.

Задания 2-го типа

1. Сравните основные формы управления трансакциями (рынок, гибридные формы управления, фирму) по силе стимулов к добросовестному исполнению контрактных обязательств и необходимости административного контроля. Почему рыночные сделки, в которых задействованы идиосинкратические активы, связаны с высокими трансакционными издержками?

2. Чем активы общего назначения отличаются от специфичных активов? Почему трансакции, в которых участвуют специфичные активы, требуют особых форм управления? Какие цели преследуют стороны, осуществляя мониторинг деятельности своих контрагентов? Какие факторы влияют на величину издержек мониторинга?

3. Приведите примеры формальных и неформальных правил, которые регулируют отношения преподавателей и студентов. Как формальные и неформальные правила могут соотноситься друг с другом в этой ситуации?

4. Трансакционные издержки — основная проблема финансовых рынков. Покажите на примере в этом контексте, с какой проблемой сталкиваются на финансовом рынке индивидуальные инвесторы.

5. Почему с ростом числа членов общества может возникнуть проблема безбилетника при следовании неформальным правилам? Приведите примеры того, как формальные институты позволяют преодолеть проблему безбилетника.

6. Корректно ли утверждение, что в переходной экономике с высоким уровнем неопределенности репутация важнее, чем в стабильной рыночной экономике? Почему?

7. С какими проявлениями оппортунистического поведения можно столкнуться, заключая сделки на рынке недвижимости без помощи риелторов? Какие функции выполняют риелторы на рынке недвижимости? Оцените роль риелторов в снижении оппортунистического поведения продавцов, с которым сталкивается покупатель недвижимости.

8. В каком случае и почему предотвращение морального риска будет связано с большими издержками для принципала: (а) в отношениях клиента и адвоката; (б) в отношениях рабочего и начальника цеха? Аргументируйте свой ответ.

9. Опишите отношения между топ-менеджерами, акционерами и наемными работниками в терминах теории агентства. Кем является менеджер — принципалом или агентом? Обоснуйте свой ответ.

10. Приведите аргументы, подтверждающие неизбежность радикальных преобразований в отношениях собственности при переходе к рынку.

11. Какие правила, на ваш взгляд, более гибкие — формальные или неформальные?

12. Приведите примеры, иллюстрирующие различные типы взаимодействия между формальными и неформальными правилами.

13. Кинотеатры часто продают билеты без указания места. Экономия какого из видов трансакционных издержек достигается при подобном способе продажи билетов?

14. Оцените предложение о решении проблемы истощения рыбных ресурсов путем введения частной собственности на этот ресурс.

15. В чем, на ваш взгляд, заключаются причины ограниченных возможностей правовой системы по предотвращению оппортунистического поведения?

16. Чем обусловлены сложности эмпирической оценки трансакционных издержек?

17. Какие профессии существуют лишь при положительных трансакционных издержках?

18. К каким положительным и отрицательным последствиям может привести пересмотр результатов приватизации в России?

19. Опишите на примере координационную проблему, которая может возникнуть в отношениях между двумя фирмами? Как меняются

механизмы решения проблем координации с ростом числа участников? Проиллюстрируйте ответ на примере.

20. В каких сферах деятельности основным активом фирм является их репутация? Каковы главные характеристики рынков благ, на которых действуют эти фирмы?

21. Какие факторы обусловили возникновение «крыш» как механизма защиты и улаживания конфликтов в российской экономике?

22. Почему с ростом числа членов общества может возникнуть проблема безбилетника при следовании неформальным правилам?

23. Приведите примеры морального риска на рынке страхования. Каковы причины его возникновения?

24. Опишите влияние механизма «эффективная заработная плата» на стимулы работника к оппортунистическому поведению. С какими недостатками связано использование этого механизма для фирмы?

25. В какой ситуации работодатель может прибегнуть к вымогательству? Какие способы защиты от вымогательства доступны наемному работнику?

Задания 3-го типа

1. Кейс. ЗАО «Кредит-Центр».

Покупатели и продавцы недвижимости обращаются за услугами агентства недвижимости, чтобы снизить уровень издержек проведения сделки - затраты времени, ресурсов и риски при проведении сделки. Наша фирма обеспечивает высокий уровень гарантий по всем видам таких издержек.

1-й вид издержек— это затраты времени и ресурсов по поиску информации об объектах или поиску контрагента по сделке. «Кредит-Центр» обладает мощной системой продвижения и поиска информации по объектам недвижимости в Подмосковье, ведет рекламные рубрики по недвижимости и соответствующие разделы во всех основных средствах массовой информации региона и специализированных изданиях по недвижимости. Фирма имеет свой сайт в Интернет, развитую сеть средств наружной рекламы, участвует в выставках. Благодаря этому мы быстро находим покупателя на объект недвижимости, а покупателям предлагаем значительное количество вариантов.

Кроме того, требуется получить информацию о правовом статусе объекта, его физических характеристиках, правообладателе и тщательно проверить эту информацию.

После этого наступает этап проведения переговоров об условиях сделки (цена, порядок расчетов, порядок передачи объекта) и подготовки всех документов, необходимых для ее проведения. Завершающим этапом сделки являются заключение договора, его нотариальное удостоверение, государственная регистрация.

Правильное определение цены, качественная правовая экспертиза объекта и правообладателей, правильная и быстрая подготовка документов, грамотное проведение переговоров на всех этапах, обеспечение

безопасности расчетов, передача объекта от старого владельца к новому — все это требует высокого уровня профессионализма.

«Кредит-Центр» гарантирует высокий уровень профессионализма своих сотрудников.

Вопросы:

Найдите в тексте все примеры трансакционных издержек ex ante, связанных с покупкой недвижимости, а именно:

- *издержек поиска информации;*
- *издержек ведения переговоров;*
- *издержек составления контракта. Аргументируйте свой выбор.*

2. Кейс. Контракт с рестораном

1.300 человек отравились в ресторане. Доброе имя сети ресторанов итальянской кухни «Olive Garden» («Оливковый сад») в одночасье оказалось под угрозой, после того как почти 300 посетителей в городе Индианаполис (штат Индиана) заразились пищевым вирусом. Все пострадавшие обратились за медицинской помощью с обычными в таких случаях симптомами: тошнота, рвота, диарея, в отдельных случаях — высокая температура. Три человека госпитализированы. Все зарегистрированные случаи заражения отмечены на прошлой неделе, с 9 по 13 декабря. Департамент здравоохранения штата Индиана приступил к проведению анализов, включая проверку остатков пищи, приготовленной в ресторане Индианаполиса. В зависимости от их результатов, которые должны быть известны к моменту публикации этой заметки, будет сделан вывод, существует ли угроза заражения для посетителей ресторанов этой фирмы в других графствах и штатах. «Компания «Olive Garden», — сказано в пресс-релизе ресторанной сети, — оказывает департаменту здравоохранения необходимое содействие в расследовании инцидента и временно закрывает ресторан, где заражение было возможно по причине гриппа, перенесенного некоторыми работниками». Одновременно подчеркивается, что инцидент по-прежнему считается единичным и клиентам незачем волноваться по поводу посещения других ресторанов этой фирмы.

2. Re: Это на один шажок.

<...> Что же касается «Макдональдса», то сеть эта обладает следующим свойством — ни в одном из ее заведений нельзя отравиться, еда там всюду сделана по некоторому, пусть и не очень изысканному, стандарту, причем базовый гамбургер будет иметь очень схожий вкус, будь это «Макдональдс» в Неншвилле, штат Техас, Каире или Пекине. Собственно, сетевые фаст-фуды и сам «Макдональдс» появились в Америке в период автомобилизации — если Вы попадаете в незнакомый город, искать там [место поесть] стремно, потому что у придорожного [заведения] потребитель одноразовый, и кормить их можно любой гадостью.

3. Советы юриста.

Каков алгоритм действий человека, который поужинал в ресторане и отравился там? У нас на работе был такой случай. Поскольку мы были

всем коллективом, и отравился каждый второй, нам предложили компенсацию (неофициально) — примерно треть от суммы счета.

Татьяна

На вопрос отвечает адвокат Ольга Купреенко, Адвокатское бюро «Шахов и партнеры» Вам необходимо:

- обратиться к врачу;
- получить от врача справку о состоянии здоровья с указанием, чем могло быть вызвано отравление;
- обратиться с иском в суд о возмещении морального вреда и материального ущерба;
- вам причитается возмещение расходов, понесенных за «ужин», лекарств и символическая компенсация морального вреда за «нервы».

Вопросы:

К какому виду оппортунистического поведения относится продажа в ресторане некачественных блюд? Аргументируйте свой ответ. Какие факторы обуславливают возможность такого поведения ресторана?

В каком случае у ресторана меньше стимулов нарушать контракт: когда это известный сетевой ресторан или когда ресторан не является известным и не входит в сеть? Почему?

Какие способы борьбы с оппортунистическим поведением доступны посетителям ресторанов?

3. Кейс. Списывание среди студентов как рутина

В Великобритании обеспокоены возросшим объемом списывания среди школьников и студентов (30 января 2006 г.). Комитет по качеству образования при правительстве Великобритании «крайне встревожен возросшим объемом списывания и откровенного плагиата». Беспокойство вызывает тот факт, что школьники и студенты не только пользуются помощью родителей, учителей и друзей при выполнении домашних заданий, но все чаще списывают работы целиком, копируя их с разных сайтов. Особую тревогу у членов Комитета вызывают сайты, предлагающие за плату уже готовые работы для представления на экзамен. Например, на Интернет-аукционе «eBay» регулярно предлагается услуга вычитки и редактирования текста. Любой школьник может послать свое сочинение, заплатить 10 фунтов и получить через 24 часа отредактированную работу. При этом современные школьники и студенты не видят разницу между плагиатом и цитированием, что является огромной проблемой. Министр по делам образования Великобритании Рут Келли, встревоженная докладом Комитета по качеству образования, потребовала решительной борьбы со списыванием, а Генеральный секретарь Ассоциации среднего образования Джон Данфорд призвал интернет-провайдеров, размещающих подобные сайты, прекратить эту аморальную деятельность. *Образование за рубежом: Канада²⁴* В: Списывают ли студенты? О: Нет. Это не распространено и грозит

отчислением. Дух конкуренции очень силен среди студентов, поэтому списывание вызывает законное возмущение среди самих учащихся прежде всего. В: Каково отношение к плагиату? О: Списанные из Интернета работы отслеживаются и не засчитываются. Контроль за этим очень жесткий.

Вопросы:

Приведите примеры технологических и отношенческих рутин, встречающихся в этом тексте. Обоснуйте свой выбор. Как отношенческие рутины формируют ожидания? Почему рутины, сложившиеся во взаимодействии британских и канадских студентов, отличаются друг от друга (что влияет на формирование отношенческих рутин)?

4. Кейс. «Sun Interbrew» выходит на рынок Восточной Сибири

Один из лидеров российского пивного рынка холдинг «*Sun Interbrew*» примет решение о выходе на новый для него рынок Восточной Сибири. На покупку действующего завода или строительство нового «*Sun Interbrew*» готов потратить до 60 млн долл. Аналитики считают, что «*Sun Interbrew*», скорее всего, купит «Байкальскую пивоваренную компанию».

Холдинг «*Sun Interbrew*» объединяет в России восемь заводов. В 2004 г. компания продала 205 млн галлонов пива. Выручка «*Sun Interbrew*» по *US GAAP* составила 691,3 млн евро. Доля на рынке в стоимостном выражении составляет 16,4%. Основные марки — «Клинское», «Толстяк», «Сибирская корона», «Staropramen», «Stella Artois», «Beck's», «Brahma». По информации газеты «Коммерсантъ», «*Sun Interbrew*» рассматривает сейчас два варианта выхода в регион — построить новый завод в Иркутске или купить уже существующее производство. Окончательно этот вопрос будет решен уже на этой неделе.

«Dixis» расширяет сеть в Татарстане

Группа компаний «*Dixis*» объявила о заключении франчайзингового договора с крупнейшим российским региональным ритейлером, казанской розничной сетью бытовой электроники «*ДОМО*».

Торговая компания «*ДОМО*» основана в Казани в 1998 г. По состоянию на 1 января 2006 г. розничная сеть бытовой электроники «*ДОМО*» насчитывает 41 магазин в 25 городах России с общей торговой площадью более 50 тыс. м² и является одним из крупнейших региональных розничных операторов. Доля татарстанской сети «*ДОМО*» на рынке бытовой электроники Казани составляет 18%. Летом 2005 г. компания «*ДОМО*» приняла решение развивать собственную сеть салонов связи по франшизе.

Причинами такого решения стали анализ рынка и экспертные исследования, показавшие, что потребители предпочитают покупать мобильные телефоны в специализированных салонах.

До конца текущего года в рамках сотрудничества с новым партнером начнут работу 60 магазинов цифровой техники «*Dixis*». Средняя площадь

магазинов — 20—50 м². Помимо отдельно расположенных салонов, в магазинах бытовой электроники «*ДОМО*» будут открыты магазины «*Dixis*» формата *shop-in-shop*. В первую очередь сеть будет развиваться в Казани и Татарстане, впоследствии — и в других регионах.

Вопросы:

Почему в одном случае выход на новый рынок осуществляется посредством покупки завода, а в другом — посредством заключения договоров о франчайзинге? Аргументируйте свой ответ, используя подход теории трансакционных издержек к анализу контрактных отношений.

1. Кейс. Проблема следования неформальным правилам и особенности Интернет-обществ

Немного информации о Школе:

«Некоммерческое партнерство "Школа верховой езды" представляет собой клуб любителей лошадей и верховой езды. Мы, члены клуба, учимся сами и с удовольствием поможем Вам освоить азы верховой езды.

Многие наши посетители приезжают к нам для того, чтобы просто отдохнуть после трудового дня и пообщаться со своими любимцами (у каждой лошади есть свои поклонники). Надеемся, что и Вы тоже сможете подружиться с кем-нибудь из коников. Гордость нашей Школы — люди, которые ездят не один десяток лет. Для них верховая езда стала частью их жизни...»

Форум «Школы верховой езды»:

Комментарии. На этом форуме нет составленных правил пользования форумом. В списке часто задаваемых вопросов перечислены лишь технические советы по пользованию форумом (как зарегистрироваться, как создавать сообщения, и т.д.). Наиболее близок к ситуации, рассмотренной выше, вопрос:

—«Я был зарегистрирован, но больше не могу войти!

—Наиболее вероятные причины: вы ввели неверное имя или пароль (проверьте письмо, которое вам прислали, когда вы зарегистрировались) или администратор удалил вашу учетную запись по каким-то причинам. Если верно второе, то, возможно, вы не написали ни одного сообщения? Администраторы могут удалять неактивных пользователей, чтобы уменьшить размер базы данных. Попробуйте зарегистрироваться снова и принять участие в дискуссиях».

Комментарии. При этом конфликтов среди пользователей, как правило, не возникает. Люди вежливы друг с другом, стараются ответить на возникающие вопросы, предоставить необходимую информацию:

Вопросы:

1. Почему в данном сообществе практически не возникает проблем с принуждением к следованию неформальным правилам?

Почему в сообществе Gateway формальные правила прописаны, а в Интернет-сообществе нет?

6. Кейс. Технологии рынка: не сделал сам – найми другого.

Слово «аутсорсинг» прочно вошло в лексикон современных предпринимателей. Многие задачи просто нет смысла решать внутри компании, тратя деньги на наем дорогостоящих профессионалов, а потом мучительно пытаясь найти для них занятие. Проще отдать часть работы на сторону, проведя тендеры и выбрав тех, кто продемонстрирует идеальный консенсус цены и качества.

Что. Как отмечает генеральный директор «RIGroup» Андрей Халтурин, структура девелоперской компании напрямую зависит от выбранной ею стратегии развития и задач. Девелопер может иметь все собственные службы, начиная от проектирования и заканчивая продажами, и даже выполнять функции подрядчика на своих объектах. Но собрать сильных менеджеров по всем направлениям и обеспечить максимальную эффективность в каждом звене цепочки — почти невыполнимая задача. Поэтому некоторые работы на разных этапах реализации проекта могут быть отданы на аутсорсинг. Например, при разработке коммерческой концепции проекта девелопер может заказать маркетинговое исследование у сторонней консалтинговой компании.

По словам Валеха Рзаева, удобнее нанимать для производства строительных работ специализированную фирму-подрядчика, чем содержать в штате сотни рабочих, прорабов и т.д. Часто девелоперы обращаются к профессиональным консультантам для получения квалифицированной маркетинговой оценки конкретного участка или проекта, разработки концепции будущего проекта. В риэлторские агентства передают функции продаж или сдачи в аренду объектов коммерческой недвижимости. Также аутсорсеры могут обеспечивать финансовые взаиморасчеты, проверять юридическую чистоту сделки, готовить документы для ее регистрации.

Кто. При выборе компании-аутсорсера зачастую используется тендерный подход. Учитывается множество параметров, среди них — время существования и опыт работы компании на рынке, величина предприятия (количество профессиональных сотрудников), рекомендации крупных клиентов, оптимальное соотношение показателей «цена — качество», объемы схожих сделок. На выбор в пользу определенных компаний влияют их репутация, срок работы на рынке, участие в уже реализованных проектах, финансовая прозрачность и, конечно же, качества самого предложения и уровень предоставляемых услуг.

Как. Отдельная тема — организация работы между девелопером и уже найденным подрядчиком. Как говорят все специалисты, между заказчиком и аутсорсером в обязательном порядке заключается договор, в котором прописываются обязанности привлеченной компании, форма и периодичность отчетности, и соответственно сроки и формы взаиморасчетов. Кроме того, в договоре прописываются возможные обстоятельства, которые могут иметь место в процессе выполнения поставленных задач, что помогает избежать конфликтных ситуаций. В процессе своей работы компания контролируется со стороны девелопера на предмет исполнения предмета договора.

Сергей Абазаров делит секрет успешного сотрудничества на три составляющих. *«Во-первых, с компанией-аутсорсером обязательно заключается договор, где по пунктам прописываются сроки выполнения всех договоренностей, которых компания-исполнитель обязательно придерживается. Во-вторых, компания-аутсорсер отчитывается перед заказчиком о выполненной работе и показывает результаты. В-третьих, компания обязана знать, как лучше поступить в той или иной ситуации»*, — говорит эксперт. Оплата работ, по словам экспертов, как правило, производится авансовыми платежами.

Очевидно, что в использовании компаний-аутсорсеров есть свои плюсы и минусы. К плюсам можно отнести возможность заниматься основной работой, вести другие проекты, зная, что все работы, отданные «на сторону», будут выполнены в срок и качественно. Минус — работу компании-аутсорсера сложно контролировать, не будучи экспертом в сфере проводимых работ. И если свой собственный отдел всегда рядом, и процесс работы можно направлять в нужное русло и интересоваться деталями выполнения работы, то компания-аутсорсер приходит в обозначенные сроки и не столь лояльна к пожеланиям работодателя. Впрочем, выбрать лояльную компанию и организовать процесс контроля сроков и качества — это и есть работа настоящего профессионального девелопера.

Вопросы:

Почему достаточно часто девелоперские компании предпочитают не создавать собственные службы, а заключают контракты с другими компаниями-аутсорсерами?

К какому типу контрактов — классическому, неоклассическому или отношенческому — относится контракт девелоперской компании с компанией-аутсорсером?

Какую форму управления сделкой выбирает девелоперская компания, объявляя тендер на выполнение строительных работ?

7. Кейс. Влияние институциональной среды на деятельность фирм в России. Бизнес привык к власти

Ассоциация менеджеров России и журнал «Деньги» представляют очередное ежеквартальное исследование «Что препятствует развитию российского бизнеса?» Главный его вывод, к сожалению, таков: влияние ряда ключевых негативных факторов ослабевает, однако это незамедлительно компенсируется усилением других.

В рамках исследования было опрошено 172 представителя российского бизнеса. Среди ответивших преобладают топ-менеджеры и собственники крупнейших компаний. Как обычно, им предложили оценить по десятибалльной шкале наиболее значимые в настоящее время факторы, тормозящие развитие бизнеса. Затем была рассчитана важность (значимость) каждого фактора — усредненная оценка бизнесменов, выраженная в процентах к ее максимально возможной величине (т.е. к 10).



Экспертная оценка

Павел Неумывакин, председатель правления Юниаструм-банка:

Основное препятствие — наличие субъективных факторов, и прежде всего реальной незащищенности российского бизнеса от неправовых форм воздействия на него: недобросовестной конкуренции (с использованием административного ресурса, правоохранительных органов и пр.), а также несовершенство нашего законодательства.

Сергей Литовченко, исполнительный директор Ассоциации менеджеров России:

Особенно велики коррупционная нагрузка и административное давление, что видно по результатам исследования. Преобладание внешних факторов среди препятствий для развития бизнеса остается стабильным и соответствует реальной ситуации в экономике. Вместе с тем в первом квартале 2006 г. наметился ряд новых тенденций. Так, отечественные деловые круги полагают, что нехватка квалифицированных кадров тормозит развитие бизнеса ненамного меньше, чем проблемы налогообложения. А недостаток инвестиций оказывает такое же негативное влияние, как и неразвитость судебной системы. Ситуация серьезно изменилась по сравнению с 2005 г., когда бизнес утверждал, что ему мешают развиваться только внешние факторы и ничего более.

По мнению участников исследования, первая тройка факторов, оказывающих наиболее сильное негативное влияние на развитие российского бизнеса, не изменилась по сравнению с 2005 г. Однако их значимость по сравнению с четвертым кварталом 2005 г. снизилась. На первом месте вновь оказался фактор «коррупция»: его уровень значимости — 58,73%. Второе место уже полгода занимает фактор «административные барьеры», хотя его значимость также понизилась. Третье место уверенно удерживает фактор «налогообложение», но его значимость впервые упала ниже 50%-го уровня: она составляет 49,58%, тогда как еще три месяца назад была 58,33%.

Понижение уровня значимости в глазах респондентов всех трех лидирующих негативных факторов (в среднем на 6—8%) означает, что в российском бизнес-сообществе постепенно наступает успокоение. Все это могло бы вселить оптимизм относительно перспектив развития российского бизнеса. Однако, как это часто бывает в нашей стране,

послабления в одних сферах сопровождаются ужесточением в других. В 2005 г. мы не раз говорили о том, что фактор «нехватка квалифицированных кадров» со временем должен усилить свою значимость. В первом квартале 2006 г. прогноз подтвердился: по результатам исследования этот фактор с уровнем важности 47,04% уверенно занял четвертое место. Кроме того, по критерию полученных у респондентов высших баллов третье место также занимает внутренний фактор развития бизнеса: недостаток инвестиционных ресурсов (12,21% опрошенных считают его наиболее значимым из предложенных). Аналогичная ситуация с фактором «неразвитость и изношенность инфраструктуры». Его значимость возросла довольно сильно — с 39,33% три месяца назад до 43,10% сегодня.

По итогам исследования важность фактора «общая политическая и экономическая нестабильность» составила 46,34%. Фактор же неразвитости судебной системы просто рухнул — с четвертого места в предыдущем квартале он откатился на восьмое, а его значимость упала с 51,67 до 40,28%. Ясно, что судебная система за такой короткий срок принципиально измениться не могла, изменилась лишь ее оценка со стороны делового сообщества. Не исключено, что отечественное деловое сообщество, не надеясь на судебную систему, стало вырабатывать внутренние механизмы цивилизованного разрешения конфликтных ситуаций. Это позволяет утверждать, что российский бизнес выработал необходимую устойчивость по отношению к внешним воздействиям, и сегодня на повестку дня постепенно выходят вопросы внутреннего развития.

Вопросы:

Как можно охарактеризовать институциональную среду, в которой действуют российские фирмы? Из тех функций, которые должна выполнять институциональная среда, какие она действительно выполняет в данной ситуации?

8. Кейс. Контракт с рестораном.

1.300 человек отравились в ресторане. Доброе имя сети ресторанов итальянской кухни «Olive Garden» («Оливковый сад») в одночасье оказалось под угрозой, после того как почти 300 посетителей в городе Индианаполис (штат Индиана) заразились пищевым вирусом. Все пострадавшие обратились за медицинской помощью с обычными в таких случаях симптомами: тошнота, рвота, диарея, в отдельных случаях — высокая температура. Три человека госпитализированы. Все зарегистрированные случаи заражения отмечены на прошлой неделе, с 9 по 13 декабря. Департамент здравоохранения штата Индиана приступил к проведению анализов, включая проверку остатков пищи, приготовленной в ресторане Индианаполиса. В зависимости от их результатов, которые должны быть известны к моменту публикации этой заметки, будет сделан вывод, существует ли угроза заражения для посетителей ресторанов этой фирмы в других графствах и штатах. «Компания «Olive Garden», —

сказано в пресс-релизе ресторанной сети, — оказывает департаменту здравоохранения необходимое содействие в расследовании инцидента и временно закрывает ресторан, где заражение было возможно по причине гриппа, перенесенного некоторыми работниками». Одновременно подчеркивается, что инцидент по-прежнему считается единичным и клиентам незачем волноваться по поводу посещения других ресторанов этой фирмы.

2. *Re: Это на один шажок.*

<...> Что же касается «Макдональдса», то сеть эта обладает следующим свойством — ни в одном из ее заведений нельзя отравиться, еда там всюду сделана по некоторому, пусть и не очень изысканному, стандарту, причем базовый гамбургер будет иметь очень схожий вкус, будь это «Макдональдс» в Неншвилле, штат Техас, Каире или Пекине. Собственно, сетевые фаст-фуды и сам «Макдональдс» появились в Америке в период автомобилизации — если Вы попадаете в незнакомый город, искать там [место поесть] стремно, потому что у придорожного [заведения] потребитель одноразовый, и кормить их можно любой гадостью.

3. *Советы юриста.*

Каков алгоритм действий человека, который поужинал в ресторане и отравился там? У нас на работе был такой случай. Поскольку мы были всем коллективом, и отравился каждый второй, нам предложили компенсацию (неофициально) — примерно треть от суммы счета. На вопрос отвечает адвокат Ольга Купреенко, Адвокатское бюро «Шахов и партнеры» Вам необходимо:

- обратиться к врачу;
- получить от врача справку о состоянии здоровья с указанием, чем могло быть вызвано отравление;
- обратиться с иском в суд о возмещении морального вреда и материального ущерба;
- вам причитается возмещение расходов, понесенных за «ужин», лекарств и символическая компенсация морального вреда за «нервы».

Вопросы:

К какому виду оппортунистического поведения относится продажа в ресторане некачественных блюд? Аргументируйте свой ответ. Какие факторы обуславливают возможность такого поведения ресторана?

В каком случае у ресторана меньше стимулов нарушать контракт: когда это известный сетевой ресторан или когда ресторан не является известным и не входит в сеть? Почему?

Какие способы борьбы с оппортунистическим поведением доступны посетителям ресторанов?

9. Кейс. Здоровье дороже: возможности оппортунистического поведения после заключения контракта.

Почему частник не в почете. Добровольным медицинским страхова-

нием пользуются в основном корпоративные клиенты. На их долю приходится более 85% взносов по ДМС. Комментирует Карина Маркарьян («Росгосстрах»): «Преимущественное развитие корпоративного ДМС объясняется, прежде всего, тем, что частным лицам проще обратиться в медицинское учреждение напрямую, минуя страховую компанию». Да и самим страховым компаниям проще работать с корпоративными клиентами, ведь при страховании больших коллективов происходит равномерное распределение риска среди сотрудников компании, т.е. отпадает необходимость в проведении медицинского обследования и оценки рисков по каждому застрахованному.

И лечебные учреждения всячески ограничивают прикрепление физических лиц по рисковым программам, когда создаются условия для бесконтрольного «раскручивания» путем предоставления большого количества услуг, зачастую не являющихся действительно необходимыми. [Если кто-то решит воспользоваться случаем и купить страховку, то велика вероятность, что человек не устоит перед соблазном «использовать полис по полной»].

Больницы - против. Между страховыми компаниями и медицинскими учреждениями возникает конфликт интересов, имеющий принципиальный характер. Страховщики, стремясь повысить рентабельность своей деятельности, пытаются снизить объемы необоснованных выплат, в то время как медицинские учреждения, стремясь увеличить свои доходы, в большинстве случаев ориентированы на оказание как можно большего количества услуг.

Важнейшей проблемой является и постоянный рост цен на медицинские услуги, значительно превышающий инфляцию. Страховщики отмечают, что лечебные учреждения подчас повышают цены на свои услуги несколько раз в год, из-за чего страховые компании вынуждены брать на себя дополнительные расходы, так как договоры со страхователями заключаются без учета повышения цен. При этом, по свидетельству многих страховщиков, качество лечения не улучшается, а иногда даже, наоборот, наблюдается снижение уровня оказываемых услуг.

Контролировать деятельность лечебных учреждений становится все сложнее. Между тем страховщики считают именно наличие контроля за качеством медицинских услуг одним из главных аргументов в пользу приобретения полиса ДМС. Возможным способом решения проблемы могло бы стать создание страховыми компаниями собственных клиник, где контроль за медицинскими услугами был бы почти стопроцентным. По такому пути пошла в свое время РОСНО. Совместно с другими организациями она создала сеть так называемых семейных клиник. Сегодня многие крупные страховщики или уже начали создавать свои клиники, или задумываются над этим. Однако они сталкиваются с трудностями. Дело в том, что лечебные учреждения, которые участвуют в системе ДМС, существуют уже давно и в большинстве своем получают финансирование государства или были созданы на базе государственных клиник. Их техническая база за редким исключением тоже была

сформирована за счет бюджетных средств. Сегодня, создавая клинику с нуля, ее владельцы ради достижения определенного уровня рентабельности будут вынуждены повышать цены на свои услуги, и окажутся в проигрыше по сравнению с уже работающими заведениями.

Вопросы:

Приведите примеры оппортунистического поведения, которое возникает после заключения контракта между (а) страховой компанией и пациентом, и (б) между страховой компанией и клиникой, ответив на следующие вопросы.

- *Как называется такой вид оппортунистического поведения?*
- *Какая из сторон может вести себя оппортунистически?*
- *Почему у нее появляется возможность вести себя оппортунистически? Аргументируйте свой ответ.*

К каким последствиям может привести ее оппортунизм?

10. Кейс. Судебное дело «Макдональдс».

Раймон Дайан приобрел эксклюзивную лицензию на право открывать рестораны «Макдональдс» в Париже у Рэя Крока, основателя системы «Макдональдс». В парижских ресторанах строгие спецификации компании, касающиеся пищевых продуктов, вопиющим образом игнорировались. Гамбургеры приготавливались без стандартных ингредиентов. Еду хранили так долго и подавали такой холодной, что менеджеры «Макдональдса», инспектировавшие рестораны, с трудом могли ее есть. Парижские рестораны были такие грязные, что франчайзи в системе «Макдональдс» по всему миру слышали жалобы от своих постоянных клиентов, которым довелось увидеть рестораны Дайана при посещении Парижа. Президент канадского «Макдональдса» Джордж Кохон настаивал «на удалении раковой опухоли» и попытался договориться о выкупе лицензии Дайана. Когда Дайан отказался, компания «Макдональдс» отозвала его лицензию. Дайан подал иск в суд штата Иллинойс, утверждая, что компания «Макдональдс» пытается присвоить прибыли от парижских операций.

Судья Карри в 1982 году решил дело в пользу «Макдональдса», отклонив иск Дайана.

Дайте экономическое обоснование судебного решения.

Объясните соотношение выгод и издержек оппортунистического поведения франчайзи типа Дайана:

- а) до решения суда;*
- б) после решения суда.*

11. Кейс. Автоконтроль за дорожным движением: процесс перехода к новым рутинам

Как сообщил на днях министр транспорта РФ Игорь Левитин, в скором времени в России будет введена автоматизированная система штрафов на дорогах.

Аналогичные системы работают во многих странах Европы (в Бельгии, Германии, Финляндии, Франции) и уже доказали свою эффективность. Схема проста: робот-радар замеряет параметры движения, номера автомобилей-нарушителей распознаются по фотографии, владельцу на дом отправляются сам снимок (с указанием даты, времени и скорости) и квитанция для оплаты штрафа.

Для ввода системы в эксплуатацию необходимы довольно серьезные изменения в законодательстве, в частности требуется внести поправки в закон «О безопасности дорожного движения», а также в целый ряд подзаконных актов, что потребует значительного времени. Кроме того, не ясно, как быстро у ГИБДД получится разобраться с технической частью вопроса - собственно установкой систем регистрации правонарушений. Во всяком случае, до глубинки они доберутся не сразу.

Тем не менее, у россиян появилась надежда, что в ближайшие несколько лет взяточничество на дорогах пойдет на убыль. Контактировать нарушители и представители ГИБДД станут значительно реже, поэтому и платить за быстрое решение вопроса будет некому.

В результате, как показывает французский опыт, должна существенно возрасти собираемость штрафов. За два года работы автоматизированной системы во Франции удалось пополнить бюджет на лишние 2 млрд. евро, в то время как ввод ее в эксплуатацию обошелся приблизительно в 350 млн. евро. Дополнительный доход был направлен на модернизацию дорог.

Впрочем, окончательно решить с помощью автоматической системы проблему мздоимства не получится: в ближайшем будущем электроника вряд ли сможет определять уровень алкоголя в крови водителей или наличие у них прав, поэтому без живых контролеров все-таки не обойтись. А пока официальная зарплата инспекторов остается на низком уровне, неформальные решения проблем, обеспечивающие им дополнительный доход, будут по-прежнему популярны.

Между тем российские законодатели, решив, что со взятками покончено, могут вернуться к идее многократного увеличения штрафов за нарушение ПДД. По мнению некоторых представителей Госдумы, воспитать россиян помогут лишь драконовские меры. Так что не исключено, что платить даже за минимальное превышение скорости в будущем придется не одну тысячу рублей.

Вопросы:

Какие технологические и отношенческие рутины можно выделить в этом тексте? Обоснуйте свой выбор. Охарактеризуйте процесс перехода к новым рутинам.

Приведите примеры из текста, иллюстрирующие соотношение формальных и неформальных правил в настоящее время?

12. Кейс. Списывание среди студентов как рутина

В Великобритании обеспокоены возросшим объемом списывания среди школьников и студентов (30 января 2006 г.)²³. Комитет по качеству образования при правительстве Великобритании «крайне встревожен

возросшим объемом списывания и откровенного плагиата». Беспокойство вызывает тот факт, что школьники и студенты не только пользуются помощью родителей, учителей и друзей при выполнении домашних заданий, но все чаще списывают работы целиком, копируя их с разных сайтов. Особую тревогу у членов Комитета вызывают сайты, предлагающие за плату уже готовые работы для представления на экзамен. Например, на Интернет-аукционе «eBay» регулярно предлагается услуга вычитки и редактирования текста. Любой школьник может послать свое сочинение, заплатить 10 фунтов и получить через 24 часа отредактированную работу. При этом современные школьники и студенты не видят разницу между плагиатом и цитированием, что является огромной проблемой. Министр по делам образования Великобритании Рут Келли, встревоженная докладом Комитета по качеству образования, потребовала решительной борьбы со списыванием, а Генеральный секретарь Ассоциации среднего образования Джон Данфорд призвал интернет-провайдеров, размещающих подобные сайты, прекратить эту аморальную деятельность. *Образование за рубежом: Канада*²⁴ В: Списывают ли студенты? О: Нет. Это не распространено и грозит отчислением. Дух конкуренции очень силен среди студентов, поэтому списывание вызывает законное возмущение среди самих учащихся прежде всего. В: Каково отношение к плагиату? О: Списанные из Интернета работы отслеживаются и не засчитываются. Контроль за этим очень жесткий.

Вопросы:

Приведите примеры технологических и отношенческих рутин, встречающихся в этом тексте. Обоснуйте свой выбор. Как отношенческие рутины формируют ожидания? Почему рутины, сложившиеся во взаимодействии британских и канадских студентов, отличаются друг от друга (что влияет на формирование отношенческих рутин)?

13. Кейс. Концепция рациональности и выбор ВУЗа

Чтобы разобраться в тонкостях выбора вуза и поступления в него, нужно учитывать ряд факторов. Наиболее существенными из них, на мой взгляд, являются наличие в институте талантливого преподавательского состава, высокое качество обучения, техническое оснащение и др. К сожалению, зачастую ребята обращают внимание на менее важные обстоятельства, например, на близость института к месту жительства. Конечно, никто не возражает, что хорошо, когда учебное заведение находится рядом с домом: вы будете меньше времени тратить на дорогу, а следовательно, его больше останется для самостоятельных занятий (чтения литературы, подготовки к семинарам, для написания рефератов и других контрольных работ). Но все-таки это не главное.

На что еще, кроме вступительных экзаменов, следует обратить внимание при выборе вуза?

Если вы иногородний - узнайте, есть ли при учебном заведении

общежитие и каковы условия проживания в нем. Для тех, кто собирается продолжить обучение на вечернем или заочном отделении, особо актуальное значение будет иметь наличие в вузе хорошо укомплектованной библиотеки. Если ее нет, будьте готовы к тому, что большинство книг и учебников придется покупать за свой счет. Для ребят одним из условий выбора может стать наличие военной кафедры.

Сегодня многие институты предлагают обучение по таким престижным и интересным специальностям как реклама, режиссура телевидения и т.п. Хорошая техническая база - одно из главных условий для успешного овладения данными профессиями. К сожалению, у многих таких высших учебных заведений она просто отсутствует. Если вы хотите стать режиссером, оператором - убедитесь, что в институте есть достаточное количество видеокамер, монтажная аппаратура, а для специалистов по рекламе нужна фотолаборатория и т.д.

Какой вуз предпочесть: государственный или негосударственный? Во многом это зависит от материального положения вашей семьи. В государственном вузе есть возможность поступить на бюджетное отделение. К сожалению, объявления типа «Негосударственный вуз проводит набор для бесплатного обучения по следующим специальностям...» в большинстве случаев не соответствуют действительности, а являются рекламным трюком. Кроме того, диплом государственного вуза больше ценится сегодняшними работодателями. Если вы решили остановиться на коммерческом высшем учебном заведении, не забудьте убедиться в наличии у него государственной аттестации и аккредитации; посмотрите, кто его учредитель - хорошо, если это солидная общественная организация. Обратите внимание на год основания вуза: чем раньше он создан, тем лучше.

Вопросы:

Какая концепция рациональности лежит в основе поведения абитуриента в этой ситуации? Что позволяет сделать такой вывод?

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Технологии разработки и принятия управленческих решений»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

I. Аннотация к дисциплине.....	3
II. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	3
III. Тематический план	6
IV. Содержание дисциплины	8
V. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	9
VI. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины	12
VII. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	13

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Технологии разработки и принятия управленческих решений» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 958.

Дисциплина «Технологии разработки и принятия управленческих решений» закладывает основы для формирования знаний о процессе разработки и принятия управленческих решений, умения анализировать альтернативные варианты решения проблем, происходящие в деятельности организации; навыков подхода к решению основных управленческих задач.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в обязательную часть Блока 1.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины является формирование профессиональных компетенций, на основе получения устойчивых и глубоких знаний предмета, умений и навыков в области теории и практики выработки и принятия управленческих решений.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение методов обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, с учетом факторов неопределенности ситуации и риска вкладываемых инвестиций;
- изучение факторов (экономических законов, научных подходов и др.), влияющих на эффективность управленческого решения как основного условия достижения его конкурентоспособности;
- изучение технологии разработки, принятия, реализации и мотивации качественного управленческого решения;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента;
- изучение практических навыков в применении методических вопросов разработки управленческого решения при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических задач с применением и без применения компьютерной техники;

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практически опыт	
Способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2	ОПК-2.1. Проводит сбор, верификацию и оценку информации, необходимой для принятия управленческих решений	Модели процесса принятия решений. Стили принятия решений. Методы принятия решений при многих критериях. Требования к критериям. Групповые технологии принятия решений. Способы сбора информации для принятия управленческих решений	Делегировать полномочия при принятии управленческих решений. Систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия управленческих решений. Применять алгоритм формирования нового управленческого решения в деятельности организации при принятии управленческих и исследовательских задач	Формирования множества альтернатив для принятия управленческих решений. Оценки критериев альтернативных вариантов решений.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Ситуационные практикумы <u>Самостоятельная работа</u>

		ОПК-2.2. Анализирует условия и факторы влияющие на решение управленческих и исследовательских задач	Влияние факторов внешней и внутренней среды. Требования, предъявляемые к качеству управленческих решений. Принципы принятия и реализации управленческих решений. Теоретические концепции управленческих решений. Основные личностные характеристики лица принимающего решения.	Проводит анализ факторов внешней и внутренней среды при принятии управленческого решения. Использовать основные и специальные методы разработки и управленческих решений в сфере профессиональной деятельности	Разработки и обоснования вариантов эффективных управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Организации реализации управленческих решений	<u>Контактная работа:</u> Лекции Ситуационные практикумы <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)								Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА	
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра			Из них в форме
Очная форма											
Тема 1. Решения в системе менеджмента	1			2						9	Отчет по ситуационному практикуму 1 /10 Отчет по ситуационному практикуму 2 /10
Тема 2. Процесс принятия и реализации управленческих решений	3			2						12	Отчет по ситуационному практикуму 3 /10 Отчет по ситуационному практикуму 4 /10 Отчет по ситуационному практикуму 5/10
Тема 3. Среда принятия управленческих решений	1			2						11	Отчет по ситуационному практикуму 6/10
Тема 4. Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением	1			2						10	Отчет по ситуационному практикуму 7/10 Отчет по ситуационному практикуму 8/10
Тема 5. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений. Качество управленческих решений	1			2						5	Отчет по ситуационному практикуму 9/10
Тема 6. Эффективность управленческих решений	1			2						5	Отчет по ситуационному практикуму 10/10

Всего:		8			12						52	100
Контроль, час	36											Экзамен
Объем дисциплины (в академических часах)	108											
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3											

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Решения в системе менеджмента

Основные понятия теории решений. Классификация управленческих решений. Требования предъявляемые к решениям. Субъект и объект управленческого решения. Критерии состояния объекта, факторный анализ (анализ причинно-следственных связей), как основы формулирования проблемы в практике принятия решения. Функции решения в теории и методологии организации процесса управления. Функции управления. Управление, как цикл решения проблемы или последовательных решений. Типология управленческих решений.

Тема 2. Процесс принятия и реализации управленческих решений

Методологические особенности принятия управленческого решения, общие теоретические подходы, основные концепции принятия решения. Основные факторы, влияющие на эффективность и качество решения. Общие требования к целям, их классификация. Подходы к формированию критериев оценки эффективности решений. Алгоритм разработки, принятия и реализации решений.

Тема 3. Среда принятия управленческих решений

Внешняя среда и ее влияние на процесс принятия и реализации управленческого решения, ее элементы и компоненты. Внутренняя среда и ее срез. Методы анализа среды: матрица SWOT, метод позиционирования, матрица возможностей, матрица угроз, метод составления профиля среды. Методы выбора наилучшей альтернативы в условиях определенности, риска и неопределенности.

Тема 4. Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением

Необходимые условия для организации системы контроля, наличие организации и плана. Алгоритм организации выполнения и контроля управленческого решения. Роль информации в реальном времени. Значение опережающего контроля. Масштаб управляемости и объем контроля, их воздействие на эффективность разработки и реализации управленческого решения.

Тема 5. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений. Качество управленческих решений

Сущность и виды ответственности руководителя. Социальная и экологическая ответственность руководителя. Качество управленческих решений. Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Стандартизация процессов управления качеством УР. Оценка качества управленческих решений

Тема 6. Эффективность управленческих решений

Сущность понятий «эффективность» и «эффективность управленческих решений». Составляющие эффективности управленческих решений. Оценка экономической эффективности управленческих решений.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, ситуационный практикум, практикум по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету с оценкой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы, навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий,

сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала

они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Решения в системе менеджмента</i>	Функции решения в теории и методологии организации процесса управления. Функции управления. Управление, как процесс решения проблемы и последовательных решений. Типология управленческих решений.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Ситуационному к практикуму, подготовка отчета по практикуму	Подготовка к защите задания по Ситуационному практикуму
<i>Тема 2. Процесс принятия и реализации управленческих решений</i>	Общие требования к целям, их классификация.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Ситуационному к практикуму, подготовка отчета по практикуму	Подготовка к защите задания по Ситуационному практикуму
<i>Тема 3. Среда принятия управленческих решений</i>	Внутренняя среда и ее срезы.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Ситуационному к практикуму, подготовка отчета по практикуму	Подготовка к защите задания по Ситуационному практикуму
<i>Тема 4. Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением</i>	Роль информации в реальном времени. Значение опережающего контроля. Масштаб управляемости и объем контроля, их воздействие на эффективность разработки и реализации управленческого решения.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Ситуационному к практикуму, подготовка отчета по практикуму	Подготовка к защите задания по Ситуационному практикуму
<i>Тема 5. Сущность и виды ответственности и руководителя</i>	Стандартизация процессов управления качеством УР. Оценка качества управленческих решений	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Ситуационному к	Подготовка к защите задания по Ситуационному

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>при принятии управленческих решений. Качество управленческих решений</i>		практикуму, подготовка отчета по практикуму	практикуму
Тема 6. <i>Эффективность управленческих решений</i>	Составляющие эффективности управленческих решений.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Ситуационному к практикуму, подготовка отчета по практикуму	Подготовка к защите задания по Ситуационному практикуму

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Карданская, Н. Л. Управленческие решения : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н. Л. Карданская. — 3-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 439 с. — ISBN 978-5-238-01574-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141374.html>
2. Макрусов, В. В. Методы принятия управленческих решений : учебник / В. В. Макрусов, В. Ф. Волков, Е. О. Любкина ; под редакцией В. В. Макрусова. — Санкт-Петербург : Троицкий мост, 2022. — 408 с. — ISBN 978-5-4377-0160-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124110.html>

Дополнительная литература

1. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений : учебник / Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикова В.В.. — Москва : Дашков и К, 2016. — 324 с. — ISBN 978-5-394-01084-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/60493.html>
2. Чернобай, Н. Б. Технологии принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. Б. Чернобай, А. В. Шуваев. — Ставрополь : Секвойя, 2019. — 86 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109405.html>

3. Бунташова С.В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Бунташова С.В., Ноздрачёва Н.В.. — Новосибирск : Сибирский государственный университет водного транспорта, 2022. — 105 с. — ISBN 978-5-8119-0917-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/148817.html>

4. Пантелеева М.С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / Пантелеева М.С.. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/95521.html>

№ п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Ассоциация менеджеров России	https://www.amr.ru/
2.	Клуб директоров	https://www.dirclub.ru/
3.	Ассоциация профессиональных директоров	https://nand.ru/
4.	Профессиональный журнал «Клуб директоров»	https://www.bazar2000.ru/
5.	Официальный сайт компании ПМ Эксперт	https://pm.expert/
6.	Ассоциация менеджеров проекта Проектный Альянс	https://pmalliance.ru/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных

и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Ситуационный практикум	8-10 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы; 5-7 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы; 2-4 – работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие определения, имеются ошибки в выводах, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы; 1 – обучающийся подготовил работу несамостоятельно или не завершил в срок, выводы и ответы на вопросы отсутствуют. 0 – практикум не выполнен.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Примерные задания к ситуационным практикумам

Ситуационный практикум 1.

Ситуация № 1. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

Ситуация № 2. Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
- в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции? (Решения принимать по каждому пункту.)

Ситуационный практикум 2.

Ситуация № 1. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом

ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Ситуация № 2. Примите оптимальное решение при условии:

а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить число сотрудников.

б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).

в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

Ситуация № 3. На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений при следующих параметрах:

а) распределение ответственности;

б) отношение к подбору кадров;

в) отношение к инициативе;

г) отношение к дисциплине;

д) способ доведения решения до исполнителей.

Ситуационный практикум 3.

Ситуация № 1. Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задачи:

Какое решение вы примете?
Подпишете ли вы контракт или нет?
Почему?

Ситуационный практикум 4.

Ситуация 1 Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Ситуация 2 Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

Ситуация 3 Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

Ситуация 4 Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

Ситуационный практикум 5

Ситуация 1. Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.

2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е.

Вам предстоит:

а. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.

б. Рассчитать доходность.

с. Принять единственное решение.

Ситуация 2. В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи:

1. Снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е.

2. Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в технологию – 30 000 у.е.

3. Усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е. Определить факторы, влияющие на принятие решения. Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение.

Ситуационный практикум 6.

Рассмотрите ситуацию. Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

Задание. Попробуйте решить данную проблему.

Какие действия должна предпринять данная фирма?

Какую информацию АО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы?

Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.

От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения?

К чему это может привести?

Ситуационный практикум 7.

Ситуация 1. Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал понастоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

Ситуация № 2. Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах

конкурента. Постановка задачи: Как вы поступите? Почему?

Ситуация № 3. Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. Постановка задачи: Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Ситуационный практикум 8.

Ситуация № 1. Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам. Постановка задачи: Как поступите вы? Почему?

Ситуация № 2. Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Постановка задачи: Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

Ситуация № 3. Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. Постановка задачи: Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Ситуационный практикум 9.

«Ответственность за неудачу»

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект. Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу,

которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, 94 рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу. Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы. Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали —зеленой свет для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Вопросы для анализа:

1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?
6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

Ситуационный практикум 10.

Имеются семь инвестиционных проектов I1, I2, ... I7. Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратам в млн руб.:

Показатель	Проекты						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль, усл. ед.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн руб	1	0,9	1	1,2	0,7	0,6	2,5

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн руб. Необходимо определить перечень наиболее

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Технологии разработки и принятия управленческих решений» проводится в форме экзамена

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов -90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более (хорошо)– ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более (удовлетворительно)– ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично. -Менее 50 (неудовлетворительно)– ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета (в 3-м семестре).

Задания 1 типа

1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
2. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
3. Перечислите основные характеристики управленческих решений.
4. Назовите основные принципы принятия управленческих решений.
5. Приведите типологию управленческих решений.
6. Приведите классификацию управленческих решений.
7. Назовите виды управленческих решений по уровню творческого вклада.
8. Перечислите основные требования к управленческим решениям.

9. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
10. Перечислите стадии, этапы и операции процесса принятия и реализации управленческого решения.
11. Раскройте понятие «оцениваемые альтернативы действий».
12. Что такое результаты альтернатив действий и выбор одной альтернативы действий?
13. Назовите факторы (детерминанты) решения: первичные и вторичные.
14. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
15. Что такое креативные методы принятия нестандартных решений?
16. Перечислите методы принятия решений в условиях неопределенности
17. Методы реализации управленческих решений.
18. Какова ответственность, в системах принятия и реализации управленческих решений
19. Виды ответственности
20. Охарактеризуйте понятие «психологическая эффективность управленческого решения».
21. Охарактеризуйте понятие «социальная эффективность управленческого решения».
22. Охарактеризуйте понятие «технологическая эффективность управленческого решения».
23. Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».
24. Охарактеризуйте понятие «экономическая эффективность управленческого решения».
25. Охарактеризуйте понятие «организационная эффективность управленческого решения».

Задания 2 типа

1. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
2. Опишите формы подготовки (принятия) и реализации управленческого решения
3. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.
4. Назовите и дайте характеристику этапам принятия и реализации управленческого решения.
5. Опишите основную модель принятия управленческих решений и ее составные элементы.
6. Опишите состояние внешней среды и ее влияние на принятие управленческого решения.
7. Опишите значение целевой функции в принятии решений.
8. Опишите роль моделирования в процессах принятия управленческих решений.
9. Опишите модели принятия управленческих решений: нормативная

- (классическая), административная (дескриптивная), политическая, их характеристики и значение.
10. Организация выполнения управленческих решений.
 11. Опишите методы диагностики проблем.
 12. Опишите методы генерирования альтернатив.
 13. Сущность методов активизации мышления.
 14. Сущность методов соединения альтернатив.
 15. Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
 16. Сущность критериальных методов оценки и выбора альтернатив.
 17. Опишите методы реализации управленческих решений.
 18. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений.
 19. Опишите коллективные методы принятия управленческих решений.
 20. Опишите эвристические методы принятия управленческих решений.
 21. Опишите методы экспертного ранжирования.
 22. Как осуществляется принятие решений в условиях определенности?
 23. Опишите методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
 24. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений.
 25. Организация ситуационных центров.

Задания 3-го типа

Задание 1. По данным учета затрат стоимость подачи одного заказа на комплектующее изделие составляет 158 руб., годовая потребность в комплектующем равна 10 568 шт., цена единицы комплектующего – 256 руб., стоимость хранения комплектующего изделия равна 25% его цены. Определите оптимальный размер заказа на комплектующее изделие.

Задание 2 Известно, что издержки выполнения заказа составляют 2 у.е. за 1 т, количество необходимого материала равно 1250 т, закупочная цена 1 т – 150 у.е., издержки хранения составляют 20% цены. Определите оптимальный размер заказа (партии поставки).

Задание 3. Предприниматель решил организовать производство столярных изделий. В результате оценки спроса, возможной цены реализации и затрат на производство и сбыт им были получены следующие данные: максимальная цена одного изделия $C_{\max}$ – 300 ден. ед.; возможно уменьшение рыночной цены в ближайший год до $C_{\min} = 200$ ден.ед.;

переменные затраты на одно изделие Ипер = 120 ден. ед.; в состав постоянных затрат входят: о зарплата предпринимателя – 2000 ден. ед. в мес., о расходы на амортизацию оборудования 600 ден. ед. в мес., о расходы на оплату аренды помещения (2 варианта): вариант 1 – Сар = 1000 ден. ед. в мес., вариант 2 – Сар = 2400 ден. ед. в мес. Производственная площадь варианта 1 позволяет организовать выпуск 30 изделий в месяц, а производственная площадь варианта 2-120 изделий в месяц. Необходимо принять решение по обеспечению безубыточности производства и выбрать лучший вариант арендуемого помещения

Задание 4. Руководитель предприятия подготовил анализ нового продукта марки А. По его исследованиям рынка, продукт А следует продавать по розничной цене 10 ден.ед. По прогнозу розничных торговцев колебание цен может быть в пределах 40% от продажной цены, а по прогнозу оптовых – в пределах 20%. Переменные издержки на единицу продукта должны составить 2 ден.ед., а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии – 28 000 ден.ед. Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж 9 000 единиц

Задание 5. Топливная компания продает свою продукцию на чисто конкурентном рынке, определяющем ее цену, функция затрат топливной компании имеет вид: $TC=1000-5Q+0,05Q^2$, где Q – количество проданного горючего в неделю; TC – общие затраты в неделю. Рыночная стоимость топлива составляет 20 ден. ед. за тонну. Требуется определить: 1. Какова будет величина производства, максимизирующего прибыль топливной компании? 2. Какова величина максимальной прибыли? Примечание. Прибыль будет максимальной при условии, что $MR=MC$ (MR – первая производная функция TR; MC – первая производная функция TC).

Задание 6. К вам обратился друг за советом относительно того, следует ли ему бросить работу в качестве инженера с окладом 1400 руб. в месяц и начать собственное дело, осуществляя сборку и реализацию изобретенного им из- 61 делия. Требующиеся детали он может получать от разных изготовителей. Очень трудно предсказать потенциальный объем реализации, но после некоторого изучения этого вопроса ваш друг прикинул, что эти цифры могли бы быть следующими: 1) от 600 до 900 ед. в месяц, если цена реализации составит 250 руб. за единицу продукции, 2) от 900 до 1250 ед. в месяц, если цена реализации составит 220 руб. за единицу продукции. Стоимость полного комплекта требующихся на одно изделие деталей составила бы 140 руб. Однако при реализации более 1000 ед. продукции в месяц поставщики деталей предоставили бы пятипроцентную скидку на все закупки. Стоимость сборки равнялась бы 60000 руб. в месяц при сборке до 750 изделий. При сборке большего количества изделий издержки возросли бы до 70000 руб. в месяц. Ваш друг уже потратил 30000 руб. на разработку, которые он компенсировал бы за

первые пять лет ведения этого дела при условии, что ничего не изменится. А. Рассчитайте для каждого из возможных объемов реализации, может ли ваш друг ожидать получения прибыли, начав свое собственное дело. Б. Определите точку безубыточности этого предприятия для каждой цены реализации.

Задание 7. Гончарное предприятие выпускает 2 вида глиняной посуды. Первый – это простой глиняный горшок с упрочненным ободком. Второй – это меньшая по размеру и более изящная ваза с ручками и орнаментом по бокам. Для изготовления простого глиняного горшка требуется 4 кг глины и 1 час работы, а его реализация приносит прибыль 4 ден. ед. прибыли. Для изготовления вазы требуется 3 кг глины и 2 часа работы. Прибыль от реализации вазы составляет 5 ден. ед. В фирме 40 часов в неделю работает один гончар; допустимый расход глины составляет 120 кг в неделю. Требуется определить: 1. Сколько горшков и ваз нужно изготовить в неделю, чтобы максимизировать прибыль предприятия?

Задание 8. Цех может выпускать два вида продукции: шкафы и тумбы для телевизора. На каждый шкаф расходуется 3,5 м стандартных ДСП, 1 м листового стекла и 1 человеко-день трудозатрат; на тумбу – 1 м ДСП, 2 м стекла и 1 человеко-день трудозатрат. Прибыль от продажи одного шкафа составляет 200 у.е., а одной тумбы – 100 у.е. Материальные и трудовые ресурсы ограничены: в цехе работают 150 рабочих; суточный расход ДСП и стекла не должен превышать 350 и 240 м соответственно. Какое количество шкафов и тумб должен выпускать цех, чтобы сделать прибыль максимальной?

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Коммуникации топ-менеджера»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	8
6. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	12
6.1. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	12
6.2. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ»	Ошибка! Закладка не определена.
6.3. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ.....	13
6.4. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, В ТОМ ЧИСЛЕ КОМПЛЕКТ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, ЭЛЕКТРОННО-БИБЛИОТЕЧНЫЕ СИСТЕМЫ, СОВРЕМЕННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ	13
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	14
ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ	22

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Коммуникации топ-менеджера» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры), утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ № 958 от 12.08.2020.

Изучение дисциплины «Коммуникации топ-менеджера» ориентировано на получение обучающимися знаний о технологиях повышения эффективности коммуникативной деятельности руководителя, направленных на обеспечение полноты коммуникаций, их системности и управляемости, а также формирование персональной коммуникативной компетентности топ-менеджера, его коммуникабельности, способности к деловому взаимодействию как таковому, знаний коммуникативных технологий и умений их применять в нужном контексте.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки бакалавров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в обязательную часть Блока 1.

Дисциплина изучается на 1 курсе во 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины.

Целями изучения дисциплины «Коммуникации топ-менеджера» является формирование у обучающихся способности применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

Задачи дисциплины:

- формирование двоякого представления о коммуникациях топ-менеджера как о бизнес-процессе и как о персональном искусстве делового взаимодействия;
- углубление знаний о структуре и содержании коммуникаций топ-менеджера;
- формирование и развитие компетенций управления внешними и внутренними коммуникациями топ-менеджера
- тренировка использования невербальных и паралингвистических сигналов в деловом взаимодействии;
- ознакомление с коммуникативными техниками и освоение технологии эффективного ведения деловой беседы.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практически опыт	
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.	УК- 4.1. Применяет современные коммуникативные технологии для профессионального взаимодействия	- Определение понятий и профессиональную терминологию по курсу коммуникаций топ-менеджера для применения в профессиональном взаимодействии - Структуру и содержание коммуникаций топ-менеджера, необходимые для профессионального взаимодействия	- Организовывать разработку план-графика коммуникативных событий компании при участии топ-менеджера для профессионального взаимодействия - Разрабатывать интеллектуальные карты для решения задач планирования и организации коммуникаций в профессиональном взаимодействии	- Разработка плана-графика контроля делегированных задач в профессиональном взаимодействии - Представление самостоятельного собранной и проанализированной информации для профессионального взаимодействия	<u>Контактная работа:</u> Тренинг, ситуационный практикум, Эссе, исследовательская работа. <u>Самостоятельная работа</u>
		УК-4.2 Применяет на практике методы и способы делового общения для профессионального	Организацию ИТ-поддержки коммуникаций топ-менеджера для профессионального	Анализировать и обобщать опыт эффективных методов и способов	Осуществления внутрифирменных коммуникаций, направленных на выработку	

		ого взаимодействия	взаимодействия • Технологию разработки корпоративных стандартов коммуникации для профессионального взаимодействия	коммуникаций компании с заинтересованными сторонами в профессиональном взаимодействии • Дифференцировать совещания и применять на практике адекватную технологию их проведения	решений в профессиональном взаимодействии. • Применение различных коммуникативных технологий в профессиональном взаимодействии	
		УК-4.3 Применяет методику межличностного делового общения для профессионального взаимодействия	• Структуру и содержание коммуникаций топ-менеджера для профессионального взаимодействия • Внешние и внутренние коммуникации топ-менеджера с целью применения в профессиональном взаимодействии	• Применять различные приемы, методы, способы реализации коммуникативных технологий в профессиональном взаимодействии • Работать в заданной репрезентативной системе для более результативного межличностного общения в профессиональном взаимодействии	• Исполнения техник активного слушания и снятия эмоционального напряжения в профессиональном взаимодействии • Проведения деловой беседы для эффективного межличностного общения в профессиональном взаимодействии	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)								Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный (практикум)	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра		
	Очная форма									
Тема 1. Коммуникации топ-менеджера: структура и содержание.				2					10	Отчет по ситуационному практикуму / 10 Исслед. задание / 10
Тема 2. Управление внешними коммуникациями топ-менеджера.							2		10	Тренинг / 10 Тренинг /10
Тема 3. Управление внутренними коммуникациями топ-менеджера.							2		10	Тренинг / 10
Тема 4. IT-поддержка коммуникаций топ-менеджера.									12	Исслед.задание / 10 Тренинг / 10
Тема 5. Вербальные и невербальные средства коммуникации. НЛП-технологии в коммуникациях.							2		12	Тренинг / 10 Эссе / 10
Тема 6. Технологии эффективного ведения деловой беседы.									10	Тренинг / 10
Всего:				2			6		64	100
Контроль, час									Зачет	
Объем дисциплины (в академических часах)	72									
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	2									

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Коммуникации топ-менеджера: структура и содержание.

Понятия коммуникации и коммуникативной компетентности. Коммуникация как бизнес-процесс и как персональное искусство делового взаимодействия. Задачи и содержание коммуникаций. Классификация коммуникаций. Коммуникаты и их виды. Коммуникативные технологии. Интеллект-карта коммуникаций и технология ее создания. Эффективные коммуникации компаний с заинтересованными сторонами (на примерах лучших бизнес-практик).

Тема 2. Управление внешними коммуникациями топ-менеджера.

Внешние коммуникации топ-менеджера: организация упорядоченного делового взаимодействия с клиентами, поставщиками, партнерами, конкурентами. «Коокурентные» коммуникации. PR-коммуникации. GR-коммуникации. IR-коммуникации. Принципы управления коммуникациями. Содержание стратегического и оперативного управления внешними коммуникациями. Создание и актуализация единой базы контактов компании. Разработка и представление плана-графика коммуникационных событий.

Тема 3. Управление внутренними коммуникациями топ-менеджера.

Внутренние коммуникации и корпоративная культура компании. Содержание стратегического и оперативного управления внутренними коммуникациями. Корпоративные стандарты коммуникаций. Коммуникации топ-менеджера с сотрудниками. Совещания, их виды. Технология эффективного проведения совещания. Выступления топ-менеджера и правила их подготовки. Обратная связь подчиненным.

Тема 4. IT-поддержка коммуникаций топ-менеджера.

Автоматизированный контроль поручений топ-менеджера. Примеры организации эффективного обзора поручений. Персональная система контроля поручений. Настройка автоматизированной поддержки работы секретариата. Регламенты работы секретариата.

Тема 5. Вербальные и невербальные средства коммуникации. НЛП-технологии в коммуникациях.

Вербальные, невербальные, паралингвистические коммуникативные сигналы. Культурные различия невербальных сигналов и их учет в межкультурных коммуникациях. Территориальные

претензии и переговорный процесс. НЛП-инструментарий в деловом взаимодействии: репрезентативные системы и ключи глазного доступа.

Тема 6. Технологии эффективного ведения деловой беседы.

Фазы ведения деловой беседы. Драмы общения: драма слушания, драма понимания, драма самовыражения, драма действия, драма эмоциональности. Техники активного слушания: техники формулирования закрытых и открытых вопросов, техники малого разговора, техники вербализации (повторения, перефразирования, интерпретации). Техники регуляции эмоционального напряжения в процессе делового взаимодействия с партнером.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе преподавания дисциплины «Коммуникации топ-менеджера» используются такие виды учебной работы, как лекция, ситуационный практикум, тренинги, написание эссе, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум – это форма интерактивного практического занятия, цель которого – закрепить полученные знания и сформировать умения их практически использовать в процессе выполнения задания. Задание может содержать описание кейса, а может быть привязано к конкретной ситуации, с которой обучающийся сталкивается в процессе своей профессиональной деятельности.

Прежде чем приступать к участию в проведении ситуационного практикума, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с дополнительной литературой по указанной теме, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и задачах ситуационного практикума, о порядке его проведения и критериях оценки его результатов.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении тренинга

Тренинг – это форма интерактивного практического занятия, цель которого – сформировать у обучающихся поведенческие паттерны (устойчивые модели поведения, которые человек предпочитает использовать при взаимодействии с другими людьми, доведенные до автоматизма) для дальнейшей успешной работы в профессиональной сфере.

Прежде чем приступать к участию в тренинге, обучающемуся

необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и задачах тренинга, о порядке проведения тренинга, критериях оценки результатов тренинга;
- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы;

В ходе проведения тренинга обучающийся должен активно участвовать в работе группы на всех этапах тренинга.

По итогам проведения тренинга обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю и получают от него обратную связь по результатам своей работы.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине «PR-коммуникации» определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя:

1. Работу с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизацию), изучение основной и дополнительной литературы по курсу для продуктивной подготовки к аудиторным формам проведения занятий и закреплению и отработки полученных знаний;

2. Изучение Российского кодекса профессиональных и этических принципов в области связей с общественностью (см. Российская ассоциация по связям с общественностью, РАСО);

3. Подготовку к аудиторным занятиям, которая направлена на решение следующих задач:

при подготовке к тренингу – подготовка к выполнению упражнений, результатом выполнения которых является обретенный новый опыт, новые знания, сформированные умения и навыки;

4. Подготовку к зачету по дисциплине, которая включает в себя просмотр всего материала учебника Лукашенко М. А., Радченко В. Ф., Шавырина А. А., Добровольская Т. Ю. Бизнес коммуникации руководителя. Мастер-класс / под ред. М. А. Лукашенко / – М. : Университет «Синергия», 2021, – 220 с.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические указания для обучающихся по написанию эссе

Эссе — литературный жанр, прозаическое сочинение небольшого объёма по какому-либо частному вопросу, написанное в свободной, индивидуально-авторской манере изложения.

В данном курсе написание эссе требуется для отработки составления коммуниката в форме, наиболее понятной целевой аудитории. Для этого используются техники нейро-лингвистического программирования, такие, как репрезентативные системы и соответствующие им субмодальности.

Прежде чем приступать к написанию эссе, обучающемуся необходимо:

- получить от преподавателя задание и критериях оценки его выполнения;
- ознакомиться с соответствующими материалами учебной литературы, рекомендованной программой курса;
- задать преподавателю вопросы при их возникновении.

Эссе может выполняться индивидуально, либо в командах. В этом случае готовое эссе обсуждается и оценивается непосредственно на занятии.

Методические указания для обучающихся по выполнению исследовательского задания

Исследовательское задание — форма индивидуальной самостоятельной работы обучающегося (см. ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***).

Она предполагает серьезную работу с вторичной информацией (статьи в бизнес-изданиях, открытые сайты компаний и т.д.), а также первичную информацию, собираемую в компании, где работает обучающийся.

Для выполнения исследовательского задания обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими материалами учебной литературы, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и задачах исследовательского задания и критериях оценки его выполнения;
- провести соответствующее исследование;
- оформить результаты в виде отчета, либо презентации.

Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Коммуникации топ-менеджера: структура и содержание.</i>	Эффективные коммуникации компаний с заинтересованными сторонами (на примерах лучших бизнес-практик).	Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация). Выполнение исследовательского задания. Подготовка к ситуационному практикуму.	Участие в ситуационном практикуме. Исследовательское задание.
<i>Тема 2 Управление внешними коммуникациями топ-менеджера.</i>	Содержание стратегического и оперативного управления внешними коммуникациями. Принципы управления коммуникациями.	Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация). Подготовка к тренингу. Выполнение заданий тренинга по теме с использованием изученного материала.	Участие в тренинге.
<i>Тема 3 Управление внутренними коммуникациями топ-менеджера.</i>	Выступления топ-менеджера и правила их подготовки. Обратная связь подчиненным.	Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация). Подготовка к тренингу. Выполнение заданий тренинга по теме с использованием изученного материала.	Участие в тренинге.
<i>Тема 4. IT-поддержка коммуникаций топ-менеджера.</i>	Примеры организации эффективного обзора поручений. Персональная система контроля поручений. Настройка автоматизированной поддержки работы секретариата. Регламенты работы секретариата.	Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация) Выполнение исследовательского задания Выполнение заданий тренинга по теме с использованием изученного материала.	Исследовательское задание Участие в тренинге.
<i>Тема 5. Вербальные и невербальные средства коммуникации. НЛП-технологии в коммуникациях.</i>	Культурные различия невербальных сигналов и их учет в межкультурных коммуникациях	Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация) Подготовка к тренингу. Выполнение заданий тренинга по теме с использованием изученного материала. Подготовка эссе.	Участие в тренинге Эссе
<i>Тема 6. Технологии эффективного ведения деловой беседы.</i>	Техники регуляции эмоционального напряжения в процессе делового взаимодействия с партнером.	Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация) Подготовка к тренингу. Выполнение заданий тренинга по теме с использованием изученного материала.	Участие в тренинге.

6. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

Бизнес-коммуникации : учебное пособие / . — Алматы, Москва : EDP Hub (Идипи Хаб), Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 466 с. — ISBN 978-5-4497-4126-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/148299.html>

Дополнительная литература:

1. Тимофеева Н.С. Тайм-менеджмент : учебное пособие / Тимофеева Н.С., Гармаева Л.Б.. — Улан-Удэ : Бурятская государственная сельскохозяйственная академия им. В.Р. Филиппова, 2022. — 106 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125223.html>
2. Лисс Э.М. Деловые коммуникации : учебник для вузов / Лисс Э.М., Ковальчук А.С.. — Москва : Дашков и К, 2024. — 343 с. — ISBN 978-5-394-05858-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144230.html>
3. Бекмурзаева Р.Х. Основы устойчивого развития : учебное пособие / Бекмурзаева Р.Х.. — Грозный : Чеченский государственный университет, 2021. — 110 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/147950.html>

VII. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1	Бородин Дмитрий Современные корпоративные коммуникации// Сайт Центра гуманитарных технологий.	http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/215
2	Каптеров Алексей «Смысл и выгоды социальной ответственности». Спонсорская программа поддержки социально значимых событий «Золотое сердце»	http://www.goldenheart.ru/art_15.shtml
3	Обратная связь подчиненным или искусство хвалить и ругать.	https://kidsoboz.ru/article/obratnaya_svyaz_s_podchinennym_ili_iskusstvo_hvalit_i_rugat/
4	Правила построения речи руководителя для различных ситуаций.	https://kidsoboz.ru/article/pravila_postroeniya_rechi_rukovoditelya_dlya_razlichnyih_situatsiy/

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
5	Пример деятельности компании – инвестиционно – банковского консультанта «Luginin Capital Partners».	http://www.bhlp.ru
6	Симонова Алена. Клей, воздух и локомотив или как создать качественные коммуникации в организации	http://hr-journal.ru
7	Управление персоналом	http://www.top-personal.ru
8	Шохов Александр Как построить эффективную деловую коммуникацию?	http://soctech.h10.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)

- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

• Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)

• Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)

• Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Шкала оценки, балл
1.	Ситуационный практикум	Интерактивная форма обучения. В основе – работа в микро-группах. Предполагает включение обучающихся в процесс анализа проблемной ситуации, обсуждения и коллективной выработки решения. Оценивается по результатам обсуждения заключения, сделанного в ходе работы микро-группы и представленного спикером группы. Продолжительность работы в микро-группе – 20-25 минут, представление и	7-10 – в заключении, представленном спикером, содержатся развернутые, аргументированные и обоснованные ответы на все вопросы задания, рассмотрены большинство вариантов, направлений решения проблемной ситуации. Даны аргументированные, полные ответы на все вопросы преподавателя и представителей других команд. Задано не менее двух вопросов каждому спикеру других команд. В ходе обсуждения отмечалась активная работа над выполнением задания всех участников микро-группы. 3-6 – представленное спикером заключение содержит развернутое

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Шкала оценки, балл
		обсуждение каждого заключения – 5-10 минут.	представление ответов, вариантов, решений рассматриваемой ситуации. Даны ответы на большинство сформулированных вопросов, рассмотрены несколько вариантов, направлений решения проблемной ситуации. Даны аргументированные, краткие ответы на большинство вопросов преподавателя и представителей других команд. Задано не менее одного вопроса каждому спикеру других команд. В ходе обсуждения отмечалась активная работа над выполнением задания большинства участников микро-группы. 1-2 – заключение по результатам работы микро-группы, представленное спикером, содержит часть сведений (ответов, вариантов), необходимых для решения проблемы. Не даны аргументированные, полные и обоснованные ответы на вопросы преподавателя и представителей других команд. Задан только один вопрос представителям других команд. В ходе командной работы микро-группы отмечались отвлечения отдельных участников команды от выполнения задания, основная активная деятельность выполнялась лидером команды. 0 баллов – спикером микро-группы не представлено экспертное заключение по решаемым проблемным ситуациям, не представлены визуально зафиксированные результаты обсуждения, не даны аргументированные, обоснованные ответы на вопросы преподавателя и представителей других команд. Не задано ни одного вопроса представителям других команд. Командная работа всех участников микро-группы в ходе работы над ситуацией отсутствовала.
2.	Тренинг	Интерактивная форма обучения, предполагающая участие обучающихся в групповой дискуссии по обсуждению профессионально важной проблемы в рамках	9-10 – участник тренинга проявил высокую активность в подготовке задания, аргументировано и обосновано изложил позицию по обсуждаемому вопросу в соответствии с исполняемой ролью. Убедительно и наглядно представил данную позицию в

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Шкала оценки, балл
		дисциплины. Участники тренинга в командах выполняют практическое задание, в том числе участвуют в ролевой игре. Оценивается: Активность участников команды в процессе подготовки и выступления, результаты выступлений и последующее участие в дискуссии. Способность обучающихся самостоятельно организовывать индивидуальную и командную деятельность в соответствии с предлагаемыми условиями ситуации и в зависимости из распределенных ролей.	разыгрываемых ситуациях, согласно условиям задания. Ответил полно и аргументировано на все вопросы преподавателя и представителей других команд. Активно участвовал в дискуссии. 6-8 - участник тренинга проявил умеренную активность при подготовке, вполне убедительно представил заданную позицию в разыгрываемых ситуациях, правильно определив основные характеристики исполняемой роли. Недостаточно полно аргументировал излагаемую позицию. Ответил на все вопросы преподавателя и представителей других команд, активно участвовал в последующей дискуссии. 3-5 - участник тренинга пассивно и формально готовился к выполнению задания, не слишком убедительно представил заданную преподавателем позицию, недостаточно ее аргументировал. Не смог корректно и полно ответить на вопросы преподавателя и представителей других команд. В дискуссии принимал пассивное участие. 1-2 – участник пассивно готовился к заданию, не исполнял конкретную роль в предлагаемой игре, но активно участвовал в дискуссии, активно задавал вопросы игрокам других команд, дополнял ответы представителей своей команды. 0 баллов – участник не готовился к выполнению задания, не принимал участия в игре, не исполнял роль, не принимал участия в дискуссии, не отвечал на вопросы и не дополнял ответы своих коллег.
3.	Выполнение исследовательского задания	Индивидуальное исследовательское задание в форме самостоятельной (внеаудиторной) работы. Оценивается способность обучающегося осуществлять самостоятельный поиск, отбор, анализ, систематизацию и обобщение информации; работать с различными источниками информации.	9-10 – задание выполнено по всем пунктам, свободное изложение рассматриваемой проблемы, грамотное использование терминологии дисциплины, логичность и обоснованность выводов. Наличие в работе выводов о применимости результатов исследования в практической деятельности организаций и компаний. Наличие оформленного списка использованных источников в количестве не менее 5;

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Шкала оценки, балл
		Способность излагать письменно суть проблемы, самостоятельно проводить ее анализ с использованием понятийного, категориального и инструментального аппаратов дисциплины. Способность к обобщению, аргументированному изложению авторской позиции. Способность выявить и представить практически-значимые результаты проведенного исследования для использования в бизнес-среде.	5-8 – задание выполнено по всем пунктам, грамотное использование терминологии, свободное и логичное изложение рассматриваемой темы, недостаточно обоснованные выводы, выводы о практической применимости результатов исследования неявны, недостаточно обоснованы. Список источников – менее 5, имеются нарушения в оформлении списка; 1-4 – задание выполнено частично, имеются нарушения в логике и структуре изложения материала, недостаточно полное использование терминологии, отсутствуют выводы о практической применимости результатов исследования, список источников отсутствует. 0 – работа не сдана.
	Эссе	Индивидуальное задание в форме самостоятельной (внеаудиторной) работы. Оценивается способность обучающегося осуществлять самостоятельный поиск, отбор, анализ, систематизацию и обобщение информации; работать с различными источниками информации. Способность излагать письменно суть проблемы, самостоятельно проводить ее анализ с использованием понятийного, категориального и инструментального аппаратов дисциплины. Способность к обобщению, аргументированному изложению авторской позиции.	9-10 – задание выполнено полностью. Представленный текст соответствует заданной репрезентативной системе адресата. Репрезентативная система определена верно, в тексте использованы вербальные сигналы, ориентированные на данную систему. 5-8 – задание выполнено полностью. Представленный текст соответствует заданной репрезентативной системе адресата частично. Репрезентативная система определена верно, но в тексте использованы вербальные сигналы, ориентированные на другую систему. 1-4 – задание выполнено частично, имеются нарушения в логике и структуре изложения материала. Репрезентативная система не выявлена или выявлено не верно. 0 – работа не сдана.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовые задания к ситуационным практикумам

Типовое задание по теме 1

«Построение интеллект-карты коммуникаций топ-менеджера».

Задание: Разработайте интеллект-карту внешних и внутренних

бизнес-коммуникаций компании, в которой вы работаете. Карта должна отражать адресатов, цели и инструменты коммуникаций.

Порядок выполнения:

В зависимости от количества участников, задание может выполняться в индивидуальном порядке, либо в двух – четырех командах. Каждая группа выполняет построение интеллект-карты бизнес-коммуникаций, отражая на одной карте внешние и внутренние коммуникации компании.

Обязательно представить на карте инструменты коммуникации (совещания, переговоры, выступления и т.д.), желательно также отражение на карте используемых коммуникативных технологий.

Работа выполняется в течение 25 минут. По окончании работы, каждая команда устно представляет полученные результаты, демонстрируя при этом саму карту остальным группам. Команды должны сформулировать заключение о составе данной системы коммуникаций, обосновать выделение тех или иных видов коммуникаций в соответствии с определенными критериями; аргументировать целесообразность использования предлагаемых инструментов в соответствии с видами коммуникаций. Продолжительность каждого выступления варьируется в рамках 5-10 минут.

По окончании выступления и обсуждения, рекомендуется инициировать обще-групповую дискуссию с целью выработки единого вывода о составе и разновидностях внешних и внутренних коммуникаций.

По результатам выступления представителя команды, преподаватель и представители других групп задают вопросы выступавшему и его команде с целью уточнения или выявления и исправления неточностей.

Типовое задание по теме 3

«Эффективное проведение совещания».

Порядок организации и проведения деловой игры:

На занятии, предшествующем игре, участники получают задание внимательно изучить теоретический материал handbooka (таблица 3.4.2. Виды совещаний) и теоретический материал вопроса 3.5 Выступления топ-менеджера и правила их подготовки.

На самом занятии группа делится на 2-3 микро-группы (команды). Каждая команда получает задание провести совещание определенного вида (оперативное, отчетное итоговое, по развитию, проблемное) в условиях определенной ситуации.

Возможные сочетания определяются преподавателем при постановке задачи. Типовые примеры:

- оперативное еженедельное совещание в отделе продаж, проводимое утром в понедельник;

- итоговое совещание по результатам квартала с целью подвести финансовые итоги за отчетный период;
- отчетное совещание по итогам квартальной работы отделов;
- совещание, связанное с выработкой направлений дальнейшего развития организации в условиях финансового кризиса;
- совещание в стиле «мозгового штурма» с целью найти новые конкурентные преимущества нашей компании (разработки нового продукта, услуги и т.д.).

Участники каждой команды принимают на себя определенные роли:

- первое лицо компании (генеральный директор, президент) по производству и продаже торгового оборудования;
- руководители отделов и департаментов (продаж, снабжения, сервисной службы, маркетинга, рекламы, планово-экономического, финансового);
- руководитель HR-департамента;
- ведущие специалисты представленных отделов;
- менеджеры определенного отдела или нескольких отделов и департаментов;
- секретарь / референт руководителя (первого лица, руководителя департамента, отдела).

Количество и состав участников определяется количеством присутствующих на занятии обучающихся и видом совещания.

Команды распределяют роли (каждый из участников команды должен исполнять определенную роль) и готовятся к совещанию, исходя из предложенной ситуации, вида совещания, в соответствии со своей ролью. Время на подготовку – 15 минут.

Каждая команда по очереди представляет небольшой фрагмент из своего совещания. Длительность – не более 5-10 минут. Представители других команд внимательно наблюдают за ходом представляемого совещания, делают записи, отмечая все плюсы и минусы в проведении совещания, сильные и слабые стороны выступающих.

При необходимости, представители других команд исполняют роль включенных участников, взяв на себя роль приглашенных участников совещания без права голоса (рекомендуемый вариант при малочисленных группах).

Критерии оценки выступления команд для наблюдателей:

- Соответствует ли ход совещания его виду?
- Соблюдается ли регламент?
- Соответствует ли степень подготовки руководителя виду совещания?
- Обозначены ли цели и задачи совещания, были ли они

доведены до сведения присутствующих и участников?

- Осуществлялся ли контроль за ходом совещания? Каким образом контролировался данный процесс, с помощью каких инструментов?

- Сильные и слабые стороны руководителя и участников совещания.

После выступления команды, представители других команд и преподаватель задают вопросы участникам, уточняют детали, дают обратную связь команде.

После выступления всех команд проводится обще-групповая дискуссия с целью определения наиболее часто встречающихся ошибок и трудностей ведения совещания, определения их причин, выработке мер по их устранению. Формулируются основные правила подготовки и проведения совещаний.

Типовые задания к индивидуальному исследовательскому заданию.

Исследовательское задание по теме 1 «Анализ применения коммуникативных технологий в практике бизнеса».

1. Изучите сайты компаний, публикации СМИ. Выберите те компании, деятельность которых соответствует сфере ваших бизнес-интересов или соответствует области вашей практической деятельности.

2. Проанализируйте информацию о выбранных компаниях, содержащуюся на сайтах компаний и в публикациях СМИ.

3. На основании анализа сайтов компаний и публикаций СМИ выявите примеры применения различных коммуникативных технологий в бизнесе:

- выявите способы осуществления эффективных коммуникаций компании с заинтересованными сторонами рынка;

- определите и проанализируйте коммуникативные технологии, применяемые компанией в отношении той или иной заинтересованной стороны;

- проанализируйте целесообразность использования данного опыта в вашем бизнесе;

- сделайте обоснованный и аргументированный вывод о применимости проанализированных коммуникативных технологий в практике вашего бизнеса.

4. По результатам проведенного исследования подготовьте сводный отчет или мультимедиапрезентацию результатов исследования, соответствующие следующим требованиям:

Требования к сводному отчету:

Оформление: объем 5–8 стр. Шрифт – Times New Roman, размер – 12, межстрочный интервал – 1,5. Ориентация страницы – книжная. Выравнивание текста – по ширине. Выравнивание заголовков – по

центру. При использовании иллюстративного материала он не должен занимать более 1/5 страницы.

Возможно представление результатов в виде сводной сравнительной таблицы. В этом случае ориентация страницы – альбомная.

Структура отчета: в отчете обязательно должны быть выделены три части:

1. Актуальность исследования.
2. Основная часть – результаты анализа в виде текста или таблицы.
3. Выводы анализа. Обоснование применимости / не применимости проанализированных коммуникационных технологий в практике вашего бизнеса.

Соотношение объемов структурных частей работы: 1-я и 3-я части не должны быть менее 0,5стр. каждая и не превышать 1,5 стр. каждая.

Наличие титульного листа с указанием названия работы, ФИО, номера группы, направления подготовки, даты сдачи работы обучающегося обязательно.

Обязательно наличие списка использованных источников, оформленного в соответствии с правилами библиографического описания.

Количество анализируемых источников – не менее 5.

Правила оформления списка источников – см. на сайте Университета «Синергия» в разделе «Библиотека» – «Оформление списка литературы»: http://mfpa.ru/r/students/library/list_literature

Требования к мультимедиа-презентации:

При подготовке презентации предпочтительней использовать слайды Power Point. Количество слайдов – 6–12.

Структура презентации:

- Титульный слайд (обязательно указание названия работы, ФИО выполнившего работу, номер группы, направление подготовки, дата сдачи работы на проверку): 1
- Слайды сравнительного анализа: 2–7
- Слайд с выводами исследования: 1–2
- Список проанализированных источников (в соответствии с правилами библиографического описания): 1
- Заключительный слайд (благодарность за внимание, контактные данные): 1.

Требования к оформлению слайдов: слайды не должны представлять собой сплошной текст или одну большую таблицу. В этом случае лучше обратиться к традиционной форме отчета в текстовом редакторе Word.

Рекомендуется использование сочетания иллюстративного материала (графики, схемы, диаграммы, гистограммы, фотографии,

рисунки) с коротким текстом, отражающим на слайдах основные, ключевые пункты вашего отчета. Обязательно привести на слайдах логотипы, названия анализируемых компаний.

Предпочтительный вариант оформления – использование инфографики.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение студентом заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины.	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: 1 вопрос: 0-30; 2 вопрос: 0-30; 3 вопрос: 0-40 «Зачтено» 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. 70 -89– ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. 50-69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. «Не зачтено» менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа.

1. Раскрыть содержание понятия «профессиональная коммуникация».
2. Раскрыть разницу в понятиях «коммуникация» и «коммуникативная компетентность».
3. Перечислить принципы формулирования задач коммуникации. Раскрыть их на примерах.
4. Сформулировать цели и задачи профессиональных коммуникаций. Привести примеры.

5. Аргументировать необходимость применения стандартизированной коммуникационной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите примеры ситуаций, в которых применимо использование данной технологии.

6. Раскрыть двоякость понимания термина «коммуникация».

7. Сформулировать и кратко раскрыть перечень основных коммуникативных технологий для профессионального взаимодействия.

8. Провести классификацию коммуникаций топ-менеджера по признаку адресата, сформулировать и кратко раскрыть виды коммуникаций, выделяемые по данному признаку.

9. Раскрыть связь между видами коммуникатов и видами коммуникаций.

10. Раскрыть содержание понятия «коокурентные коммуникации».

11. Перечислить и кратко раскрыть основные функции PR-коммуникаций.

12. Сформулируйте различие между целями и задачами PR, GR, IR. Ответ обоснуйте.

13. Раскрыть содержание понятия «корпоративная культура».

14. Перечислите составляющие понятия «корпоративная культура» и кратко раскройте их.

15. Сформулируйте различия между понятиями «внешняя корпоративная культура», «внутренняя корпоративная культура», «корпоративные отношения».

16. Перечислите факторы, способствующие формированию корпоративной культуры и кратко раскройте содержание каждого из них.

17. Аргументируйте необходимость корпоративных стандартов для развития корпоративной культуры и разработки ИТ-проектов в организации.

18. Раскройте содержание стратегического уровня управления внутренними коммуникациями организации.

19. Раскройте содержание оперативного уровня управления внутренними коммуникациями организации.

20. Перечислите и кратко раскройте содержание основных правил подготовки и проведения топ-менеджером выступления с применением профессиональных языковых форм и средств.

21. Раскройте содержание основных правил подготовки совещаний.

22. Сформулируйте основные правила проведения совещаний.

23. Раскройте содержание понятий «контроль поручений» и «система контроля поручений».

24. Перечислите и кратко раскройте принципы эффективной системы контроля поручений.

25. Сформулируйте и кратко раскройте содержание регламента планирования встреч.

Задания 2 типа.

1. Практическое применение императивной коммуникативной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите пример.
2. Приведите пример и объясните сущность кооперации. Обоснуйте ее целесообразность.
3. Раскройте взаимосвязь корпоративной культуры и внутренних коммуникаций. Приведите пример.
4. Раскройте взаимосвязь корпоративной культуры и внешних коммуникаций. Приведите пример.
5. Практическое применение конвенциональной коммуникативной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите пример.
6. Практическое применение провокационной коммуникативной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите пример.
7. Практическое применение стандартизированной коммуникативной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите пример.
8. Раскройте взаимосвязь инструментов коммуникации и фаз коммерческой сделки. Приведите примеры.
9. Охарактеризуйте корпоративные отношения как способ обеспечения баланса между внешней и внутренней культурами организации. Приведите пример.
10. Практическое применение манипулятивной коммуникативной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите пример.
11. Охарактеризуйте виды коммуникатов как предметную основу коммуникации. Приведите примеры.
12. Практическое применение инструментов информационных коммуникаций для профессионального взаимодействия. Приведите примеры.
13. Практическое применение инструментов деятельных коммуникаций для профессионального взаимодействия. Приведите примеры.
14. Практическое применение инструментов процедурных коммуникаций для профессионального взаимодействия. Приведите примеры.
15. Охарактеризуйте основные функции PR. Приведите примеры.
16. Раскройте основную суть GR-коммуникаций. Приведите примеры.
17. Охарактеризуйте суть финансовых PR. Приведите примеры.
18. Раскройте содержание стратегического управления внешними коммуникациями. Приведите пример.
19. Раскройте содержание оперативного управления внешними коммуникациями. Приведите пример.
20. Практическое применение корпоративных стандартов коммуникаций. Приведите примеры.

21. Практическое применение техник регуляции эмоционального напряжения в процессе делового взаимодействия с партнером. Приведите примеры.

22. Практическое применение техник активного слушания. Приведите примеры.

23. Охарактеризуйте техники вербализации как составляющую техник активного слушания. Приведите примеры.

24. Раскройте на примерах особенности драм общения.

25. Практическое применение вербальных и невербальных средств коммуникации. Приведите примеры.

Задания 3 типа.

1. Сформулируйте в формате SMART следующую цель коммуникации для профессионального взаимодействия: реализация властных полномочий.

2. Определите, для каких коммуникаций подойдут данные инструменты.

№	Инструменты коммуникации	Для каких коммуникаций подойдут данные инструменты
1.	Конвенция об общих правилах поведения на рынке	
2.	Договор на оказание услуг	
3.	Электронное письмо	
4.	Лотереи, скидки, купоны	
5.	Картельное соглашение	
6.	Реклама	
7.	Ежегодное собрание акционеров	

3. Предложите не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего вертикальные коммуникации топ-менеджера с менеджерами среднего звена и сотрудниками с целью определения потребности в ИТ-проекте.

4. Установите соответствие между типами коммуникативных технологий и ситуациями, в которых они применяются для профессионального взаимодействия.

Тип коммуникативной технологии	Когда применяется
Императивная	
Манипулятивная	
Провокационная	
Конфронтационная	

а) По отношению к конкурентам, с которыми фирма не намерена достигать согласия. Пример технологии – информационная война – открытые или скрытые целенаправленные информационные воздействия сторон друг на друга.

б) Требуется создать у партнера иллюзию выгоды и навязать невыгодные условия последующих коммуникаций.

с) Проведение единовременной коммерческой сделки с партнером, чей социальный статус, деловая репутация и потенциал конкурентоспособности не оценивается высоко.

д) Когда объект коммуникации создает помехи в достижении успеха.

5. Определите, для каких коммуникаций подойдут данные инструменты.

№	Инструменты коммуникации	Для каких коммуникаций подойдут данные инструменты
1.	Открытие спортклуба в школе	
2.	Телефонный разговор	
3.	Договор купли-продажи	
4.	Стандарт телефонного разговора	
5.	Электронная сделка	
6.	Руководство пользователя	

6. Сформулируйте в формате SMART следующую цель коммуникации: противостояние «чужому» влиянию и воздействию.

7. Вы – руководитель департамента. К вам в кабинет приходит сотрудник с очень важным, но не срочным вопросом, для решения которого потребуется присутствие других сотрудников вашего департамента. Предложите эффективное с точки зрения профессиональных коммуникаций решение, как поступить в данной ситуации. Ответ обоснуйте.

8. В отдел по подбору персонала приходит претендент на собеседование. Какие открытые вопросы ему задать, чтобы установить его мотивы (явные и скрываемые) поступления на работу в организацию? Предложите 3-5 вопросов, помогающих достичь поставленную цель.

9. В крупной компании в качестве одной из форм поощрения было решено награждать победителя конкурса предложений по улучшению работы компании бизнес-ланчем с владельцем компании. Через некоторое время эта форма стала считаться престижной среди сотрудников. Каким образом внедрение подобной меры поощрения связано с корпоративной культурой и на достижение каких результатов профессионального взаимодействия она направлена?

10. В процессе переговоров руководитель компании по производству оборудования не предполагает немедленного прекращения коммуникаций по завершению сделки и продолжает демонстрировать внешнюю заинтересованность в продолжении взаимодействия. При этом он стремится создать у партнера иллюзию выгоды, стремясь навязать невыгодные условия последующих коммуникаций. Определите, какой коммуникативной технологией пользуется в данном случае руководитель компании.

11. Топ-менеджеру компании по производству средств по уходу за волосами необходимо организовать и провести мероприятие для потенциальных инвесторов. Перед ним была поставлена задача использовать только инструменты деятельных коммуникаций. Какие из перечисленных в списке инструментов ему необходимо выбрать? Аргументируйте ответ.

а) Рассылка пресс-релизов о выпуске новой марки продукции в СМИ.

б) Совещание по уточнению плана стратегического развития компании на следующий год с участием заинтересованных сторон.

с) Организация городского конкурса на самую сильную косу.

д) Публикация на сайте фирмы викторины для пользователей продукции компании.

е) Организация и проведение круглого стола по вопросу повышения экологической безопасности выпускаемой продукции.

ф) Организация и проведение благотворительной лотереи.

12. Составьте план подготовки презентации как коммуникационного события, рассчитанный на 20 дней, и представьте его в виде списка из 8-10 задач. Обоснуйте свое решение.

13. Напишите текст короткой объяснительной записки о вашем двухчасовом опоздании на работу, зная, что ваш шеф – визуал.

14. Сформулируйте в формате SMART следующую цель коммуникации: формирование доброй репутации.

15. Определите, для каких коммуникаций подойдут данные инструменты.

№	Инструменты коммуникации	Для каких коммуникаций подойдут данные инструменты
1.	Публичное выступление	
2.	Юбилей компании	
3.	Престижная реклама	
4.	Представительство, лобби	
5.	Подготовка публикации новостной информации в СМИ	
6.	Пресс-конференция	

16. Сформулируйте в формате SMART следующую цель коммуникации: выгодная сделка.

17. Предложите не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего горизонтальные коммуникации менеджеров и сотрудников между собой с целью выявления потребности в ИТ-проекте.

18. Установите соответствие между типами коммуникативных технологий и ситуациями, в которых они применяются.

Тип коммуникативной технологии	Когда применяется
Стандартизованная	
Конвенциональная деловая	
Конвенциональная игровая	
Духовная	

а) Когда субъекты бизнеса начинают рассматривать сделку как объект особой заинтересованности, а партнера как перспективного контрагента. Усилия концентрируются на безусловном, своевременном и качественном выполнении обязательств по сделке во имя будущего партнерства.

б) Когда в действиях предпринимателя сильно выражена гуманистическая мотивация и личность партнера по бизнесу воспринимается им с глубоким уважением и почтением.

с) Когда необходимо поддерживать долговременные деловые коммуникации с партнерами по бизнесу, отношения с которыми отличаются повышенной эмоциональностью.

д) Когда благоприятное течение сделки служит всего лишь формальным обоснованием экономического, социального и психологического благополучия субъектов бизнеса.

19. Определите, для каких коммуникаций подойдут данные инструменты.

№	Инструменты коммуникации	Для каких коммуникаций подойдут данные инструменты
1.	Круглый стол	
2.	Переговоры	
3.	Слухи, скандалы	
4.	Письма к новым держателям акций	
5.	Экскурсия по предприятию	
6.	Поход в сауну	
7.	Презентация нового товара	

20. Разработайте не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего коммуникации компании с контрагентами для последующего планирования ИТ-проекта и согласования с контрагентом этого плана.

21. Разработайте не менее 5 положений корпоративных стандарта, регламентирующего внутреннюю электронную переписку сотрудников компании.

22. Предложите 3-5 правил организации обратной связи руководителя подчиненным по обсуждению рабочих планов сотрудника.

23. Сформулируйте начало приветственной речи руководителя на ежегодном собрании коллектива, посвященного подведению итогов года и выбору лучшего менеджера и лучшего сотрудника года.

24. Сформулируйте общие правила подготовки выступления руководителя.

25. Установите соответствие между названиями пространственных зон, их дистанциями и субъектами.

Пространственные зоны	Дистанция	С кем и когда устанавливаем
Интимная		
Личная		
Социальная		
Публичная		

Дистанция:

- 360–750 – ... см
- 0–45 см
- 120–210 – 360 см
- 45–60 – 120 см

С кем и когда устанавливаем:

- Родственники
- Посторонние люди
- При адресации к большой группе людей
- близкие друзья
- На официальных мероприятиях
- на дружеских вечеринках

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Межкультурное взаимодействие»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	6
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	10
6.1. Перечень основной и дополнительной литературы.....	11
6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»	11
6.3. Описание материально-технической базы.....	12
6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	12
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	13
7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины	13
<i>Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся.....</i>	<i>21</i>

1.

1.АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Межкультурное взаимодействие» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры), утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 958 от 12.08.2020

Изучение дисциплины «Межкультурное взаимодействие» ориентировано на получение обучающимися базовых понятий и представлений об особенностях взаимодействия представителей различных культур. Изучаются особенности Российской самоидентификации, особенности межконфессионального общения. В ходе прохождения курса осваиваются основные направления межкультурной коммуникации с точки зрения деловых коммуникаций. Особая роль уделяется значению межкультурной коммуникации в процессе управления персоналом в современных условиях.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки бакалавров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в обязательную часть Блока 1.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Межкультурное взаимодействие» является формирование у обучающихся способности анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

Задачи дисциплины:

- знать основные определения и соотношение понятий курса «Межкультурное взаимодействие».
- определять межкультурные конфликты и пути их преодоления.
- выявлять и анализировать различные проблемы взаимодействия разных культур.
- учитывать конфессиональные системы в процессе межкультурного взаимодействия
- анализировать различные виды коммуникации в процессе межкультурного взаимодействия.
- обладать навыками использования средств межкультурной коммуникации.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компе тенци и	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательн ой деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК -5	Анализирует и учитывает разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	Основные определения и соотношение понятий курса Межкультурное взаимодействие для анализа различных культур. • Межкультурные конфликты и пути их преодоления для учета их в процессе взаимодействия	Выявлять и анализировать различные проблемы взаимодействия разных культур в процессе взаимодействия. • Учитывать религиозные системы в процессе межкультурного взаимодействия	Анализа различных видов коммуникации в процессе межкультурного взаимодействия. • Использования средств межкультурной коммуникации с учетом разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия	Контактная работа: лекции, ситуационный практикум Самостоятельная работа

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)								Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра		
Очная форма										
Тема 1. Межкультурное взаимодействие в современном мире	2			2					10	Отчет по ситуационному практикуму /20
Тема 2. Особенности российской самоидентификации	2			2					8	Отчет по ситуационному практикуму /20
Тема 3. Особенности межкультурного взаимодействия коммуникации с представителями различных конфессий	1			2					8	Отчет по ситуационному практикуму /20
Тема 4. Особенности межкультурного взаимодействия с представителями различных культур	1			2					10	Отчет по ситуационному практикуму /20
Тема 5. Межкультурные конфликты и пути их преодоления.	1			4					8	Отчет по ситуационному практикуму /20
Тема 6. Гендерный фактор в межкультурном взаимодействии.	1								8	
Всего:	8			12					52	100
Контроль, час	0								Зачет	
Объем дисциплины (в академических часах)	72									
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	2									

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Межкультурное взаимодействие в современном мире

Роль межкультурного взаимодействия в международных отношениях. Взаимодействие между культурами в исторической перспективе: уроки и выводы.

Компоненты этнической самоидентификации: этноним, историческое прошлое, язык, религия, культура. Феномен межетнической напряженности. Этнодифференциация "свой" и "чужой". Стереотипы и предрассудки как основные категории в освоении иной культуры. Понятие толерантности.

Тема 2. Особенности российской самоидентификации.

Факторы формирования русской культуры. Самосознание русской культуры. Национальный характер. Специфика процессов межкультурной коммуникации при взаимодействии глобальной и локальной культур. Этические препятствия кросс-культурной коммуникации в глобальном обществе. Специфика этноконфессионального взаимодействия в регионах России.

Тема 3. Особенности межкультурного взаимодействия с представителями различных конфессий

Господствующие в современном мире религиозные системы и их взаимодействие. Конфессиональные нормы в деловых отношениях. Христианская и мусульманская модели взаимодействия с деловым партнером.

Тема 4. Особенности межкультурного взаимодействия с представителями различных культур

Зарубежный партнер — кто он? Различия в поведении представителей восточных и западных культур. Влияние культурных различий на эффективность бизнес-коммуникаций. Понятия вербальной, невербальной и паравербальной коммуникация. Границы приватного и публичного в межкультурной коммуникации. Особенности межкультурной коммуникации в деловых переговорах. Межкультурные различия при употреблении языка.

Особенности деловых культур Европы: приветствие, представление, визитные карточки, темы беседы, проксемика, особенности общения. Особенности деловых культур Северной и Южной Америки. Особенности деловых культур Азии. Особенности деловых культур Африки. Особенности деловых культур Австралии и Океании.

Тема 5. Межкультурные конфликты и пути их преодоления. Межкультурный конфликт. Причины возникновения и современные

стратегии разрешения межкультурных конфликтов. Урегулирование этнических и межнациональных конфликтов в деловых коммуникациях. Международные связи в области науки и образования. Международное взаимодействие в области охраны памятников культуры и культурных связей. Роль спорта с точки зрения межкультурной коммуникации.

Тема 6. Гендерный фактор в межкультурном взаимодействии.

Гендерные особенности межкультурной коммуникации. Гендерные тенденции в общении между деловыми партнерами Психологические особенности полов как барьеры делового общения с представителями разных культур. Этические особенности деловых отношений мужчины и женщины в различных культурах.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины «Межкультурное взаимодействие» используются такие виды учебной работы, как лекции, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт. Желательно делать пометки, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм

интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

1. Ознакомление с правилами проведения ситуационного практикума и включение в совместную деятельность.

Текст ситуационного практикума, соответствующего пройденной теме, выдается обучающимся на аудиторном занятии. Решение ситуационных практикумов в рамках изучения дисциплины «Межкультурное взаимодействие» выполняется в ходе групповой работы, что способствует выработке навыков выработки коллективных решений, командной работы. Для реализации этой задачи студенты делятся на малые группы (команды), каждая из которых работает над выполнением одного задания.

2. Организация совместной деятельности по решению проблемы.

В некоторых случаях работа может быть организована не только в малых группах, но и индивидуально.

В случае групповой работы участники каждой малой группы работают в течение определенного преподавателем периода времени, в течение которого должны представить максимально возможное количество индивидуальных решений, на основе которых выработать единое коллективное решение. В каждой группе выбирается или назначается «спикер», представляющий решение малой группы. На вопросы аудитории и/или преподавателя отвечает и спикер, и любой из участников малой группы.

Оценивание выступления осуществляется по содержательной стороне решения, технике выступления, умению находить ответы на спонтанно возникающие вопросы, используя техники презентации, публичного выступления, материалы изученного теоретического материала дисциплины. Преподаватель организует и направляет общую дискуссию.

3. Рефлексия и анализ совместной деятельности.

Преподаватель завершает дискуссию, анализируя процесс обсуждения ситуации и хода работы всех групп, подводит итоги как выполнения задания, так и хода совместной работы групп.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов тем учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по курсу «Межкультурное

взаимодействие» определяется учебным планом. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя:

1. Подготовку к аудиторным занятиям, которая направлена на решение следующих задач:

- при подготовке к ситуационному практикуму - формирование навыка оперативного реагирования на разные мнения, которые могут возникать при обсуждении тех или иных научных проблем;

2. Обзор существующих теорий межкультурной коммуникации.

3. Изучение влияния атрибуции на переработку информации в процессе межкультурной коммуникации.

4. Анализ ценностей русской культуры.

5. Сопоставление особенностей маскулинных и феминных культур.

6. Изучение системы внешних религиозных коммуникаций в России.

7. Сравнение этики деловых отношений в различных культурах.

8. Исследование особенности межкультурных коммуникации в сети Интернет.

9. Изучение модели стилей межкультурных конфликтов (ics model).

10. Подготовку к зачету по дисциплине, которая включает в себя просмотр всего материала учебника Грушевицкой Т.Г., Попкова В.Д., Садохина А.П. «Основы межкультурной коммуникации» и Гузиковой М. О. «Основы теории межкультурной коммуникации».

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения.

Для наилучшего запоминания и понимания информации рекомендуется рисовать по пройденному материалу интеллект-карту. Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в интеллект-карте выделять, чтобы при просмотре материала они лучше запоминались.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать

каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самост. Работы	Форма текущего контроля
Тема 1. Межкультурное взаимодействие в современном мире	Теории межкультурной коммуникации. Влияние атрибуции на переработку информации в процессе межкультурной коммуникации	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к практикуму	Выполнение ситуационного практикума (кейс-стади) с использованием самостоятельно изученных материалов
Тема 2. Особенности российской самоидентификации.	Ценности русской культуры	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к практикуму	Выполнение ситуационного практикума (кейс-стади) с использованием самостоятельно изученных материалов
Тема 3. Особенности межкультурного взаимодействия коммуникации с представителями различных конфессий	Система внешних религиозных коммуникаций в России	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к практикуму	Выполнение ситуационного практикума (кейс-стади) с использованием самостоятельно изученных материалов
Тема 4. Особенности межкультурного взаимодействия с представителями различных культур	Особенности межкультурных коммуникации в сети Интернет Этика деловых отношений в различных культурах	Работа с литературой, источниками в сети Internet	Выполнение ситуационного практикума (кейс-стади) с использованием самостоятельно изученных материалов
Тема 5. Межкультурные конфликты и пути их преодоления.	Модель стилей межкультурных конфликтов (ics model)	Работа с литературой, источниками в сети Internet	Выполнение ситуационного практикума (кейс-стади) с использованием самостоятельно изученных материалов
Тема 6. Гендерный фактор в межкультурном взаимодействии.	Маскулинные и феминные культуры	Работа с литературой, источниками в сети Internet	Выполнение ситуационного практикума (кейс-стади) с использованием самостоятельно изученных материалов

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература.

Чулкина Н.Л. Основы межкультурной коммуникации : учебное пособие / Чулкина Н.Л.. — Москва : Евразийский открытый институт, 2010. — 144 с. — ISBN 978-5-374-00333-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/11039.html>

Дополнительная литература.

1. Филиппов, С. И. Практикум по межкультурному общению: как не попасть в ловушки коммуникации : учебное пособие / С. И. Филиппов. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет, 2022. — 54 с. — ISBN 978-5-4437-1389-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128142.html>

2. Михайлова, К. Ю. Международные деловые переговоры : учебное пособие / К. Ю. Михайлова, А. В. Трухачев. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, АГРУС, 2013. — 368 с. — ISBN 978-5-9596-0974-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/47314.html>

3. Новикова, Л. В. Введение в теорию межкультурной коммуникации : учебное пособие для студентов направления подготовки «Лингвистика» / Л. В. Новикова. — Владимир : Издательство Владимирского государственного университета, 2023. — 172 с. — ISBN 978-5-9984-1790-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/143814.html>

4. Введение в теорию межкультурной коммуникации : практикум / . — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. — 98 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/92677.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Система внешних религиозных коммуникаций в России	https://science-education.ru/ru/article/view?id=9389
2.	Современный мир и противоречия религиозной коммуникативности	https://www.researchgate.net/publication/340235558_Sovremennyj_mir_i_protivorecia_religioznoj_kommunikativnosti
3.	Межкультурный навигатор Ваш путеводитель по деловым культурам мира	https://geo-culture.ru/countries#CA
4.	Этика деловых отношений в различных культурах	https://studref.com/391467/sotsiologiya/etika_delovyh_otnosheniy_razlichnyh_kulturah
5.	Межкультурный конфликт	https://lk.msu.ru/uploads/attachments/attachment_1861_1584535430.pdf
6.	Стратегии поведения в межкультурном конфликте: обзор зарубежных исследований	https://psyjournals.ru/files/87680/spio_2017_n3_Batkina.pdf
7.	Гендер в коммуникации и культуре	https://studme.org/376742/sotsiologiya/gender_kommunikatsii_kulture
8.	Гендерные особенности межкультурной коммуникации.	https://cyberpedia.su/14x1c13.html

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования;
- мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран), наглядные пособия;
- помещения для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в

которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

№	Наименование	Шкала и критерии оценки, балл

	оценочного средства	
1.	Ситуационный практикум	20-12– активное участие в обсуждении, анализе проблемной ситуации в малой группе, выработке коллективного решения. Активное обсуждение 2 и более выступлений, высказывание аргументированных и обоснованных точек зрения; 11-5– участие в обсуждении, анализе проблемной ситуации в малой группе, выработке коллективного решения. Активное обсуждение 1-2 и более выступлений, ответы в основном логичны, но недостаточная аргументация; 4-1 – пассивное участие в работе малой группы и выработке коллективного решения, обсуждение 1 выступления, аргументация слабая.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовые задания к ситуационному практикуму

Ситуационный практикум №1

Задание 1 «Межкультурное взаимодействие»

Участникам дается задание определить, какие из приведенных ниже утверждений верны, а какие нет.

Этапы работы:

1. Выполнение участниками предложенного задания индивидуально.
2. Обсуждение ответов каждого в группе, приводя свои обоснования и комментарии.

Утверждения:

1. Межкультурное взаимодействие отличает одну организацию от другой.
2. Поддержание культуры зависит от неформальных лидеров.
3. Освоение работниками организационной культуры зависит от их адаптации в организации.
4. Межкультурное взаимодействие относится к факторам внешней среды.
5. Базовые установки культуры бездоказательно принимаются и разделяются членами организации.
6. Переход от одной стадии жизненного цикла организации к другой – это предсказуемое изменение.
7. Жизненный цикл организации и жизненный цикл товара не связаны между собой.
8. Миссия организации, как правило, формулируется на стадии роста.
9. На стадии зрелости организации резко усиливается конкуренция.
10. На стадии упадка организации усиливается централизация управления.

Ситуационный практикум №2

Задание 1 «Ценности русской культуры»

Цель: определение собственных (русских) культурных ценностей при помощи анализа пословиц.

Материалы: бумага, ручка, список пословиц по числу участников группы.

Инструкция для участников:

Вы знаете, что в пословицах отражается народный опыт. Постарайтесь вспомнить несколько русских пословиц, выражений, часто употребляющихся в непосредственном окружении (например, «много будешь знать — скоро состаришься») и записать их на бумагу. Сейчас мы рассмотрим некоторые наиболее распространенные русские пословицы. Внимательно изучите их и скажите, на какие ценности русской культуры указывает каждая из пословиц.

Вопросы для обсуждения:

1. Попробуйте объяснить значение каждой пословицы. В чем состоит ее основная мысль?
2. К каким культурным ценностям может иметь отношение данная пословица?
3. Насколько лично вам важны ценности, выраженные в пословицах?
4. Можете ли вы расставить пословицы (и соответствующие им ценности) в порядке их важности для вашей жизни?
5. Считаете ли вы, что приведенные пословицы по-прежнему актуальны?
6. Употребляются ли эти пословицы в повседневной жизни?
7. Кто и когда их может употреблять?

Примеры русских пословиц и соответствующих им ценностей:

- Под лежачий камень вода не течёт. Деятельность, инициатива.
- Пospешишь — людей насмешишь. Коллективизм, осторожность, неторопливость.
- Работа не волк — в лес не убежит. Относительная важность работы в повседневной жизни.
- Делу время — потехе час. Трудолюбие, планирование времени.
- За двумя зайцами погонишься — ни одного не поймаешь. Необходимость выбора приоритетов.
- После драки кулаками не машут. Невозможность изменить полученные результаты, необратимость прошлого.
- Не имей сто рублей, а имей сто друзей. Дружба, социальные связи.
- Смех без причины — признак дурачины. Искренность в выражении эмоций
- Кто не рискует, тот не выигрывает. Азарт, риск.

- Русский долго запрягает, но быстро ездит. Сочетание неторопливости и быстроты, азартности действий.

Задание 2 «Символ моей Культуры»

Цель: сформировать у клиентов ясное осознание своей культуры, того, какие ценности они в ней выделяют.

Материалы: бумага, цветные карандаши или фломастеры

Инструкция для участников: Подумайте о своей культуре, в чем она для вас воплощается, в чем ее «соль». Теперь возьмите лист бумаги и символически нарисуйте свое представление о вашей культуре.

Вопросы для обсуждения:

1. Как определяли, что нарисовать?
2. Что отражает ваш рисунок?
3. О чем думали и что испытывали, когда выполняли упражнение?

По форме это упражнение — презентация своей культуры, поэтому его можно использовать уже на первых занятиях.

После ответов участникам задаются дополнительные вопросы:

1. Что было интересно в других рассказах?
2. Что нового узнали?
3. Было ли что-нибудь похожее в символах разных культур?
4. Что было неожиданно?

Ситуационный практикум №3

Ситуация для анализа:

Формы поведения в религиозных храмах в разных культурах достаточно сильно различаются. Например, в Мексике мужчины и женщины ходят в церковь вместе и молча стоят во время службы. В Иране, напротив, мужчины и женщины посещают службы отдельно и во время службы поют псалмы. Для одной культуры на свадьбе нормой являются тишина и уединение, а в еврейской, русской и многих других культурах это событие сопровождается громкой музыкой, танцами и весельем

Вопросы:

1. Что заинтересовало в данном рассказе?
2. Какие положения темы они иллюстрируют?
3. О каких традициях вы слышали?
4. Что в итоге оказалось мифом?
5. Что относится к религиозному течению, а что является локальной традицией?

Ситуационный практикум №4

Задание 1 «Особенности невербального взаимодействия с представителями различных культур»

Просмотр отрывков нескольких современных иностранных сериалов или фильмов с последующим обсуждением.

Например:

<https://dorama.club/> Корея,
https://www.ivy.ru/series/filters/dlya_vsej_semi+foreign/2021/tr Турция,

Австралия

Вопросы:

1. Проанализируйте невербальное поведение иностранных актеров в данном сериале.
2. Проанализируйте паралингвистические особенности иностранных актеров в данном сериале.
3. Проанализируйте поступки актеров.
4. Существуют ли отличия в поведении актеров разных национальностей?

Задание 2 «Международные переговоры»

Вопросы и задания:

Участникам предлагается подготовить ответы на вопросы, характеризующие процесс проведения переговоров с иностранными партнерами (Германии, Великобритании, Италии, Испании, Кореи, Японии, Китая, островов Океании, Австралии, Египта, Турции, ОАЭ, Ирака, Ирана, Эстонии, Украины, Белоруси, Болгарии, США, Мексики и т.д.):

- 1) как следует вести себя на деловых переговорах в данной стране?
- 2) допустимо ли опаздывать на деловые переговоры?
- 3) следует ли дарить подарки деловым партнерам этой страны?
- 4) как следует подготовить презентацию для деловых партнеров из данной страны?
- 5) будет ли отличаться немецкая презентация от вариантов, подготовленных для англичан или итальянцев?
- 6) на каком расстоянии следует стоять при деловых переговорах с представителями данной страны?

Задание 3

Ситуации для анализа:

1. *Этнографы давно заметили, что народы, живущие в похожих условиях и рядом друг с другом, строят дома по-разному. Русские, живущие на севере, традиционно ставят дома к улице торцом, а русские-южане располагают его вдоль улицы. Балкарцы, осетины, карачаевцы живут на Кавказе в тесной близости друг к другу. Но первые строят каменные одноэтажные дома, вторые – двухэтажные, а третьи – деревянные дома.*

2. *Многие немецкие предприниматели вспоминают, что при первых контактах с партнерами из азиатских стран им вручались различные подарки, которые в протоколах отмечались как сувениры. Немецкие бизнесмены, как правило, не готовы принимать подарки, тем более при первом контакте, да ещё от совершенно незнакомых людей, кроме того, они воспринимали их как взятку. Вопрос о роли подарков для представителей азиатской культуры имел совершенно другое значение, т. к. деловые отношения с их точки зрения, основываются на личных отношениях. Подарки помогают установить личные связи между*

партерами. На Западе стараются избегать любых действий, которые могут выглядеть как взятка. Приглашения и подарки считаются нежелательным влиянием или даже попыткой подкупа. Западная модель делового поведения строится на строгих этических правилах.

3. Проводя деловые переговоры с японцами, американцы назначают сотрудника, ответственного за их подготовку и ведение, и, если переговоры пройдут успешно, этот сотрудник будет вознагражден. В японской фирме такое невозможно, там существует коллективная ответственность за результаты любого дела. Поэтому в Японии никогда не выделяют кого-либо из общей массы.

4. В европейских странах товар имеет устойчивую цену. В редких случаях возможно торговаться. В то же время именно торгов обязательно сопровождает покупку в арабских странах. Там торговля является одновременно процессом общения между участниками и поэтому превращается в увлекательную и эмоциональную форму коммуникации.

5. Во время проведения деловых переговоров представители японской делегации ни разу не произнесли слова «нет»; были вежливы; нередко сидели, закрыв глаза. Результативность встречи оказалась низкой. Объясните, как интерпретировать подобное поведение человеку, незнакомому с японской культурой

Вопросы:

1. Что заинтересовало в данном рассказе?
2. Какие положения темы они иллюстрируют?
3. О каких традициях вы слышали?

Задание 4

Задание для участников:

Вам предстоит встречать и провожать в аэропорту туристов из разных стран: американцев, испанцев, французов, итальянцев. Определите дистанцию общения, комфортную для каждого из туристов в соответствии с их принадлежностью к национальной культуре страны, из которой они прибыли, а также нормы времени, которыми они руководствуются в принятии решений и планировании собственных действий.

Ситуационный практикум №5

Задание 1

Ситуация для анализа:

Антрополог Лора Бохэннен, пересказала «Гамлета» Шекспира туземцам Западной Африки. Они восприняли сюжет по-своему: Клавдий – молодец, что женился на вдове брата, так и должен поступить хороший, культурный человек, но нужно было это сделать немедленно после смерти мужа и брата, а не ждать целый месяц. Призрак отца Гамлета вообще не уложился в сознании: если он мертв, то как он может ходить и говорить? Полоний вызвал неодобрение: зачем он мешал дочери стать любовницей сына вождя – это и честь, и,

главное, много дорогих подарков. Гамлет убил его совершенно правильно, в полном соответствии с охотничьей культурой туземцев: услышав шорох, крикнул «что, крыса?», а Полоний не ответил, за что и был убит. Именно так и поступает каждый африканский охотник: услышав шорох, окликает и, если нет человеческого отклика, убивает источник шороха и, следовательно, опасности.

Вопросы и задания:

1. В чем состоит конфликт культур?
2. Попадали ли участники в подобную ситуацию при чтении иностранной литературы, либо при просмотре иностранного фильма?

Задание 2

Ситуации для анализа:

1) Испанская фирма договорилась с Мексикой о продаже большой партии пробок для шампанского, но сделка сорвалась, т. к. пробки оказались покрашены в бордовый цвет, который является в мексиканской культуре цветом траура.

2) Студенты из Таиланда перестали посещать лекции по русской литературе, т. к. посчитали, что преподаватель на них кричит. Преподаватель же говорила в соответствии с русской педагогической традицией громко, четко и ясно.

3) Один американский политик посетил Латинскую Америку. Он стремился наладить контакт с местными жителями и хотел убедить их в том, что США хотят помочь данной стране. Но он не добился успеха. Во многом это было связано с тем, что, сходя с трапа самолета, он продемонстрировал всем известный американский жест – ОК, который в Латинской Америке является очень неприличным жестом.

4) Почти во всех западных культурах люди сидят на стуле, положив ногу на ногу. Но если человек, находясь в Таиланде, сядет так и направит свою ногу на тайца, тот почувствует себя обиженным. Это связано с тем, что тайцы считают ногу самой неприятной и низкой частью тела.

5) В азиатских культурах прикосновение к плечу или спине означает дружбу. Крепкое объятие в арабских и некоторых восточно-европейских странах является выражением дружеских чувств. При этом в азиатских культурах нельзя прикасаться к голове собеседника, т. к. это считается очень обидным.

Вопросы и задания:

1. Какие положения темы иллюстрируют ситуации?
2. В чем состоит конфликт культур?
3. Попадали ли участники в подобную ситуацию ?

Задание 3

Участникам предлагается объяснить следующие межкультурные ошибки:

1. Попытка Л. И. Брежнева в середине 70-х гг. поприветствовать

поцелуем премьер-министра Индии г-жу Индиру Ганди чуть было не вызвала серьезные дипломатические осложнения в отношениях между двумя странами.

2. При первом знакомстве называли англичан или французов по имени (например, Джон вместо г-н Смит или Пьер вместо г-н Дерьне), даже предложив им сделать то же в отношении вас.

3. Было инициировано обсуждение вопросов, связанных с религией партнера.

4. Спорили с латиноамериканцем о футболе.

5. Хлопали японца по плечу и спине.

6. Гладили по голове маленького сына тайца.

7. Спрашивали европейца, сколько он зарабатывает.

8. Употребляли в присутствии чернокожих американцев русское слово «негр».

9. Подарили нечетное количество цветов американцам.

10. Сделали деловой американке комплименты, связанные с внешностью и полом.

11. Прикоснулись мусульманину левой рукой и протянули ему левой рукой визитную карточку.

12. Указали в азиатской стране на кого-то пальцем.

13. Сидели в азиатской стране «нога на ногу» так, что видна была подошва ботинка.

Задание 4

Ситуация для анализа:

Мальчик, сын японского дипломата, работающего в США, учится в американской школе. Во время перемены он, по мнению учителя, повел себя некорректно по отношению к другим ученикам. Учитель отвел ученика в угол и стал говорить ему, что он повел себя неправильно. Во время беседы мальчик смотрел в пол и молчал. На вопрос учителя, понял ли мальчик суть его замечания, ребенок продолжал смотреть в пол и молчать. После беседы учитель пожаловался директору на некорректное поведение ученика и его неуважение к учителю. Мальчик же, придя домой, рассказал о ситуации родителям, те посчитали, что учитель повел себя не совсем правильно, и пожелали встретиться с директором школы.

Вопросы и задания:

1. Опишите структуру конфликта и его причины. Почему этот конфликт можно считать межкультурным?

2. Как, по вашему мнению, воспринимают эту ситуацию учитель и родители ученика?

3. Представьте, что вы приглашены на встречу директора и родителей мальчика в качестве медиатора. Что бы сделали вы для разрешения данного конфликта? Какие факторы бы учли?

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной

аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Межкультурное взаимодействие» проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение студентом заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины.	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: 1 вопрос: 0-30; 2 вопрос: 0-30; 3 вопрос: 0-40 «Зачтено» — 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. — 70 -89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. — 50-69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. «Не зачтено» — менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа

1. Какова роль межкультурного взаимодействия в международных отношениях?
2. В чем заключается взаимодействие между культурами в исторической перспективе?
3. Перечислите компоненты этнической самоидентификации.
4. В чем заключается феномен межэтнической напряженности?
5. Что представляет собой этнодифференциация "свой" и "чужой"?
6. Что представляют собой стереотипы?
7. В чем заключается отличие стереотипов от предрассудков?
8. Что такое толерантность?
9. Какие существуют факторы формирования русской культуры?
10. В чем заключается самосознание русской культуры?
11. Какие особенности национального характера у русских?
12. Какие можно выделить этические препятствия кросс-культурной коммуникации в глобальном обществе?
13. Какие господствующие в современном мире религиозные системы существуют?

14. В чем взаимодействие господствующих в современном мире религиозных систем?

15. Какие профессиональные нормы можно выделить в деловых отношениях?

16. Какие существуют различия в поведении представителей восточных и западных культур?

17. Как влияют культурных различий на эффективность бизнес-коммуникаций?

18. В чем состоят особенности межкультурной коммуникации в деловых переговорах.

19. Перечислите межкультурные различия при употреблении языка.

20. Какие существуют причины возникновения межкультурных конфликтов?

21. Какие существуют стратегии разрешения межкультурных конфликтов?

22. Какие гендерные особенности межкультурной коммуникации можно выделить?

23. Назовите гендерные тенденции в общении между деловыми партнерами.

24. Какие психологические особенности полов могут являться барьерами делового общения с представителями разных культур.

25. Назовите этические особенности деловых отношений мужчины и женщины в различных культурах

Задания 2 типа

1. Чем отличается культура от бескультурья. Обоснуйте свой ответ.

2. Чем отличаются между собой понятия культура и цивилизация. Обоснуйте свой ответ.

3. Опишите процесс культурного шока, перечислите все его стадии. Приведите пример.

4. Приведите все положительные и отрицательные возможные последствия культурного шока.

5. Обязательно ли попадать в чужую культуру, чтобы испытать культурный шок? Приведите пример.

6. В чем заключается специфика процессов межкультурной коммуникации при взаимодействии глобальной и локальной культур? Приведите примеры.

7. В чем заключается специфика этноконфессионального взаимодействия в регионах России? Приведите примеры.

8. Выскажите мнение, чем отличаются понятия «культура», «крэск-культура», «интеркультура». Обоснуйте свой ответ.

9. Проанализируйте свой личный опыт: приходилось ли вам когда-либо неверно интерпретировать жесты иностранцев? Что на самом деле они означали?

10. Для чего необходимо знать и понимать особенности

невербального поведения представителей тех или иных культур? Приведите пример.

11. Какие стереотипы вам известны о людях другой культуры. Сравните их с той информацией, которая вам известна. Проанализируйте результаты.

12. Составьте свой список стереотипных концептов. Приведите примеры.

13. Можно ли говорить о Европе как о едином пространстве с точки зрения видов культур? Обоснуйте свой ответ.

14. Подумайте, какие жесты в русской культуре можно отнести к исконным, а какие — к заимствованным, какие жесты являются детскими, а какие — взрослыми, какие можно считать мужскими, а какие — женскими. Обоснуйте свой ответ.

15. В какой культуре коммуникативная стратегия строится следующим образом — сначала ответ, а потом его мотивировка — в западной культуре; в восточной культуре? Обоснуйте свой ответ.

16. Соотнесите культуру из левой колонки и тип аргументации, характерный для нее представленный ниже. Обоснуйте свой ответ. Приведите примеры.

Запад	
Восток	

- дедукция
- индукция

17. Для каких культур характерна дискурсивная стратегия: «факт — факт — факт — заключение»; «заключение — оно же доказательство»? Обоснуйте свой ответ.

18. Сравните христианскую и мусульманскую модель взаимодействия с деловым партнером? Приведите примеры.

19. В чем заключаются границы приватного и публичного в межкультурной коммуникации? Приведите примеры.

20. В чем заключаются особенности деловых культур Европы? Приведите примеры.

21. В чем заключаются особенности деловых культур Азии? Приведите примеры.

22. В чем заключаются особенности деловых культур Австралии и Океании? Приведите примеры.

23. В чем заключаются особенности деловых культур Африки? Приведите примеры.

24. В чем заключаются особенности деловых культур Северной Америки? Приведите примеры.

25. В чем заключаются особенности деловых культур Южной Америки? Приведите примеры.

Задания 3 типа

Задание № 1.

Как связаны особенности выражения эмоций и специфика невербального поведения в разных культурных группах? Приведите пример из опыта.

Задание № 2.

Какие вам известны стереотипы о русских? Выберите несколько наиболее распространенных из них и сравните с вашими представлениями. Проанализируйте результаты.

Задание № 3.

Проанализируйте свое поведение при общении с соотечественниками

и представителями других культур. Есть ли какие-нибудь отличия в поведении? Если да, то как вы можете это объяснить?

Задание № 4.

Почему мы используем в названии понятие «межкультурная», а не межкультурная коммуникация? Как, по-вашему мнению, было бы корректнее? Обоснуйте свой ответ.

Задание № 5.

Приведите примеры из своей личной практики или из опосредованного опыта, когда вы испытывали культурный шок. В чем была его причина?

Задание № 6.

Приведите примеры из своей личной практики или из опосредованного опыта урегулирования этнических и межнациональных конфликтов.

Задание № 7.

Приведите пример международных связей в области науки и образования. Обоснуйте ее необходимость.

Задание № 8.

Приведите пример международного взаимодействия в области охраны памятников культуры и культурных связей. Обоснуйте его необходимость.

Задание № 9.

Приведите пример спорта с точки зрения межкультурной коммуникации. Обоснуйте ее необходимость.

Задание № 10.

Проанализируйте, к какому виду культур относятся представители русской культуры (высококинетические / низкокинетические, коллективистские / индивидуалистские, горизонтальные / вертикальные, моноактивные / полиактивные / реактивные).

Задание № 11.

Проанализируйте, к какому виду культур относятся представители немецкой культуры (высококинетические / низкокинетические, коллективистские / индивидуалистские, горизонтальные / вертикальные, моноактивные / полиактивные / реактивные).

Задание № 12.

Проанализируйте, к какому виду культур относятся представители английской культуры (высококинесические / низкокинесические, коллективистские / индивидуалистские, горизонтальные / вертикальные, моноактивные / полиактивные / реактивные).

Задание № 13.

Проанализируйте, к какому виду культур относятся представители японской культуры (высококинесические / низкокинесические, коллективистские / индивидуалистские, горизонтальные / вертикальные, моноактивные / полиактивные / реактивные).

Задание № 14.

Проанализируйте, к какому виду культур относятся представители австралийской культуры (высококинесические / низкокинесические, коллективистские / индивидуалистские, горизонтальные / вертикальные, моноактивные / полиактивные / реактивные).

Задание № 15.

Проанализируйте ситуацию: Мальчик, сын японского дипломата, работающего в США, учится в американской школе. Во время перемены он, по мнению учителя, повел себя некорректно по отношению к другим ученикам. Учитель отвел ученика в угол и стал говорить ему, что он повел себя неправильно. Во время беседы мальчик смотрел в пол и молчал. На вопрос учителя, понял ли мальчик суть его замечания, ребенок продолжал смотреть в пол и молчать. После беседы учитель пожаловался директору на некорректное поведение ученика и его неуважение к учителю. Мальчик же, придя домой, рассказал о ситуации родителям, те посчитали, что учитель повел себя не совсем правильно, и пожелали встретиться с директором школы.

Вопрос и задание:

Опишите структуру конфликта и его причины. Почему этот конфликт можно считать межкультурным?

Задание № 16.

Проанализируйте ситуацию: Мальчик, сын японского дипломата, работающего в США, учится в американской школе. Во время перемены он, по мнению учителя, повел себя некорректно по отношению к другим ученикам. Учитель отвел ученика в угол и стал говорить ему, что он повел себя неправильно. Во время беседы мальчик смотрел в пол и молчал. На вопрос учителя, понял ли мальчик суть его замечания, ребенок продолжал смотреть в пол и молчать. После беседы учитель пожаловался директору на некорректное поведение ученика и его неуважение к учителю. Мальчик же, придя домой, рассказал о ситуации родителям, те посчитали, что учитель повел себя не совсем правильно, и пожелали встретиться с директором школы.

Вопрос и задание:

Как, по вашему мнению, воспринимают эту ситуацию учитель и родители ученика?

Задание № 17.

Проанализируйте ситуацию: Мальчик, сын японского дипломата, работающего в США, учится в американской школе. Во время перемены он, по мнению учителя, повел себя некорректно по отношению к другим ученикам. Учитель отвел ученика в угол и стал говорить ему, что он повел себя неправильно. Во время беседы мальчик смотрел в пол и молчал. На вопрос учителя, понял ли мальчик суть его замечания, ребенок продолжал смотреть в пол и молчать. После беседы учитель пожаловался директору на некорректное поведение ученика и его неуважение к учителю. Мальчик же, придя домой, рассказал о ситуации родителям, те посчитали, что учитель повел себя не совсем правильно, и пожелали встретиться с директором школы.

Вопрос и задание:

Представьте, что вы приглашены на встречу директора и родителей мальчика в качестве медиатора. Что бы сделали вы для разрешения данного конфликта? Какие факторы бы учли?

Задание № 18.

Составьте короткое электронное письмо деловому зарубежному партнеру (из любой страны).

Задание № 19.

В каких типах культур, по вашему мнению, сотрудников можно мотивировать обеспечением гарантии занятости и стабильности, а в каких — нельзя? Если ваша задача состоит в повышении мотивации сотрудников из разных культурных групп, на какие ценности вы будете опираться?

Задание № 21.

Вы занимаете одну из руководящих должностей в компании, имеющей филиалы во многих странах мира. Вам нужно подготовить тренинги и обучающие курсы для сотрудников из разных стран. Как, по вашему мнению, должен быть организован и подан материал? Какие культурологические особенности должны быть учтены при подготовке учебного процесса? Аргументируйте свой ответ.

Задание № 22.

В командах из представителей каких культур ценятся такие качества,

как эмоциональный комфорт, открытость, доверие, готовность прийти

на помощь — США; Япония; Россия; Великобритания?

Задание № 23.

Если перед вами встанет задача организовать работу виртуальной команды, члены которой относятся к различным культурным группам

и находятся в разных странах, какие факторы вы будете учитывать?

Задание № 24.

Вам необходимо создать корпоративный электронный ресурс,

работа-

ющий на многонациональную аудиторию. Какие социокультурные особенности восприятия, по вашему мнению, должны быть учтены?

Как это

должно отразиться на эргодизайне сайта?

Задание № 25.

Как вы думаете, в какой из деловых культур — западной или восточной — будет наиболее приемлем такой метод структурирования информации как интеллект-карты (Т. Бьюзен)? Аргументируйте свой ответ.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Modern Communications in Management»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.**
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....**ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.**
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН.... **ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.**
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.**
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ **ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.**
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.**
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ **ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.**

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Modern Communications in Management» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденным приказом Минобрнауки России № 958 от 12.08.2020 г.

Дисциплина «Modern Communications in Management» направлена на изучение иностранного языка как целостной системы, состоящей из грамматических структур и лексического наполнения. Она формирует и систематизирует знания обучающихся об устройстве и функционировании языка в различных сферах общественной деятельности, а также развивает ряд практических умений и навыков, позволяющих обучающимся устанавливать эффективные коммуникативные отношения как при непосредственном контакте, так и опосредованно - в письменной речи.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в обязательную часть Блока 1.

Дисциплина изучается на 1 курсе во 2 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Modern Communications in Management» является *совершенствование иноязычной профессиональной коммуникативной компетенции* с целью подготовки специалиста, готового осуществлять речевую деятельность на английском языке в профессиональных ситуациях общения.

Задачи дисциплины:

- расширение профессионального терминологического словаря;
- совершенствование навыков работы с текстами по специальности;
- совершенствование навыков публичного выступления в профессиональной сфере;
- совершенствование навыков письменной профессиональной речи;
- формирование навыков самостоятельной работы студента.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование
следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном языке, для академического и профессионального взаимодействия	УК-4	УК-4.1 Применяет современные коммуникативные технологии работы с информацией для понимания сути и значения современного менеджмента	нормы и правила академического и профессионального письма, необходимые для работы с информацией: составления и редактирования текстов профессиональной направленности : научных статей, тезисов докладов, сопроводительных записок для участия в круглых столах, семинарах. конференциях и.т.д., направленных на решение различного рода управленческих задач, в том числе на иностранном языке	понимать, анализировать и структурировать информацию на иностранном языке; выбирать адекватные цели коммуникации языковые формы, интерпретировать и обрабатывать информацию на иностранном языке, необходимую в профессиональной деятельности с применением современных информационных технологий.	навыками коммуникации в устной и письменной формах на иностранном языке для решения профессиональных задач	<u>Контактная работа:</u> Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА	
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки			
Очная форма												
Тема 1. Tendencies of Modern Management Development	2	2								10	Доклад-презентация /20	
Тема 2. Globalization and Trends in Human Resource Management	2	2								10	Реферат/20	
Тема 3. The effectiveness of recruiting	2	2								10	Доклад-презентация /20	
Тема 4. The structure of a modern organization	2	2								10	Доклад-презентация /20	
Тема 5. Motivation and Incentives		4								12	Эссе/20	
Всего:	8	12								52	100	
Контроль, час	36										экзамен	
Объем дисциплины (в академических часах)	108											
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3											

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Tendencies of Modern Management Development

Traditional and alternative management strategies. The influence of technology of management. Internal environment. Shifting focus to development on soft skills. Blended approach to leadership and management development.

Тема 2. Globalization and Trends in Human Resource Management.

Globalisation. Advantages and disadvantages of globalization. Glocalization. Localisation. Outsourcing. Features of Human Resource Management.

Тема 3. The effectiveness of recruiting

Recruitment. Modern recruitment techniques. CV and covering letter. Interviewing candidates. Guidelines to pass interview successfully.

Тема 4. The structure of a modern organization

A brief history of organizational structure. Flattening organization structures. Digital revolution. Holacratic structures.

Тема 5. Motivation and Incentives

Types of motivations. Fringe benefits. Perks. Golden parachutes.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки,

раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов сокурсников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по подготовке доклада-презентации

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию.

Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою

аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.

2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).

3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.

4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.

5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.

6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).

7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. Иллюстрация – представление реально существующего зрительного ряда.

Практические советы по подготовке презентации:

- готовьте отдельно: печатный текст, слайды (10-15), раздаточный материал;

- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего;

- план сообщения;

- краткие выводы из всего сказанного;

- список использованных источников.

Доклад - сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчик должен знать и уметь:

- сообщать новую информацию;

- использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия;

- дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут);

- иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

Структура выступления.

Вступление должно содержать:

- название, сообщение основной идеи;
- современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов;
- живую интересную форму изложения;
- акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудио-визуальных и визуальных материалов. Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

Методические указания для обучающихся по подготовке эссе

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе

и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков — не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Методические указания для обучающихся по подготовке реферата

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала, а на компьютере через 1 интервал (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса

(вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выносятся таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время

занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Tendencies of Modern Management Development</i>	Internal environment	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка доклада-презентации	Доклад-презентация
<i>Тема 2. Globalization and Trends in Human Resource Management</i>	Outsourcing	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка реферата	Реферат
<i>Тема 3. The effectiveness of recruiting</i>	Interviewing candidates	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка доклада-презентации	Доклад-презентация
<i>Тема 4. The structure of a modern organization</i>	Digital revolution	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка доклада-презентации	Доклад-презентация
<i>Тема 5. Motivation and Incentives</i>	Fringe benefits	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка эссе	Эссе

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Pavlov, P. V. International Business : textbook / P. V. Pavlov. — Rostov-on-Don, Taganrog : Publishing House of Southern Federal University, 2019. — 294 с. — ISBN 978-5-9275-3129-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/95763.html>
2. Zinurova R. HR: the Key Elements : tutorial / Zinurova R., Turner E.. — Kazan : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2019. — 116 с. — ISBN 978-5-7882-2676-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109528.html>

Дополнительная литература

1. Новикова Е.Н. Деловой английский в контексте современных тенденций развития бизнеса / Новикова Е.Н., Пашкевич Е.Г., Петрова С.Ф.. — Москва : Дело, 2011. — 164 с. — ISBN 978-5-7749-0612-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/50982.html>
2. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами / Зайцева Т.В.. — Москва : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2012. — 248 с. — ISBN 978-5-211-06303-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/54656.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование ресурса	Ссылка
1.	7 Human Resource Management Basics Every HR Professional Should Know	https://www.aihr.com/blog/human-resource-basics/
2.	Humanresourcesedu	https://www.humanresourcesedu.org/what-is-human-resources/
3.	Talentculture	https://talentculture.com/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-

библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Доклад- презентация	20-15 – доклад выполнен в соответствии с заявленной темой, презентация легко читаема и ясна для понимания, грамотное использование специальной терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы в ходе дискуссии; 14-5 – не корректное оформление презентации, грамотное использование специальной терминологии, в основном свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик частично правильно ответил на все вопросы в ходе дискуссии; 4-1 – отсутствие презентации, докладчик испытывал затруднения при выступлении и ответе на вопросы в ходе дискуссии
2.	Реферат	20-15 – грамотное использование специальной компьютерной терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов; 14-5 – грамотное использование специальной терминологии, частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы; 4-1 – грамотное использование специальной терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения.
3.	Эссе	20-15 – грамотное использование специальной терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов; 14-5 – грамотное использование специальной терминологии, частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы; 4-1 – грамотное использование специальной терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Примерные темы эссе:

1. Rewards and Incentives role.
2. The role of social recognition from peers to managers.
3. Arguments for use of employee incentives.
4. The connection between money and motivation.
5. Is money the chief source of satisfying people needs?
6. Flexible working hours. Its motivation role.
7. Intrinsic and extrinsic types of motivation.
8. The objectives of achievement motivation.
9. What is the power of incentives?
10. The role of team-building practices.
11. What is an incentive theory of motivation?
12. Do theoretical approaches toward incentive motivation work?
13. Psychological aspects beyond motivation plan.

14. Gamification as a tool of HR managers.
15. The major non-monetary incentives that work.

Примерные темы рефератов:

- 1) How globalization developed.
- 2) Pros and cons of globalization.
- 3) Future prospects of globalization spread.
- 4) Human resource management peculiar features.
- 5) How to be a successful HR manager.
- 6) International recruitment and hiring.
- 7) Modern approaches to benefits and compensation.
- 8) The role of media in HR management.
- 9) The importance of constant professional development.
- 10) Corporate and cultural differences.
- 11) Long-distance communication challenges.
- 12) Remote employment.
- 13) Selection in multinational companies.
- 14) Artificial intelligence in HR management.
- 15) Effective HR tools.

Примерные темы докладов-презентаций:

- 1) A modern day leader.
- 2) Possibilities and need for self-education.
- 3) Treatment of talented staff.
- 4) The development of soft skills.
- 5) How to train millennials.
- 6) Future perspectives in employment.
- 7) The assessment of recruitment techniques.
- 8) Applicant satisfaction.
- 9) Selection process.
- 10) Writing catchy resumes.
- 11) The failure of traditional organizational structure.
- 12) Modern organizational design.
- 13) Spans and layers of the modern organization.
- 14) Modern organization theory.
- 15) The value of agile architecture in a modern organization.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Modern communications in management» проводится в форме экзамена.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов -90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более (хорошо)– ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более (удовлетворительно)– ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично. -Менее 50 (неудовлетворительно)– ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа.

- 1) What modern management trends do you know?
- 2) What is traditional organization structure?
- 3) What is innovative organization structure?
- 4) What traditional management strategies do you know?
- 5) What alternative management strategies do you know?
- 6) What is internal environment?
- 7) What are soft skills?
- 8) Define a leader.
- 9) What is leadership?
- 10) Define holastic organisational culture.
- 11) Define internal organizational environment.
- 12) What are flattening organization structures?
- 13) What is blended approach to leadership?
- 14) What is globalisation.
- 15) What is glocalization?
- 16) What is localisation?
- 17) What is outsourcing?
- 18) What is Human Resource Management?

- 19) What are stages of recruitment?
- 20) What is a CV?
- 21) What is a covering letter?
- 22) What is an interview?
- 23) What types of motivation are there?
- 24) What are fringe benefits?
- 25) What is a golden parachute?

Задания 2 типа.

1. Explain why the traditional organizational structure does not work any more.
2. Elaborate on modern management trends.
3. Elaborate on the ways to develop soft skills.
4. Elaborate on the advantages and disadvantages of digital revolution.
5. Explain how digital revolution has influenced management.
6. Give recommendations on how to become a strategic leader.
7. Explain why soft skills are important today and how to develop them.
8. Elaborate on the advantages and disadvantages of globalisation.
9. Elaborate on the advantages and disadvantages of glocalization.
10. Elaborate on the advantages and disadvantages of localisation.
11. Elaborate on the advantages and disadvantages of outsourcing.
12. Elaborate on the duties of HR manager.
13. Elaborate on how technology influences management.
14. Speak on flattening organization structures.
15. Speak on holacratic structures.
16. Speak about a brief history of organizational structure.
17. Elaborate on types of motivation.
18. Elaborate on how to write an effective CV.
19. Elaborate on the differences between a CV and a covering letter.
20. Elaborate on fringe benefits. Provide examples. Say what fringe benefit is the most appropriate for you. Explain.
21. Say how an HR manager can motivate employees.
22. Elaborate on the advantages and disadvantages of remote working.
23. Explain how a golden parachute works.
24. Elaborate on principles of staff management.
25. Speak about international recruitment.

Задания 3 типа

Вариант № 1

1. Read about modern trends, give a brief description and your own comments if you find them more negative or positive:

Here are the new trends in leadership and management that learning initiatives will need to employ in 2022 and the following years to come to better prepare current and future leaders for success.

The modern-day leader: 2 main new trends :

1. Flattening organization structures.

The days of the “hero” leader, or “the smartest person in the room” who must know everything and micromanage his or her direct reports will be a thing of the past. Organizations are moving towards flatter structures and they will need leaders who can thrive in a collaborative and cross-functional environment.

‘Flatter’ organizations tend to benefit from improved communication between employees, increased morale, less bureaucracy, and the ability to make decisions and changes faster. Typically, employees' responsibility levels tend to be much higher in flatter organizations, thus improving job satisfaction and reducing the need for excess levels of management. As we move through 2022 and towards next year, we will begin to see a shift in the hierarchy structure of many companies, particularly those in creative industries, and start ups.

2. Increasing need to develop self & others.

To keep on top of the rapidly changing technological environment, leaders can no longer sit back and say “I know everything I need to know” as what they do know today will be outdated tomorrow. There is now a greater need to develop their self and their teams.

When comparing job culture to that of 10 years ago, there is less loyalty amongst employees to their employers, meaning employers need to do everything they can to keep the employees in the company as long as possible to improve staff turnover. A popular method is through offering additional development and training alongside the role.

Вариант № 2

Choose one company and Talk about main rules how to write CV and Cover letter to apply for the job in the company and what aspects will be essential.

Вариант № 3

Choose a company that you like and analyse its organizational structure. Give recommendations of how to improve its productivity.

Вариант № 4

Read the text about new management features, translate it and say if you agree or disagree:

1) Approaching the “Talent Cliff”:

Firms must prepare as the largest workforce in history moves into retirement. Mentoring, coaching, and job shadowing are examples of how organizations can manage the transition of the millennial leader.

Many companies teetering on the edge of the talent cliff take the approach of hiring apprentices, and enrolling in apprenticeship programmes, to allow those interested in the industry to gain hands on experience, and for companies to be able to increase their workforce in a way that inexpensively gives back to

the community, but also positively impacts the business.

2) Striving for gender balance

Strong women's representation in leadership teams has been proven to bring organizations better results. A successful leadership development program thus needs to tap into an often woefully underutilized resource - its female managers.

Achieving gender equality is important for workplaces not only because it is 'fair' and 'the right thing to do,' but because it is also directly linked to a country's overall economic performance and therefore growth. Workplace gender equality is associated with:

- Improved national productivity and economic growth

- Increased organizational performance

- Enhanced ability of companies to attract talent and retain employees

- Enhanced organizational reputation.

Many workplaces are actively striving to reach equality but also complete diversity amongst their workforce, a movement pushed forward largely by generation Z and millennials.

Вариант № 5

Remember 2-3 films including scenes of professional life and management in different companies. Describe the management styles in these films and underline strong and weak points of the mentioned management styles.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Селф-менеджмент»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

I. Аннотация к дисциплине.....	3
II. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	3
III. Тематический план	4
IV. Содержание дисциплины	6
V. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .	6
VI. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины	10
VII. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	12

1. Аннотация к дисциплине

Рабочая программа дисциплины «Селф-менеджмент» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 958.

Дисциплина «Селф-менеджмент» является важной дисциплиной в части формирования профессиональных компетенций менеджера. Основные темы направлены на освоение слушателем методологии и технологии управления развитием собственных ресурсов; повышение персональной конкурентоспособности менеджеров. Изучение и освоение технологий селф-менеджмента поможет осуществлять эффективное управление и развитие возможностей как личности, так и технологии управления и развития персонала организации в сложной изменяющейся рыночной обстановке.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в обязательную часть Блока 1.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины — формирование у обучающихся навыков оценки и развития управленческих компетенций; навыков уверенного поведения; умения управления собственными возможностями влиять на людей; навыков эффективного управления временем, навыков управленческой коммуникации; знаний, умений, навыков и психотехнологий для развития способностей и решения проблем

Задачи дисциплины:

- • научить обучающихся алгоритмам технологий, методов и техник селф-менеджмента;
- раскрыть обучающимся функции селф-менеджмента;
- научить обучающихся управлять собственными ресурсами, способностями и возможностями;
- научить обучающихся правилам организации взаимодействия и коммуникации;
- научить обучающихся принципам лидерства в организации группового решения проблем

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенции)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6	УК-6.1 Применяет инструменты самоменеджмента для реализации и совершенствования собственной деятельности	Содержание основных функций селфменеджмента. Функции лидера и менеджера в организации группового решения проблем. Методы управления ресурсом активности и работоспособности. Технологии эффективной учебной деятельности. Приоритеты в работе руководителя. Технологии влияния. Принципы межличностного лидерства	Проводить планирование своей деятельности. Управлять ресурсом активности и трудоспособности. Проводить SWOT-анализ профличности. Диагностировать уровень эмоционального выгорания	Определения приоритетов и распределения очередности выполнения работ. Формулирования жизненных целей, обоснования принимаемых решений. Распределения ресурсов для эффективного самоуправления. Применения правил (техники) делегирования полномочий	<u>Контактная работа:</u> Лекции Семинары Ситуационные практикумы <u>Самостоятельная работа</u>

3. Тематический план

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный	Мастер-класс	Лабораторный	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической		
Очная форма											
Тема1.«Селф-менеджмент»:сущность и функции. Определение жизненных целей	2	2		2						28	Реферат /10 Отчет по ситуационному практикуму 1 / 30
Тема 2. Селф-менеджмент в работе руководителя	2			4						30	Отчет по ситуационному практикуму 2 / 30
Тема 3. Технологии селф-менеджмента	4			4						30	Отчет по ситуационному практикуму 3 / 30
Всего:	8	2		10						88	100
Контроль, час										Зачет	
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. Содержание дисциплины

Тема 1. «Селф-менеджмент»: сущность и функции. Определение жизненных целей

Понятие селфменеджмента и его составные части. Содержание основных функций селфменеджмента. Самомотивация. Коммуникации. Планирование своей деятельности. Организация и реализация. Самоконтроль. Значение селфменеджмента в профессиональной деятельности. Самосовершенствование через селфменеджмент

Тема 2. Селф-менеджмент в работе руководителя

Качества, необходимые современному менеджеру. Цели, функции и техники селф-менеджмента. Функции лидера и менеджера в организации группового решения проблем. Лидерство как руководство в кризисных ситуациях. Функции лидера в решении организационных проблемных ситуаций. Формирование стрессоустойчивого поведения руководителя. Рабочий стиль руководителя. Приоритеты в работе руководителя. Методы распределения очередности выполнения работ: принцип Парето; ABC-анализ; ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра. Суверенное управление временем. Делегирование полномочий. Технологии влияния. Основные направления успешного персонального карьерного менеджмента. Современные технологии персонального карьерного менеджера.

Тема 3. Технологии селф-менеджмента

Управление ресурсом активности и работоспособности. Управление ресурсом образованности. Практические навыки высокоэффективных профессионалов. Эффективность взаимозависимости. Привычки: к проактивности, персонального лидерства, персонального управления. Делегирование и его виды. Принципы межличностного лидерства. Синергия или принципы креативного сотрудничества. Формирование сбалансированной компетентности. Эффективная целевая работа в команде. SWOT-анализ профличности. Селф-брендинг: формирование и продвижение.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе преподавания дисциплины «Селф-менеджмент» используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление

практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступить к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

Методические указания для обучающихся по подготовке реферата

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц текста, отпечатанного через 1,5 интервала на компьютере (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выносятся таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельно й работы	Форма текущего контроля
Тема 1. «Селф-менеджмент»: сущность и функции.	Самоконтроль. Значение селф-менеджмента в профессиональной деятельности. Самосовершенствование через селф-менеджмент	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к ситуационному практикуму. Подготовка реферата	Конспект. Отчет по практикуму. Реферат

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельно й работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 2. Селф-менеджмент в работе руководителя</i>	Функции лидера в решении организационных проблемных ситуаций. Формирование стрессоустойчивого поведения руководителя.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к ситуационному практикуму.	Конспект. Отчет по практикуму.
<i>Тема 3. Технологии селфменеджмента. Селфбрендинг</i>	Селфбрендинг: формирование и продвижение.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к ситуационному практикуму.	Конспект. Отчет по практикуму.

VI. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы *Основная литература:*

Горайнова, Н. М. Самоменеджмент : учебное пособие / Н. М. Горайнова, Н. П. Пасешник. — Челябинск : Южно-Уральский технологический университет, 2022. — 223 с. — ISBN 978-5-6047814-4-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123318.html>

Дополнительная литература:

1. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение : учебник / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 529 с. — ISBN 978-5-4497-3445-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142246.html>
2. Шарков, Ф. И. Общая конфликтология : учебник для бакалавров / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский ; под редакцией Ф. И. Шаркова. — 5-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 236 с. — ISBN 978-5-394-05310-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144026.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Сайт Международная ассоциация корпоративного образования (МАКО)	http://www.makonews.ru/about.html
2.	Блог Г.А. Архангельского.	http://glebarhangelsky.livejournal.com/
3.	Твиттер Г.А. Архангельского.	http://twitter.com/glebarhangelsky
4.	facebook Г.А. Архангельского.	http://www.facebook.com/tmsovet
5.	Официальный сайт компании «Организация времени».	http://ov1.ru/
6.	Сайт тайм-менеджерского сообщества.	http://www.improvement.ru/
7.	Профессиональная карьера: планирование и реализация	http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload &name=News&file=article&sid=705

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

VII. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Наименование оценочного средства Краткая характеристика оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл Критерии оценивания компетенции
1	Ситуационный практикум	20-30 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы

№ п/п	Наименование оценочного средства Краткая характеристика оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл Критерии оценивания компетенции
		соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы; 15-19 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы; 9-14 – работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие определения, имеются ошибки в выводах, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы; 1-8 – обучающийся подготовил работу несамостоятельно или не завершил в срок, выводы и ответы на вопросы отсутствуют. 0 – практикум не выполнен.
2	Реферат	9-10 - реферат выполнен в срок, содержание соответствует требованиям, структура соблюдена 6-8 - реферат выполнен в срок, содержание соответствует требованиям, структура нарушена 0-5 - реферат выполнен в срок, содержание не соответствует требованиям, структура нарушена

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовые ситуационные практикумы

Ситуационный практикум 1

Задание 1

Возьмите чистый лист бумаги, разделите его на две части. В первой колонке напишите все значимые на ваш взгляд события вашей жизни (количество не имеет значения). Напротив, каждого события во втором столбике запишите свои личностные качества, которые появились или развились благодаря указанному событию.

Самоанализ:

☐ Сколько и какие именно управленческие качества вы записали во втором столбике?

- ☐ Часто ли происходили в вашей жизни события, которые позволяли проявлять управленческие качества?
- ☐ Использовали ли вы каждый случай для развития управленческих качеств?
- ☐ Как можно использовать вашу актуальную жизненную ситуацию для приобретения лидерских навыков?

Задание 2

За 10 минут ответьте на вопрос «Кто я?», используя для этого 20 слов. Сосредоточьтесь на понимании самого себя, на своих особенностях, ярких проявлениях, индивидуальных характеристиках.

После выполнения данной работы все ответы классифицируйте на три группы в зависимости от объяснения причин:

«Я» — все происходящее зависит от меня — я прилежно учился в школе, ходил на занятия кружка, учился в институте, много читал, заводил знакомства и т. д.

«Д» — все происходящее зависит от других — то, что я стал умным, заслуга, в основном, моих родителей, которые заставляли меня учиться, покупали интересные книги, водили в театр, брали в интересные поездки, выбрали мне специальность и т. д.

«П» просто так сложилось — судьба преподносила мне подарки (хорошая школа, талантливый учитель, умные друзья и т. д.).

Чем больше ваших ответов относится к группе «Я», тем выше уровень ваших лидерских притязаний.

Самоанализ:

- ☐ Какая из трех групп характеризует позицию руководителя?
- ☐ Отвечает ли полученный вами результат требованиям к современному руководителю?
- ☐ Что необходимо сделать, чтобы ваша личная позиция соответствовала позиции эффективного руководителя?

Задание 3

Представьте себе, что вы назначены руководителем в незнакомый коллектив. Вам предстоит встреча с будущими подчиненными. Для этого вам необходимо выступить с речью, которая должна представить вас как руководителя, обеспечить вам безболезненное вхождение в новый коллектив и настроить его на партнерское сотрудничество с вами. Составьте текст презентации. Это может быть сделано любыми доступными средствами. Жанр рекламного выступления не регламентирован. Выступление должно быть кратким, лаконичным и не превышать пяти минут.

Самоанализ:

- ☐ Сложно ли было составить выступление?
- ☐ Что показалось вам наиболее сложным? Почему?
- ☐ Какие наиболее важные качества руководителя были обозначены вами в выступлении?

- ☐ Что дала вам работа над заданием?
- ☐ Какие выводы вы сделали для себя?

Задание 4

Возьмите карандаши или фломастеры и белый лист бумаги. Нарисуйте свой собственный образ в аллегорической форме, так как вы представляете себя. Это может быть пейзаж, натюрморт, абстракция, фантастический мир, остросюжетная ситуация, подражание детским рисункам, нечто в стиле ребуса — все, что угодно, но главное то, с чем вы ассоциируете, связываете, объясняете, сравниваете себя, свое жизненное состояние, свою натуру. На рисование дается пять минут. После того, как рисунок выполнен, проанализируйте его.

Самоанализ:

- ☐ Как вы думаете, какие ваши качества отразились в рисунке?
- ☐ Какие из выделенных качеств являются управленческими?
- ☐ Что неожиданного вы обнаружили для себя, анализируя свой рисунок?
- ☐ Что бы вы сказали о человеке по нарисованному образу, зная, что изобразил его руководитель?
- ☐ Какие выводы вы сделали для себя, выполняя это упражнение?

Задание 5

Назовите свои управленческие качества, которые получили наименьшую оценку при выполнении диагностического теста. Вспомните ситуации, когда отсутствие или неразвитость этих качеств помешали выполнению значимой деятельности. Далее подумайте, каким образом можно развить эти качества.

Самоанализ:

- ☐ Насколько значимыми были ситуации, в которых отсутствие важных управленческих качеств проявилось особенно ярко?
- ☐ Каковы организационные потери, явившиеся следствием отсутствия этих качеств?
- ☐ Могут ли выработанные рекомендации по развитию недостающих менеджерских качеств быть общими для развития других управленческих качеств?
- ☐ Как эти рекомендации можно использовать для саморазвития?

Задание 6

Представьте ситуацию: у вас на работе начались неприятности сразу после того, как был назначен новый руководитель — молодой мужчина, только что окончивший институт. Вы считаете, что он к вам придирается. У вас нет никакой другой цели, кроме одной — вызвать у руководителя симпатию по отношению к себе. Найдите приемы, которые помогли бы вам сделать это.

Самоанализ:

- ☐ Какие приемы были использованы?

- ☐ Что способствует на ваш взгляд появлению симпатии, а что ее снижает?
- ☐ Возможно ли использование невербальных средств для достижения данной цели?
- ☐ В какой момент вы почувствовали, что вам удалось достичь цели?

Задание 7

Адекватность самооценки — необходимое условие определения собственных возможностей, планирования своих действий, правильного построения отношений с коллегами. Она особенно необходима руководителям, а также молодым специалистам, начинающим деловую карьеру.

Данное задание позволит вам скорректировать свое поведение для произведения нужного впечатления о себе в нужный момент.

Оцените себя по пятибалльной шкале по следующим параметрам:

- ☐ дружелюбие;
- ☐ зависимость (независимость) своего поведения от настроения;
- ☐ чувство юмора;
- ☐ стремление сделать карьеру;
- ☐ коммуникабельность;
- ☐ потребность устанавливать добрые отношения с людьми;
- ☐ независимость.

Передайте листок с названными параметрами коллегам, друзьям, близким с тем, чтобы они оценили степень проявления этих качеств у вас. Сравните полученные данные с собственной оценкой. Проанализируйте то, как видят вас окружающие и как вы оцениваете себя сами. Наметьте план дальнейшей работы над самим собой с целью устранения выявленных расхождений.

Ситуационный практикум 2.

Задание 1

Составьте таблицу наблюдения за своим поведением — в течение дня заносите в нее ваши мысли и действия в наиболее типичных для вас ситуациях; дайте оценку своему поведению. У — уверенное, А — агрессивное, П — пассивное, у — уступчивое, неуверенное (табл. 6).

Самоанализ:

- ☐ Подсчитайте количество проявлений уверенного, агрессивного, уступчивого поведения.
- ☐ Проанализируйте, в каких ситуациях проявляется каждый из трех типов поведения.

Таблица 6

Анализ своего поведения

Дата, время	Предпосылки	Поведение, мысли, чувства	Последствия, оценка
	Когда это произошло?	Какие мысли у вас возникли?	Каков итог ситуации? Приятным или

	С кем вы были? Что вы делали? Какие мысли и чувства были у вас в тот момент?	Какие физические и эмоциональные ощущения у вас появились? Какие действия вы совершили (или избежали)?	неприятным оказался для вас результат? Отмечались ли сиюминутные последствия? (Например, крик в момент гнева может принести временное облегчение, но после, как правило, возникает чувство вины.) Как вы можете оценить ваше поведение — как уверенное, агрессивное или уступчивое?
Например:			
Пн. 10-30	Начальник вручил мне кипу бумаг и велел подготовить отчет к обеду	Сжимаю зубы. Чувствую, как учащается пульс. Хочу сказать начальнику все, что о нем думаю, но молчу	Злюсь на себя за нерешительность. Боль в челюсти усиливается. Принимаю две таблетки анальгина. Поведение — уступчивое

Задание 2

Существует два способа поведения в сложной ситуации: 1) бегство (преодоление трудностей внутри личности); 2) коммуникация (преодоление трудностей в поведении).

Время от времени каждый из нас оказывается ущемленным в своих правах. Выбирая бегство, мы не только не повышаем свою компетентность, но и не решаем проблему и получаем массу негативных последствий. Единственным конструктивным выходом из проблемной ситуации является вступление в коммуникацию действующее. Сравните по эффективности три способа поведения в ситуации предъявления требований. Чтобы лучше понять суть компетентного поведения, проанализируем сначала два крайних варианта поведения — неуверенное и агрессивное.

Ситуации для анализа:

- Вчера вы приняли квартальный отчет своего сотрудника, бегло просмотрели бумаги и похвалили исполнителя за вовремя сданную и качественно выполненную работу. Сегодня утром, решив просмотреть отчет более внимательно, вы обнаруживаете в нем массу неточностей. Нужно вызвать сотрудника, которого вы вчера похвалили, и вернуть отчет на доработку. После его прихода вы говорите ему: ...

- Ваша секретарь постоянно звонит по телефону своим детям, расспрашивая, как они проводят день. Это уже стало у нее привычкой,

поскольку она очень переживает, оставляя их одних дома. Обычно идет очень много звонков от клиентов, но телефон постоянно занят. Сегодня вы решаете поговорить с ней о прекращении всех внеслужебных звонков. Вы подходите к секретарю и говорите: ...

■ Полчаса назад, проходя по коридору, вы видели трех сотрудников вашего отдела. Они курили и весело что-то обсуждали. Сейчас вы снова их видите на том же месте, хотя в отделе довольно много срочной работы. Вы подходите к ним и говорите: ...

Ваша инструкция: Постарайтесь как можно более точно представить, как будет вести себя в предложенных ситуациях агрессивно настроенный и стеснительный, неуверенный, застенчивый " человек.

Назовите ситуации, в которых записанные вами права могут быть нарушены кем-либо другим? Бывает ли так, что вы сами ущемляете кого-то в этих правах?

Теперь познакомьтесь с компонентами умения отстаивания своих прав:

- ☐ четкое осознание своих прав;
- ☐ ясная позитивная самоинструкция;
- ☐ ясное изложение своих требований;
- ☐ короткое и четкое обоснование;
- ☐ контакт глазами;
- ☐ внутреннее спокойствие;
- ☐ громкий голос;
- ☐ устойчивость к провокациям;
- ☐ использование местоимения «я».

Отметьте те компоненты навыка, которые до сих пор вам удавались меньше всего, и которые вы хотели бы улучшить.

Проработайте в реальных ситуациях все компоненты навыка уверенного поведения, давая себе позитивную самоинструкцию, например: «Сегодня я попробую смотреть в глаза партнеру так часто, как это только возможно». Доведите навык до автоматизма.

Далее усложните задачу. Научитесь показывать партнеру по общению, что самоутверждение не означает для вас унижение другого. Ваша уверенность не должна быть воспринята как агрессивность. Поэтому, завершая разговор, найдите то, за что вы можете похвалить партнера, и сделайте это.

Задание 4

Запишите свой голос на магнитофон, послушайте его; проанализируйте запись:

- ☐ Насколько громко и четко вы говорите?
- ☐ Выдерживаете ли вы паузы?
- ☐ Изменяете ли вы модуляции голоса по своему желанию?
- ☐ Насколько приятен тембр вашего голоса?

Записывайте и слушайте себя столько раз, сколько потребуется пока не останетесь довольны собой. Теперь попробуйте поговорить с кем-нибудь в таком режиме по телефону, а потом при живом общении.

Запомните три «голосовых» правила уверенного человека:

- Выделяйте в разговоре звук «Р». Весь секрет в заложенной нем мощной энергетике.
- Держите громкость речи на одном уровне. Если вы начинаете фразу за здоровье, а кончаете за упокой, впечатление уверенного человека вам не произвести.
- Протягивайте гласные. Это признак того, что вы не торопитесь, ваши слова звучат веско, уверенно.

Задание 5

Уверенное поведение надо просто осваивать, приучать себя к нему. Опущенные плечи, тоскливый взгляд и брови домиком обеспечат вас массой проблем, трудностей, страхов, ужасов, неприятностей и прочими развлечениями. У тех же, кто привык держать осанку, имеет внимательный собранный взгляд, уверенные жесты — проблем меньше, а сил и позитива больше.

Уверенный человек — держит королевскую осанку, смотрит прямо, шагает спокойно, жестикулирует руками смело. Запомните: царственность начинается с королевской осанки — с прямой спины.

Итак, для тренировки осанки выполните следующие упражнения:

- Разогнитесь. Подойдите к стене, прислонитесь к ней спиной и повторите ее плоскость, затем, сохраняя ровную спину, отойдите от стены. Когда получится в этом состоянии дышать и быть даже не напряженным — значит вы достигли требуемого эффекта. Итак, спина должна быть прямой, а плечи расправленными: развернутыми и расслабленными.
- Купите себе корону, для начала можно детскую, но лучше потяжелее. Водрузив ее на голову, прочувствуйте перемены: спина сразу распрямится, шея приобретет стержень, движения станут плавными, хотя бы для того, чтобы корона не сползала на уши.
- Положите на голову книгу средней тяжести, поставьте на ладони чашки с водой (можно придерживать их пальцами) и разведите руки немного в стороны. Теперь вы напоминаете очень изысканный торшер. Поймите в таком положении, чтобы почувствовать, как включаются именно те мышцы, которые вам нужны.

Самоанализ:

- Нисколько тяжело было выполнять предложенные упражнения?
- Как изменилось внутреннее состояние при выполнении данных напряжений?

Задание 6

Походка — это привычный способ и стиль ходьбы. Она, с одной стороны, как и глаза, отражает душу человека: все зажимы, скованности,

эмоции видны в походке. А с другой — формирует личность и характер человека.

Походка может быть:

□ Свободной или зажатой. Зжатая походка порождает стеснительность, говорит о неуверенности и наличии проблем у человека. Здоровый же и благополучный человек ходит свободной походкой.

□ Уверенной или неуверенной. Уверенная походка связана с ощущением «твердой земли под ногами», что «земля держит»; в ней отсутствуют покачивания из стороны в сторону; шаги всегда делаются вперед, то есть человек не пьтится.

Сделайте следующие упражнения для формирования уверенной походки:

□ Пройдите тяжелой походкой: каждая нога должна ступать весомо, с тяжестью и все тело должно двигаться весомо, тяжело.

□ Пройдите легкой, невесомой походкой: ноги должны лететь сами собой, вы должны ощутить свою невесомость, легкое передвижение.

□ Почувствуйте, что у вас нет твердой опоры под ногами — ноги вязнут, скользят, хочется найти надежную опору. А затем — под ногами горячая сковородка, ноги не стоят спокойно, переминаются, что-то ищут, «земля не держит».

□ Почувствуйте твердую опору под ногами. «Земля держит». Стоите уверенно! Идете — уверенно! Каждая нога ступает уверенно. Вы уверенно идете вперед!

□ Теперь вновь ощутите отсутствие опоры под ногами — а ваша походка вновь стала тяжелой: «Ничего не получается, все зря ничего не выходит. Земля не держит, жить тяжело».

□ А сейчас ваша походка тяжелая, но под ногами чувствуется твердая опора, «земля держит»: «Эй, кто там стоит на моем пути? С дороги! Моих сил хватит пройти любой путь, я пройду сам и еще протащу за собой всех, кого надо! Я массивен, я велик, я силен, я пробью любые препятствия, сумею подчинить себе все обстоятельства и добиться уважения к себе!».

□ Вновь почувствуйте отсутствие опоры под ногами, а ваша походка стала легкой: «Ой, что я здесь делаю — не знаю. Я так, на минуточку забежал, только спрошу и убегу. И там интересно, и тут, а где мое место я не знаю. А вы не знаете? Вы то большие и сильные, а я маленький и невесомый. Я никто и лечу туда, куда дует ветер. Если вы меня остановите, я буду мотаться там, где вы мне скажете».

□ Ваша походка остается легкой, но появляется ощущение, что «земля вас держит». Под ногами появилась опора, ноги стоят уверенно, при этом в душе легкость и вы шагаете бодро вперед, сами выбираете свой путь: «Мое тело легкое и живое, плечи развернуты, хочется двигать руками, хочется идти вперед. У меня есть все основания верить, что я легко пройду любой путь и увлеку за собой всех замечательных людей. Жизнь прекрасна!»

Самоанализ:

- ☐ Менялось ли внутреннее ощущение при смене заданий в упражнении?
- ☐ Какое состояние для вас было наиболее комфортным?
- ☐ Можете ли вы ощущать себя комфортно при уверенной походке?

Задание 7

Прочитайте следующий текст:

«Все это странно мы пойдем холодно сыро к черту и глаза красные, а с утра шел дождь так-то оно лучше глупо вляпались кап-кап-кап». Теперь превратите набор слов в текст.

Как это возможно сделать? Во-первых, вычленив логические единицы путем расстановки знаков препинания. Во-вторых, с помощью интонации, которая может помочь понять смысл высказывания в неполном предложении. Слова нельзя менять местами. Можно повторять одно и то же слово или фрагмент несколько раз в том месте, где это слово или фрагмент находится.

Самоанализ:

- ☐ С какими трудностями вы столкнулись при выполнении данного задания?
- ☐ Что мешало сразу понять смысл предложенного текста?
- ☐ С помощью каких средств вы превратили набор слов в текст, наполненный смыслом?

Задание 8

Проанализируйте свой разговор с подчиненным по следующей схеме (рис. 1).

Обратите внимание на то, какие структурные элементы общения вы выпустили в диалоге.

При следующем разговоре попробуйте учесть все структурные компоненты общения и отследите, насколько повысилась эффективность разговора.

Задание 9

Найдите тему для разговора, которая может быть интересна другим людям (другому человеку). Она не должна иметь отношения к вашей общей проблеме. Выясните, чем интересуются ваши собеседники. Что вызывает у них оживление и энтузиазм? Расспросите их об этом. Тема может быть любой: говорите о погоде, футболе, еде, телевизионной передаче и т. д.

Самоанализ:

- Удалось ли вам настроиться на собеседника(ков)?
- Увлёк ли вас и вашего собеседника(ков) разговор?
- Улучшилось ли, на ваш взгляд, взаимопонимание между вами и партнером(ами) по общению после разговора.

Задание 10

Во время общения тщательно продумывайте свои слова. Есть фразы, которые следует произносить, а есть — которых надо избегать, особенно в тех случаях, когда вам сообщают нечто такое, что не вписывается в ваше представление о мире.

Ситуационный практикум 3

Задание П1

1. Ответьте на следующие вопросы:
2. Кто имеет власть над вами?
3. Над кем вы имеете власть?
4. По отношению к каким людям (по их качествам) вы чувствуете себя властным?
5. По отношению к каким людям (по их качествам) вы чувствуете себя слабым?
6. Как вы сами оцениваете свои возможности влиять на других людей?

Самоанализ:

- ☐ В каких случаях властные отношения обусловлены традицией, а в каких случаях — личным опытом? Каких ситуаций больше?
- ☐ Бывают ли ситуации, когда ваша власть обеспечивается за счет бессилия других?
- ☐ Идете ли вы на уступки, пытаясь «купить» хорошие отношения.

Задание П2

Прочитайте список качеств, усиливающих способность влиять на людей:

- ☐ успешность; -
- ☐ энергия, целенаправленность;
- ☐ умение вести за собой;
- ☐ умение общаться, личное обаяние;
- ☐ способность убеждать;
- ☐ энтузиазм;
- ☐ спокойствие, уравновешенность;
- ☐ доброта по отношению к другим;
- ☐ логичность мышления;
- ☐ дух сотрудничества;
- ☐ умение управлять своими эмоциями, не подавляя их,
- ☐ проницательность, мудрость.

Соотнесите эти качества со своими личностными особенностями; выберите пять из них, которые вы хотели бы развить в себе.

Проведите по отношению к каждому из этих качеств следующую работу:

- ☐ запишите это качество;
- ☐ перечислите другие ваши личностные особенности, которые смогут помочь в развитии этого качества,
- ☐ подумайте, кто из ваших знакомых обладает этим качеством;

- разработайте, а затем и выполняйте правила, помогающие развить необходимое вам качество.

Задание ПЗ

Для достижения своих целей люди часто используют свое положение, обещания, угрозы, убеждение. Всеми этими способами можно пользоваться честно и нечестно. Когда мы говорим о влиянии то имеем в виду честное воздействие друг на друга. Нечестные способы воздействия — обман, принуждение — дают ощущение победы, выигрыша, однако это все же нечестный путь к успеху. Такие способы воздействия получили название «манипуляций».

Ознакомьтесь с приведенными в табл. 1 характеристиками манипуляции и честного влияния.

Таблица 1

Общие характеристики манипуляции честного влияния

Манипуляция	Влияние
В большинстве случаев исход желателен для влияющего	Исход может затрагивать или не затрагивать интересы влияющих
Часто исход нежелателен для объекта влияния	Учитывается согласие или несогласие другого человека
Информация, расходящаяся с желаниями влияющей стороны, не оглашается	Объекту влияния предоставляются все факты
Объекту влияния не предоставляется возможность свободного и самостоятельного выбора	Объекту влияния предоставляется возможность выбора

Вспомните несколько ситуаций из вашей жизни, когда на вас оказывалось влияние. Можно использовать примеры из опыта ваших знакомых, друзей.

Прочитайте приведенные ниже фразы, попробуйте определить, какое влияние было оказано: честное или манипулятивное. Условно обозначим собеседников как А и Б.

Б казался привлекательным для А, так как Поэтому А, общаясь с Б, вел себя Однажды Б обратился к А ...

При этом Б (не) сообщил А о такой важной детали как то НТО...

Для А было полной неожиданностью, когда он оказался перед необходимостью ...

5. Преобразуйте нападение на вас лично в нападение на проблему. Например, на оскорбление типа: «Вы — безмозглый идиот!» можно ответить так: «Какой, по-вашему, момент этой проблемы я не учел?»

6. Избегайте прямого несогласия с партнером.

7. Представьте несогласие партнера как одну из альтернатив. Например, на фразу: «Вы должны сделать, по-моему,» можно ответить

так: «Конечно, это одна из альтернатив, есть ли еще какие-то, которые бы подошли вам?»

8. Решите, за какие вопросы в данной проблеме стоит бороться, а за какие — нет.

Задание П4

Все мы оказывались в ситуациях, когда нас пытаются убедить сделать что-то, изменить свое мнение или поведение. В большинстве случаев это все относилось к весьма незначительным вещам. Но иногда нас стараются побудить решиться на какую-то более или менее существенную перемену. Попробуйте вспомнить ситуацию, когда вас убедили изменить ваш взгляд на вещи.

Какого типа изменение имело место быть? Чего оно касалось: фактов, поведения, жизненных принципов или всего вместе?

Какие приемы влияния к вам применялись?

Как вы отреагировали на эти убеждающие усилия?

Как вы думаете, что в конечном счете оказало решающее влияние?

Самоанализ:

- ☐ Меняется ли тип влияния в зависимости от определенных условий ситуации?
- ☐ Смогли бы вы прийти к каким-то выводам относительно того, каким должен быть «мастер влияния»?

Задание П5

Привлеките к выполнению данного задания кого-либо из своих близких.

На полу обозначьте цветной клейкой лентой или начертите мелом маршрут, представляющий собой извилистую тропинку, на которой имеется ряд преград в виде кочек (стульев), рвов (нарисованных мелом) и т. д. Вы начинаете игру как ведущий, второму завяжите глаза — он ведомый. Его задача — пройти по маршруту и не запутаться в лабиринте. Вы даёте словесные указания: влево, вправо, два шага в сторону и т. д. Вам нельзя касаться ведомого руками, вы можете руководить действиями партнера только при помощи слов.

Не забывайте о том, что вы несете полную ответственность за ведомого. Четко и вовремя предупреждайте его обо всех возможных препятствиях и преградах.

Самоанализ:

- ☐ Смогли ли вы безошибочно выполнить задание?
- ☐ Что помогло вам правильно направлять ведомого?
- ☐ Сложно ли было правильно подобрать слова для инструкции, понятной для ведомого?
- ☐ Какие, на ваш взгляд, инструкции хорошо воспринимались ведомыми?

Чем спокойнее сам руководитель и чем четче его инструкции, тем легче подчиненным выполнять поставленные задачи.

Задание П6

Воспользуйтесь ситуацией, когда кто-либо (лучше кто-то из близких) начнет диалог с вами на любую тему. Вы должны подхватить разговор, но при этом постараться как можно быстрее переключить собеседника на свою тему.

- ☐ Насколько сложно было переключить внимание собеседника на свою тему?
- ☐ Смогли ли вы осуществить этот переход плавно, не вызывая раздражения собеседника?
- ☐ Как нужно переводить разговор, не ущемляя интересы партнера?

Задание П7

Для эффективного влияния на людей необходимо максимально точно знать подчиненных, их интересы, склонности, потребности. Эти знания помогут правильно подобрать индивидуальный подход к каждому человеку, чтобы все члены коллектива, работая на общее дело, имели возможность удовлетворить и личные интересы.

7. Вы всегда четко осознаете, для чего делается та или иная работа?
8. Бывает ли так, что работу вы делаете, потому что кто-то другой так делает или потому что все так делают?
9. Цели, которые вы ставите перед собой и своими подчиненными, всегда ли можно измерить?
10. Вы всегда способны определить, достигнута ли цель?
11. Вы разбиваете сложную цель на этапы?
12. Всегда ли цели, которые вы ставите перед собой и своими подчиненными, пусть даже сложные, достижимы?
13. Вы всегда знаете, к чему приведет достижение данной конкретной цели?
14. А зачем нужен этот результат и ради чего вы достигаете эту цель?
15. Всегда ли ваши цели имеют четкие сроки (конкретную дату достижения)?
16. Вы часто записываете цели на бумаге?
17. Довольны ли вы тем, насколько ваши цели достигаются?

Обработка и интерпретация результатов:

Припишите каждому ответу «да» один балл. Подсчитайте количество баллов.

12-17 баллов: вы уже многого достигли, вы прекрасный стратег, знаете, как ставить цели и, главное, как их достигать.

5-11 баллов: «Когда не ведают далеких дум, не достигают близких огорчений». Ежедневные усилия, четкие цели и поменьше мечтаний — это залог вашего успеха.

Меньше 5 баллов: вы — среднестатистический сотрудник среднестатистической компании, но всегда есть шанс что-то изменить.

Отметьте, сколько вам в это время было лет, напишите, что в этом человеке было

Темы рефератов.

1. Стратегия «управление временем» как управление собственной деятельностью, рациональная организация выполнения задач и распределения собственных ресурсов в процессе жизнедеятельности.

2. Процесс целеполагания и определения жизненных целей в самоменеджменте.

3. Способы организации жизнедеятельности в контексте трудовых отношений.

4. Управление стрессами как неотъемлемый элемент рациональной организации собственной трудовой активности.

5. Основные цели персонального менеджмента и концепция тайм-менеджмента.

6. Определение жизненных приоритетов в контексте постановки профессиональных задач.

7. Система планирования в самоменеджменте как метод достижения успеха.

8. Технология принятия профессионально-ориентированного решения в условиях кризисной ситуации.

9. Способы повышения эффективности технологии персонального менеджмента.

10. Механизм успеха в профессиональной карьере и личностном росте

11. Модель качеств современного менеджера

12. Целеполагание. Проблемы управления временем

13. Контроль использования времени

14. Понятие стресса. Типы реакций на стресс

15. Стратегии управления стрессом

16. Самоменеджмент как способ повышения эффективности работы.

17. Причины возникновения самоменеджмента.

18. Самоменеджмент согласно концепции М.Вудкока и Д.Френсиса.

19. Самоменеджмент согласно В.А. Андреева, А.Т.Хроленко, Бербеля и Хайнца Швальбе.

20. Основные функции самоменеджмента.

21. Основные принципы организации своего рабочего дня.

22. Механизм успеха в профессиональной карьере.

23. Механизм успеха в личностном росте.

24. Факторы влияния на развитие карьеры.

25. Карьерный потенциал.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70 -89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50 - 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания первого типа:

1. Понятие селфменеджмента.
2. Содержание основных функции селфменеджмента.
3. Самоконтроль.
4. Самомотивация.
5. Коммуникации
6. Цели, функции и техники селфменеджмента.
7. Функции лидера и менеджера в организации группового решения проблем.
8. Формирование стрессоустойчивого поведения руководителя.
9. Рабочий стиль руководителя.
10. Практические навыки высокоэффективных профессионалов.
11. Делегирование полномочий. Делегирование и его виды.
12. Преимущества и недостатки делегирования полномочий
13. Принципы эффективного делегирования полномочий
14. Современные технологии персонального карьерного менеджера.
15. Индивидуальный стиль деятельности.
16. Управление работоспособностью: жизненные и временные циклы.
17. Образовательная парадигма. Законы работы мозга.

18. Управление ресурсом образованности
19. Взаимосвязь понятий: грамотность, образованность, культура
20. Образовательная среда и образовательное пространство
21. Образованность как стратегическое преимущество личности
22. Система открытого образования
23. Технологии эффективной учебной деятельности.
24. Образованность как стратегическое преимущество личности.
25. Технологии влияния

Задания второго типа:

1. Планирование своей деятельности. Организация и реализация.
2. Методы управления ресурсом активности и работоспособности.
3. Управление работоспособностью: жизненные и временные циклы.
4. Методы распределения очередности выполнения работ: принцип Парето;
5. ABC-анализ;
6. ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра.
7. Основные направления успешного персонального карьерного менеджмента.
8. Принципы межличностного лидерства.
9. Синергия или принципы креативного сотрудничества.
10. Формирование сбалансированной компетентности.
11. Эффективная целевая работа в команде.
12. SWOT-анализ профличности.
13. Селф-брендинг: формирование и продвижение.
14. Управление деловой карьерой
15. Повышение уровня креативности при решении профессиональных задач
16. Управление ресурсом платежеспособности
17. Финансовое планирование жизни
18. Личные финансовые отчеты. Домашняя бухгалтерия
19. Доходы и их источники
20. Способы экономии личных средств
21. Виды инвестирования денег
22. Страхование в жизни человека
23. Личные финансы на ПК
24. Понятие ресурса активности и работоспособности.
25. Развитие навыков здорового образа жизни

Задания третьего типа:

Задание 1

Вспомните как минимум пять событий, которые принесли вам успех за последний месяц.

Самоанализ:

- Сложно ли было вспомнить о самых существенных достижениях за последнее время?
- Какие цели и как давно вы их ставили для того, чтобы добиться успеха в настоящем?
- Что вам дала работа над заданием?

Задание 2

Разделите лист на две части. На одной половине напишите цели, стоящие на данный момент перед вами, как руководителем. На второй половине напротив каждой вашей цели запишите, какие цели могут ставить перед собой сотрудники при достижении обозначенной вами цели.

Теперь подумайте, как можно переформулировать вашу цель так, чтобы она не изменила своего содержания, но и учитывала потребности сотрудников.

Самоанализ:

- Сложно ли было найти общую формулировку цели? Почему?
- Зачем, по вашему мнению, цель должна содержать и потребности окружающих?

Задание 3

Напишите на листе бумаги 10 ваших главных целей и сравните каждую друг с другом. Теперь оцените ваши цели: более привлекательному из двух желаний припишите один балл.

После завершения упражнения подсчитайте количество баллов по каждой цели.

Задание 4

Прочитайте притчу:

Говорят, где-то на Кавказе есть старое кладбище, где на могильных плитах можно встретить примерно такие надписи: «Сулейман Ба-

- ☐ Осознать собственный стиль взаимоотношений с сотрудниками и выявить его положительное влияние на них и отрицательные последствия.
- ☐ Оценить свои способности и недостатки в сфере формирования и функционирования команды.
- ☐ Актуализировать свой опыт в сфере формирования и функционирования команды.

Задание 5

Ответьте на следующие вопросы:

- ☐ Команда задается или создается? Достаточно ли работать в одном коллективе, иметь общую администрацию и общественные организации, чтобы называться командой?
- ☐ Что делает сотрудников командой? Каковы ее основные признаки?
- ☐ Чем команда отличается от трудовых коллективов, в чем ее специфика?
- ☐ Что дает команда ее участникам и требует от них?

- ☐ Есть ли у команды коллективная деятельность, если учесть, что каждый отвечает за свою сферу деятельности?
- ☐ Каковы должны быть отношения входящих в команду приятельских групп?
- ☐ Официальные и неофициальные лидеры в команде: какова их польза и вред? Может ли существовать коллектив «звезд»?
- ☐ Что наиболее укрепляет команду?
- ☐ Как проверяется и примеряется прочность команды?

Задание 6

Важным условием продуктивной и приносящей удовлетворение работы команды является ясное представление всех ее членов о том, на достижение каких целей направлена их деятельность.

Вы можете эффективно и гармонично работать вместе лишь в том случае, если стремитесь к общим целям. В то же время не вызывает сомнения, что каждый в своей работе преследует и личные цели. Чем больше человек встречает понимания, тем скорее будет готов сохранять лояльность по отношению к интересам команды.

Возьмите лист бумаги, разделите его условно на две колонки. Подумайте, что, с вашей точки зрения, является общими целями команды, и выпишите их в левую часть листа. Если вам не удастся сделать это, то данная цель является, очевидно, неясной.

Сформулируйте ее в виде вопроса и впишите в правую колонку, так как именно здесь надо собрать все вопросы, относящиеся к целям команды. Что еще вам надо выяснить, чтобы ваше представление о целях стало полным и конкретным?

Когда вы сделаете это, приступайте ко второму шагу: запишите на другой стороне листа свое имя и свои личные цели, которые стремитесь достичь, участвуя в групповой работе.

В заключение проанализируйте, каким образом ваши личные цели связаны с целями организации, в которой вы работаете.

Ту же самую работу предложите сделать всем членам коллектива с целью создания более полной картины включенности каждого сотрудника в групповую работу.

Задание 7

Обычно считают, что руководитель должен понимать каждого члена своей команды, видеть его заботы и потребности, выражать ему одобрение и оказывать помощь. Если команда заходит в тупик и не знает, что делать дальше, руководитель должен ее спасти. Кроме того, особое положение руководителя определяется еще и тем, что он имеет право принимать решения за всю команду. Реальный руководитель редко полностью соответствует всем этим требованиям. Его часто уважают, но не всегда любят.

Ответьте письменно на следующие вопросы:

- ☐ Какова стратегия вашего руководства?

- ☐ Насколько, с вашей точки зрения, управляема ваша команда?
- ☐ Что вам делать легко, а что трудно?
- ☐ Как вы обращаетесь с отдельными членами команды? Дает ли такое обращение положительные результаты?

Напишите небольшой отчет от первого лица: «Я как руководитель команды делаю...»

Самоанализ:

- ☐ Какие трудности взаимодействия были выделены?
- ☐ Какие рекомендации вы могли бы дать самому себе для улучшения взаимодействия с вашей командой?
- ☐ Какие чувства возникали у вас в процессе анализа своего стиля взаимодействия?

Задание 8

Сформулированный английским психиатром, членом Королевского колледжа психиатрии У. Эшби закон необходимого разнообразия гласит, что организация преуспеет только в том случае, если будет способна создавать столько же внутреннего разнообразия, сколько существует в окружающей среде. Иными словами, ресурсы организации должны быть как минимум столь же разнообразны, сколь разнообразны изменчивые условия, в которых она работает.

Для того чтобы понять, насколько вы и ваша организация отвечаете требованиям необходимого разнообразия, ответьте на следующие вопросы:

- ☐ Насколько ваша организация похожа на другие? Не слишком ли однороден штат вашей организации? Сколько лет руководители вашей организации трудятся в данной сфере?
- ☐ Кто выбивается из общего ряда? Что говорят эти люди? В чем их мнения отличны от общепринятого? Если в их словах есть правда, как они могут повлиять на будущее вашей организации?
- ☐ Не слишком ли регламентирована внутренняя жизнь организации? Не слишком ли много начальников и правил? Не возобладал ли в организации какой-то один, «правильный», способ мышления или действий? Если так, то каким образом можно ослабить, смягчить или перераспределить процесс установления правил?
- ☐ Не тесно ли организации в рамках ее специализации? Не слишком ли она привязана к услугам или продуктам, обеспечившим ей когда-то успех? Сколько в процентном соотношении составил доход от новых продуктов и услуг? В этом году? В прошлом году? Не рискуете ли вы всем сразу? Если да, то какими вариантами можно разнообразить репертуар вашей деятельности или ассортимент продуктов и услуг?
- ☐ Насколько однородны ваши клиенты? К кому из них вы прислушиваетесь? При проведении маркетинговых исследований что вы делаете с ответами, отличными от большинства? Опрашиваете или

исследуете их? Если такие ответы указывают на зарождающуюся тенденцию, как они повлияют на предлагаемые вами услуги и вашу маркетинговую стратегию?

Не перегружена ли ваша «система»? Есть ли в ней эффективные регуляторы, помогающие принять разнообразие? Если нет, то что надо сделать, чтобы устранить перегрузку? Какие навыки, способности и инструменты необходимо привнести в систему, чтобы достичь определенных целей?

□ Не выглядит ли ваша организация беспомощной или зависимой? Не слишком ли она полагается на другие, пытаюсь справиться с разнообразием? Если да, какими другими способами те получить то, что вам нужно?

Задание 9

Часто в одной команде собираются люди с разными ценностными ориентациями и по-разному строящие отношения с авторитетными для них людьми.

Для руководителя группы очень важно иметь представление о том, какими ценностями руководствуется в своей работе тот или иной член команды и какую позицию он занимает по отношению к субъективно значимым людям. Зная это, он сможет выработать свой собственный стиль взаимодействия с каждым членом команды.

Цель данного задания: создание возможности увидеть весь спектр индивидуальных ценностных ориентаций и разнообразие позиций каждого члена коллектива по отношению к сотрудникам, чтобы затем проанализировать, каким образом эту информацию можно использовать для улучшения организации работы конкретной команды.

Это задание поможет сравнить между собой ваши представления о подходящем для вашей группы стиле работы и выработать несколько практических правил, полезных для совместной деятельности.

Проанализируйте опыт своей профессиональной жизни, особенно опыт общения с людьми, которые казались вам достойными уважения и подражания, служили для вас своего рода идеалом. Пожалуйста, вспомните сейчас свою профессиональную жизнь, может быть, даже начиная со школы. Запишите имена тех, кто на той или иной ступени вашего профессионального развития являлся для вас примером и образцом для подражания. Отметьте, сколько вам в это время было лет, напишите, что в этом человеке Вы бы хотели перенять для себя

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Тайм-менеджмент для CEO»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	Ошибка! Закладка не определена.
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	Ошибка! Закладка не определена.
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	8
6. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	Ошибка! Закладка не определена.
6.1. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	Ошибка! Закладка не определена.
6.2. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ»	Ошибка! Закладка не определена.
6.3. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ.....	Ошибка! Закладка не определена.
6.4. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЪЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, В ТОМ ЧИСЛЕ КОМПЛЕКТ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, ЭЛЕКТРОННО-БИБЛИОТЕЧНЫЕ СИСТЕМЫ, СОВРЕМЕННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ.....	Ошибка! Закладка не определена.
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	Ошибка! Закладка не определена.
ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ	Ошибка! Закладка не определена.

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Тайм-менеджмент для СЕО» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры), утвержденным приказом Минобрнауки России № 958 от 12.08.2020

Изучение дисциплины «Тайм-менеджмент для СЕО» ориентировано на получение обучающимися знаний о технологиях повышения эффективности профессиональной деятельности руководителя в области организации времени, как нематериального ресурса организации. Дисциплина формирует общую систему теоретических и концептуальных представлений об организации времени, а также развивает ряд практических навыков и умений, позволяющих принимать высокоэффективные управленческие решения, возникающие в бизнес-процессах.

Изучение курса дает возможность использовать уже полученные знания в области тайм-менеджмента для формирования системы управления временем руководителя, применять полученные знания и навыки в своей повседневной деловой практике, совершенствовать сформированную систему управления временем с учетом практики руководящей деятельности, координировать свою работу и усилия с другими людьми.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 «Управление персоналом», входит в обязательную часть программы магистратуры.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 2 семестре.

Цель и задачи дисциплины.

Целью изучения дисциплины «Тайм-менеджмент для СЕО» является формирование у обучающихся способности определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Задачи дисциплины:

- углубление знаний о современных концепциях, подходах, технологиях рациональной организации использования времени руководителем;
- формирование и развитие навыков эффективного управления временем;
- освоение базовых навыков создания персональной системы учета, планирования времени и приоритизации задач;

- формирование мотивационной основы личного развития, пересмотр подходов к управлению временем, определение своих сильных сторон и направлений дальнейшего развития.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практически опыт	
Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.	УК-6.1 Применяет инструменты менеджмента для реализации и совершенствования собственной деятельности	• Основные подходы к целеполаганию для определения приоритетов в собственной деятельности • Критерии приоритизации, существенно влияющие на собственную деятельность	• Соотносить цели и приоритеты собственной деятельности, используя инструменты тайм-менеджмента • Выявлять основные потери рабочего времени в деятельности и предлагать меры по их минимизации для реализации приоритетных задач	• Организации и участия в групповых обсуждениях по вопросам выработки и принятия общего решения в области организации времени и расстановки приоритетов • Использование методов расстановки приоритетов для осуществления выбора и принятия решений в отношении собственной деятельности	<u>Контактная работа:</u> Тренинг, ситуационный практикум, Эссе, исследовательская работа. <u>Самостоятельная работа</u>
		УК-6.2 Определяет приоритеты в собственной деятельности	• Структуру корпоративных стандартов тайм-менеджмента для реализации приоритетов в собственной деятельности.	• Мотивировать персонал на внедрение технологии тайм-менеджмента в практику работы для реализации приоритетов	• Работы с различными инструментами и расстановки приоритетов с целью их реализации • Разработки мотивационных	

			• Возможности использования инструментов тайм-менеджмента для определения приоритетов деятельности в процессе организации групповой работы	деятельности. • Формулировать и разрабатывать положения корпоративных стандартов в области управления временем с целью реализации приоритетов деятельности	инструментов внедрения технологий тайм-менеджмента в организации для эффективной реализации приоритетов собственной деятельности	
		УК-6.3 Реализует приоритеты собственной деятельности	• Основы жесткого планирования дня руководителя, позволяющие совершенствовать собственную деятельность • Виды непродуктивных расходов времени, обеспечивающие возможность организации работы по совершенствованию собственной деятельности	• Составлять планы, гибко реагирующие на изменения ситуации, позволяющие совершенствовать собственную деятельность • Использовать инструменты тайм-менеджмента, направленные на совершенствование собственной деятельности	• Применения методов, инструментов, техник тайм-менеджмента для совершенствования собственной деятельности • Использования контекстного планирования с целью совершенствования собственной деятельности	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)								Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный (практикум)	Мастер-класс	Лабораторный	Тренинг	Дидактическая игра		
Очная форма										
Тема 1. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем. Хронометраж как персональная система учета времени.							3		15	Семинар-тренинг (СП) Работа в микрогруппе: анализ хронокарты / 10 Индивидуальное задание: аудит своего времени/ 30
Тема 2. Эффективное планирование руководителя.							3		15	Семинар-тренинг (СП) Эффективное планирование дня руководителя/ 25.
Тема 3. Life management.							3		15	Семинар-тренинг (СП) Работа в микрогруппе: карта ключевых областей / 10
Тема 4. Корпоративный тайм-менеджмент.							3		15	Семинар-тренинг Презентация индивидуального задания: мотивационное выступление / 25
Всего:							12		60	100
Контроль, час									Зачет	
Объем дисциплины (в академических часах)	72									
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	2									

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем. Хронометраж как персональная система учета времени.

Понятие и сущность тайм-менеджмента. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем. Уровни системы тайм-менеджмента.

Создание персональной системы контроля и учета расходов времени. Трехшаговая техника хронометража. Правила ведения хронометража. Анализ данных хронокарты. Поглотители времени: виды, способы определения и минимизации неэффективных расходов времени. Особенности поглотителей времени. Основные техники минимизации непродуктивных расходов времени.

Тема 2. Эффективное планирование руководителя.

Неоднородность времени как основа эффективного планирования. Два типа задач. Построение системы эффективного планирования руководителя. Понятие контекста. Контекстное планирование. Инструменты контекстного планирования. Результатоориентированное формулирование задач.

Формула результаториентированного планирования. Значение результаториентированного формулирования при делегировании задач. Планирование дня руководителя. Алгоритм жестко-гибкого планирования. Приоритизация задач в плане.

Тема 3. Life management.

Основные этапы целеполагания. Выбор цели на основе базовых ценностей. Способы определения ценностей. Формулирование цели – SMART-критерии. Ключевые области жизни: определение, виды (личные, сотрудника, отдела, компании). Технология создания карты ключевых областей: базовые правила, инструменты («Mind Maps», MindManager). Взаимосвязь личных целей сотрудников и корпоративных целей в аспекте тайм-менеджмента.

Тема 4. Корпоративный тайм-менеджмент.

Факторы необходимости внедрения корпоративного тайм-менеджмента. Определение понятия «корпоративный тайм-менеджмент». Корпоративный тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности организации. Время компании и время сотрудника (руководителя). Два направления применения технологий управления временем, области их применения. Личная и корпоративная эффективность. Логика внедрения корпоративного тайм-менеджмента: принципы, этапы. Структура ТМ-стандартов: основные разделы.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины «Тайм-менеджмент для СЕО» используются такие виды учебной работы, как тренинги, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданиям преподавателя.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении тренинга

Тренинг – это форма интерактивного практического занятия, цель которого – сформировать у обучающихся поведенческие паттерны (устойчивые модели поведения, которые человек предпочитает использовать при взаимодействии с другими людьми, доведенные до автоматизма) для дальнейшей успешной работы в профессиональной сфере.

Прежде чем приступать к участию в тренинге, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и задачах тренинга, о порядке проведения тренинга, критериях оценки результатов тренинга;
- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы;

В ходе проведения тренинга обучающийся должен активно участвовать в работе группы на всех этапах тренинга.

По итогам проведения тренинга обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю и получают от него обратную связь по результатам своей работы.

Рефлексия и анализ совместной деятельности.

Преподаватель завершает дискуссию, анализируя процесс обсуждения ситуации и хода работы всех групп, подводит итоги как выполнения задания, так и хода совместной работы групп.

Порядок проведения ситуационного практикума в рамках тренинга:

1. Ознакомление и включения в совместную деятельность.

На аудиторном занятии происходит знакомство с предложенной ситуацией (кейсом), соответствующим пройденной теме. Распределение ролей в соответствии с условиями задания или деление на временные малые группы (команды), каждая из которых работает по выполнению задания, осуществляется в основном без участия преподавателя. Преподаватель доводит до сведения обучающихся цели и задачи проводимой игры, организует рабочее пространство взаимодействия участников групп (в некоторых случаях, в зависимости от целей и задач игры, предусмотрено распределение ролей преподавателем), обозначает

время проведения игры (с конечным сроком, «сжатое время», без конечного срока).

2. Организация совместной деятельности по решению проблемы.

В некоторых случаях работа может быть организована в малых группах, где роли распределяются между участниками каждой подгруппы; в других случаях роли распределяются между всеми участниками группы без деления ее на подгруппы. Возможный вариант проведения игры – «аквариум», когда часть участников выполняет роль внешних наблюдателей (экспертов, зрителей, целевой аудитории и т.д.).

Участники каждой временной малой группы работают в течение определенного периода времени, в течение которого должны действовать, исходя из отведенной им роли, демонстрируя освоенные техники, приемы для решения проблемной ситуации. Отслеживание имеющегося ресурса времени – задача самих участников группы.

3. Рефлексия и анализ совместной деятельности.

Преподаватель завершает игру, предлагая участникам проанализировать в процессе обсуждения ситуации и хода работы всех групп (участников), подводит итоги как всей игры, так и хода совместной работы участников.

Методические указания для обучающихся по выполнению индивидуального проектно-исследовательского задания

Приступая к выполнению задания, необходимо изучить главу 2. учебного пособия по тайм-менеджменту (техника ведения хронометража, оформление хронокарты).

Выполнить замеры времени в соответствии с заданием в течении времени, указанного преподавателем.

Оформить полученные результаты в виде хронокарты. Если замеры проводились в течении нескольких дней, для каждого дня оформляется отдельная таблица.

Обязательно сделать выводы по заданию: указать все найденные хронофаги; указать причины их возникновения; предложить свои меры по их устранению.

Работа сдается в сроки, указанные преподавателем. Работы, сданные позже указанного срока, могут не приниматься преподавателем для оценивания.

Требования к оформлению проектно-исследовательского задания:

Наличие титульного листа с указанием названия университета, кафедры, названия задания, данными студента, выполнившего задание (группа, курс, направление подготовки, ФИО полностью, дата сдачи работы).

Наличие отдельных таблиц (в случае нескольких дней наблюдения).

Наличие текстовой части (выводы по заданию) на отдельной странице.

Приложения (схемы, графики, диаграммы) в случае их наличия

оформляются на отдельной странице в конце работы.

Работа должна быть скреплена. Работы, не соответствующие требованиям к оформлению, принимаются к оцениванию с понижением баллов.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем определяется учебным планом. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя:

1. Подготовку к аудиторным занятиям, которая направлена на решение следующих задач:

- при подготовке к ситуационному практикуму - формирование навыка оперативного реагирования на разные мнения, которые могут возникать при обсуждении тех или иных научных проблем;
- при подготовке к тренингу, дидактической игре – подготовка к выполнению упражнений, результатом которого является обретенный новый опыт, новые знания, сформированные умения и навыки.

2. Изучение поглотителей времени: виды, способы определения и минимизации неэффективных расходов времени. Особенности поглотителей времени.

3. Выявление формулы результата-ориентированного планирования. Значение результата-ориентированного формулирования при делегировании задач.

4. Анализ взаимосвязи личных целей сотрудников и корпоративных целей в аспекте тайм-менеджмента.

5. Изучение корпоративного тайм-менеджмента как инструмента повышения эффективности организации.

6. Подготовку к зачету по дисциплине, которая включает в себя просмотр всего материала учебника Архангельского Г.А. «Тайм-менеджмент».

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в интеллект-карте выделять, чтобы при просмотре материала они лучше запоминались.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при

подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем. Хронометраж как персональная система учета времени.</i>	Поглотители времени: виды, способы определения и минимизации неэффективных расходов времени. Особенности поглотителей времени.	Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация) Подготовка к тренингу, подготовка письменного отчета по исследовательскому заданию	Выполнение исследовательского задания темы 1 с использованием изученного материала Выполнение заданий тренинга
<i>Тема 2 Эффективное планирование руководителя.</i>	Формула результат-ориентированного планирования. Значение результат-ориентированного формулирования при делегировании задач.	Подготовка к ситуационному практикуму темы 2 Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация) Подготовка к тренингу	Выполнение задания ситуационного практикума темы 2 с использованием изученных инструментов
<i>Тема 3. Life management.</i>	Взаимосвязь личных целей сотрудников и корпоративных целей в аспекте тайм-менеджмента.	Подготовка к ситуационному практикуму темы 3 Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация) Подготовка к тренингу	Выполнение задания ситуационного практикума темы 3 с использованием изученного материала
<i>Тема 4. Корпоративный тайм-менеджмент.</i>	Корпоративный тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности организации.	Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация) Подготовка к тренингу и мотивационному выступлению	Выполнение проектного задания темы 4 с использованием изученного материала. Презентация мотивационного выступления

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

Тимофеева Н.С. Тайм-менеджмент : учебное пособие / Тимофеева Н.С., Гармаева Л.Б.. — Улан-Удэ : Бурятская государственная сельскохозяйственная академия им. В.Р. Филиппова, 2022. — 106 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125223.html>

Дополнительная литература:

Чиликина, И. А. Тайм-менеджмент : курс лекций / И. А. Чиликина, Д. Д. Городова. — Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 65 с. — ISBN 978-5-00175-099-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120910.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	http://biblioclub.ru/
2.	Официальный сайт тайм-менеджерского сообщества	http://www.improvement.ru/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования;
- мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран), наглядные пособия;
- помещения для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

IX. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории

организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>
- Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Шкала и критерии оценки
1.	Семинар-тренинг (ситуационный практикум)	Интерактивная форма обучения. В основе – работа в микро-группах. Предполагает	«9-10» (для темы 2 «Разработка эффективного плана дня руководителя»: «15-25») – в заключении, представленном спикером, содержатся развернутые, аргументированные

		включение обучающихся в процесс анализа проблемной ситуации, обсуждения и коллективной выработки решения. Оценивается по результатам обсуждения заключения, сделанного в ходе работы микро-группы и представленного спикером группы. Продолжительность работы в микро-группе – 20-25 минут, представление и обсуждение каждого заключения – 5-10 минут.	и обоснованные ответы на все вопросы задания, рассмотрены большинство вариантов, направлений решения проблемной ситуации. Даны аргументированные, полные ответы на все вопросы преподавателя и представителей других команд. Задано не менее двух вопросов каждому спикеру других команд. В ходе обсуждения отмечалась активная работа над выполнением задания всех участников микро-группы. «5-8» (для темы 2 «Разработка эффективного плана дня руководителя»: «10-14») – представленное спикером заключение содержит развернутое представление ответов, вариантов, решений рассматриваемой ситуации. Даны ответы на большинство сформулированных вопросов, рассмотрены несколько вариантов, направлений решения проблемной ситуации. Даны аргументированные, краткие ответы на большинство вопросов преподавателя и представителей других команд. Задано не менее одного вопроса каждому спикеру других команд. В ходе обсуждения отмечалась активная работа над выполнением задания большинства участников микро-группы. «1-4» (для темы 2 «Разработка эффективного плана дня руководителя»: «1-10»)- заключение по результатам работы микро-группы, представленное спикером, содержит часть сведений (ответов, вариантов), необходимых для решения проблемы. Не даны аргументированные, полные и обоснованные ответы на вопросы преподавателя и представителей других команд. Задан только один вопрос представителям других команд. В ходе командной работы микро-группы отмечались отвлечения отдельных участников команды от выполнения задания, основная активная деятельность выполнялась лидером команды. «0» баллов – спикером микро-группы не представлено экспертное заключение по решаемым проблемным ситуациям, не представлены визуально зафиксированные результаты обсуждения, не даны аргументированные, обоснованные ответы на вопросы преподавателя и представителей других команд. Не задано ни одного вопроса представителям других команд. Командная работа всех участников микро-группы в ходе работы над ситуацией отсутствовала.
2.	Выполнение исследовательского	Индивидуальное исследовательское	«20-30» (для темы 4 «Подготовка мотивационного выступления»: «15-

	задания	задание в форме самостоятельной (внеаудиторной) работы. Оценивается способность обучающегося осуществлять самостоятельный поиск, отбор, анализ, систематизацию и обобщение информации; работать с различными источниками информации. Способность излагать письменно суть проблемы, самостоятельно проводить ее анализ с использованием понятийного, категориального и инструментального аппаратов дисциплины. Способность к обобщению, аргументированному изложению авторской позиции. Способность выявить и представить практически-значимые результаты проведенного исследования для использования в бизнес-среде. Работа для Темы 4. выполняется в форме письменного реферата и устного выступления с использованием презентации (слайды PowerPoint). Работа для темы 1 выполняется в письменном виде в соответствии с требованиями к содержанию, структуре и оформлению, изложенными в методических рекомендациях.	25») - задание выполнено по всем пунктам, свободное изложение рассматриваемой проблемы, грамотное использование терминологии дисциплины, логичность и обоснованность выводов. Наличие в работе выводов о применимости результатов исследования в практической деятельности организаций и компаний. Наличие оформленного списка использованных источников в количестве не менее 5; «10-19» (для темы 4 «Подготовка мотивационного выступления»: «10-15») – задание выполнено по всем пунктам, грамотное использование терминологии, свободное и логичное изложение рассматриваемой темы, недостаточно обоснованные выводы, выводы о практической применимости результатов исследования неявны, недостаточно обоснованы. Список источников – менее 5, имеются нарушения в оформлении списка; «1-9» – задание выполнено частично, имеются нарушения в логике и структуре изложения материала, недостаточно полное использование терминологии, отсутствуют выводы о практической применимости результатов исследования, список источников отсутствует. «0» – работа не сдана.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовые задания к индивидуальным проектно-исследовательским работам

Семинар-тренинг № 1 по теме 1.

Предварительно изучите материалы по теме «Хронометраж». Проанализируйте «фотографию рабочего дня» (хронокарта выдается преподавателем), сделанную руководителем.

Задания:

- Выявите все эффективные, нейтральные и неэффективные расходы времени в данной хронокарте.

- Определите основные поглотители времени.
- Предложите свои улучшения по организации работы.
- Подсчитайте выигрыш во времени от предложенных улучшений.

Задание 2. Работа в мини-группах (командах). Составьте список наиболее часто встречающихся хронофагов в деятельности сотрудников компаний.

Задание 3. Проанализируйте результаты исследования, проведенного с помощью техники хронометража. Сформулируйте свои выводы по данным хронокарты.

Задание 4. Задание выполняется в два этапа. Этап 1. В мини-группах (командах) проведите исследование предложенной преподавателем хронокарты. Сформулируйте свои предложения по оптимизации расходов времени. Этап 2. От каждой команды один из участников исполняет роль подчиненного, который приходит к руководителю с данными хронометража (хронокарта, проанализированная группой) и своими предложениями по минимизации или устранению лишних затрат времени.

Задание 5. Используя открытые источники интернет, найдите примеры хронофагов в деятельности менеджеров, руководителей различных компаний.

Семинар-тренинг № 2 по теме 2.

Задание 1. Проведите анализ плана дня топ-менеджера по алгоритму жестко-гибкого планирования. Сформулируйте свои выводы о гибкости и управляемости задачами в данном плане. Используйте матрицу Эйзенхауэра для расстановки приоритетов в плане дня.

Задание 2. Составьте план дня топ-менеджера торгово-производственной компании по алгоритму жестко-гибкого планирования. Используйте метод «трех вопросов» для расстановки приоритетов в плане.

Задание 3. Составьте список своих рабочих контекстных задач. Подберите инструменты для контекстного планирования, исходя из составленного списка задач. Обоснуйте целесообразность использования системы контекстного планирования для повышения эффективности

деятельности в нестандартных ситуациях.

Задание 4. Разделитесь на команды. Составьте план дня руководителя по алгоритму жестко-гибкого планирования, используя задачи трех типов. Обменяйтесь результатами работы между командами. Проанализируйте план другой команды, составьте рекомендации по его оптимизации.

Задание 5. Проанализируйте ситуацию (текст с описанием выдается преподавателем на занятии). Используя матрицу многокритериальной оценки, выберите лучший вариант решения.

Семинар-тренинг № 2 по теме 3.

Задание 1. Работа в мини-группах (командах). Постройте интеллект-карту идей развития компании (на примере компании одного из участников группы).

Задание 2. Работа в мини-группах (командах). Каждая команда получает свое описание ситуации от преподавателя. В соответствии с описанной ситуацией, команды должны составить интеллект-карту для решения проблемы.

Задание 3. Используя способ достижения цели, составьте план достижения цели «в течение полугода вывести нашу производственно-торговую компанию в лидеры продаж с долей рынка более 60%». Оформите план в виде интеллект-карты (двумерного графика).

Задание 4. Работа в мини-группах (командах). Работа с формулировками целей по СМАРТ.

Задание 5. Работа в мини-группах (командах). Создайте карту ключевых областей (рабочих) одного из участников вашей команды, используя 7 Базовых правил создания карты ключевых областей.

Типовые задания к индивидуальному исследовательскому заданию:

Задание 2 к теме 1. Исследование расходов своего времени.

В течение трех – пяти рабочих дней проведите полный хронометраж своего времени. Занесите данные в таблицу:

Время начала	Длительность	Вид работы	Мог бы делегировать?	Примечание	Анализ

Пример заполнения:

Время начала	Длительность	Вид работы Ответ на вопрос: «что делал?» Описывает само выполняемое действие	Мог бы делегировать?	Примечание	Анализ Ответ на вопрос: «что сделал?» Описывает результат совершенного действия
13.35	1 ч. 20 м.	Обсуждение хода выполнения работ по проекту «Томск»	-	Много слов, проект стоит на месте. Проект интересен, но буксует из-за внутренней несогласованности.	Непродуктивное совещание. Сократить время на обсуждения (м.б., постановка задач ч/з Outlook с настройкой контроля исполнения + санкции за срыв сроков?)
15.00	1 ч.	Встреча с представителем «Маверикс»	-	Интересен и предлагаемый проект, и человек, и взаимная выгода от реализации проекта.	Эффективно потраченное время: заключили предварительное соглашение и наметили первые шаги по реализации проекта. Будем работать! ☺
16.10	25 м.	Дозванивался до клиента, чтобы выяснить причину задержки оплаты по счету	+	Спрашивается, а на что мне секретарь отдела???	Типичный хронофаг: делегировать!!! Научиться отсеивать лишнее. Расставлять приоритеты в делах!

Внимание: Обязательно укажите, присутствуют ли в Вашей фотографии дня расходы времени на обучение.

Проанализируйте полученные данные:

- выявите свои поглотители, отметив их в графе «Анализ»;
- подсчитайте, сколько времени в день ушло на поглотители;
- продумайте шаги по оптимизации расходов своего времени, запишите предложения по реорганизации своего рабочего времени;
- подсчитайте возможный выигрыш во времени от этих улучшений.

Запишите полученные результаты и выводы. В выводах к заданию укажите:

- в чем, по вашему мнению, управленческая полезность ведения хронометража;
- с чем связаны основные трудности ведения хронометража, приведите основные способы их преодоления.

Семинар-тренинг № 2 по теме 4. Проектирование мотивационного выступления.

Подготовьте мотивационное выступление, главная цель которого – донести необходимость внедрения технологий тайм-менеджмента в компании до различных групп сотрудников фирмы, заинтересовать людей темой организации времени:

- мотивация подчиненных (варианты: выступление на собрании, утренняя планерка, мотивация подчиненных на предстоящий тренинг по тайм-менеджменту («для чего это нужно?»), совещание по поводу срыва сроков выполнения проекта вашими подчиненными и т.д.);

- мотивация коллег (варианты: неформальная обстановка кофеварки во время выездного тренинга или семинара, обеденный перерыв, корпоративный праздник по случаю дня рождения компании, обсуждение в обеденный перерыв вопроса переработок и др.);

- как донести информацию до руководства компании (варианты: выступление на совете директоров компании, обсуждение программы предстоящего обучения сотрудников компании и т.д.).

Выберите одну из предложенных групп, и составьте текст своего выступления.

Сделайте свое выступление наглядным, используйте иллюстративные материалы (рисунки, схемы, слайды презентации, Mind Maps и др.).

Пишите от первого лица! Представьте, что это – стенограмма Вашего выступления.

Избегайте использовать большое количество «правильных» и «умных» шаблонов. Ваша задача – заинтересовать темой, а не подготовить научный доклад на международной конференции. Со своими коллегами мы не общаемся правильными научными терминами.

Используйте примеры реальных компаний.

Оформите свой вариант выступления в письменном виде, с включением в текст рисунков, схем, графиков и т.д., в конце работы обязательно приведите список использованных источников.

Сделайте свое выступление максимально творческим, неординарным, интересным.

Требования к оформлению:

- титульный лист;
- описание группы, для которой готовите выступление, краткое описание контекста ситуации, в которой происходит выступление (3-5 предложений);
- текст самого выступления с необходимым иллюстративным материалом;
- список использованных источников.
- шрифт Times New Roman, 14, межстрочный интервал – одинарный.

- объем работы: 3 – 5 стр. текста, без учета титульного листа, описания ситуации и списка источников.

Для выполнения работы, воспользуйтесь следующими материалами:

1. Материалы статей в разделе «Аналитические материалы» к теме 4 «Корпоративный тайм-менеджмент».
2. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.
3. Дополнительные статьи с сайта www.improvement.ru
4. Дополнительные Интернет-ресурсы (самостоятельный поиск).
5. Собственный опыт, опыт своих коллег.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины (курса), а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины (курса), понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины (курса) и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины (курса). результате освоения дисциплины (курса) (решение задачи).	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70 -89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50 - 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Промежуточная аттестация по дисциплине «Тайм-менеджмент для руководителей» проводится в форме зачета.

Задания 1-го типа

1. Понятие и сущность тайм-менеджмента.
2. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем.
3. Уровни системы тайм-менеджмента
4. Создание персональной системы контроля и учета расходов времени.
5. Трехшаговая техника хронометража.
6. Правила ведения хронометража.
7. Анализ данных хронокарты.
8. Основные техники минимизации непродуктивных расходов времени.
9. Неоднородность времени как основа эффективного планирования.
10. Два типа задач. Особенности организации планирования с учетом разных типов задач руководителя.
11. Построение системы эффективного планирования руководителя.
12. Понятие контекста.
13. Контекстное планирование.
14. Инструменты контекстного планирования.
15. Результатоориентированное формулирование задач.
16. Планирование дня руководителя.
17. Алгоритм жестко-гибкого планирования.
18. Приоритизация задач в плане.
19. Основные этапы целеполагания.
20. Выбор цели на основе базовых ценностей.
21. Способы определения ценностей.
22. Формулирование цели – SMART-критерии.
23. Ключевые области жизни: определение, виды (личные, сотрудника, отдела, компании).
24. Факторы необходимости внедрения корпоративного тайм-менеджмента.
25. Время компании и время сотрудника (руководителя).

Задания 2-го типа

1. Раскройте понятие «тайм-менеджмент»
2. Сформулируйте основные задачи тайм-менеджмента.
3. Структура ТМ – Стандарта. Основные разделы.
4. Структура ТМ – Стандарта. Задачи каждого раздела стандарта.
5. На какие типы делятся задачи в соответствии с матрицей Эйзенхауэра?
6. Дайте краткую характеристику каждому типу задач в соответствии с матрицей Эйзенхауэра.
7. Какие вопросы регулирует корпоративный раздел ТМ-стандарта? Приведите примеры.
8. Раскройте на примере суть применения в целеполагании техники SMART.
9. Дайте краткую характеристику каждому SMART-критерию.

10. Раскройте значение понятия хронометраж.
11. Обоснуйте актуальность необходимости формирования персональной системы контроля и учета расходов времени.
12. Дайте определение понятия «поглотители времени». Приведите примеры.
13. Дайте определение понятия «поглотители времени». Объясните, в чем особенности поглотителей времени, приведите классификацию поглотителей времени.
14. В чем, по-вашему мнению, состоит разница между временем-Хронос и временем-Кайрос?
15. Объясните, какие задачи называются в тайм-менеджменте «жесткими», а какие «гибкими».
16. В чем особенность работы с «гибкими» и «жесткими» задачами.
17. Прокомментируйте утверждение: «Использование контекстов способствует созданию более гибкой системы планирования, и позволяет реагировать на любые изменения ситуации». Обоснуйте свой ответ, приведите пример из своей жизни.
18. Дайте определение понятиям: «Хронос», «Кайрос», «Хронофаг». Объясните, каким образом они взаимосвязаны.
19. Назовите основные ошибки организации планирования.
20. Дайте определение понятию «планирование». Сформулируйте главную особенность планирования в тайм-менеджменте.
21. Назовите правила составления интеллект-карты (Mind Map). Преимущества использования этого инструмента.
22. Назовите правила составления интеллект-карты (Mind Map). Области применения интеллект-карт.
23. Раскройте понятие «хронометраж». Объясните, почему хронометраж называют основой организации времени.
24. Горизонты планирования» и правила планирования «День-неделя» в ежедневнике.
25. Объясните, каким образом используется метод структурированного внимания при организации системы планирования.

Задания 3-го типа

1. Сформулируйте в формате SMART следующую цель «Успешно провести презентацию нового продукта».
2. Вы – руководитель департамента. К вам в кабинет приходит сотрудник с очень важным, но не срочным вопросом, для решения которого потребуется присутствие других сотрудников вашего департамента. Предложите эффективное с точки зрения коммуникаций менеджмента решение, как поступить в данной ситуации. Ответ обоснуйте.
3. Установите соответствие между приведенными типами контекстов и списком гибких задач:

КОНТЕКСТЫ			
места	человек, группа людей	внешние обстоятельства	внутренние обстоятельства

Задачи:

- а) Если опять будет задержка информации, сегодня на совещании руководителей филиалов поднять вопрос о координации работы.
- б) Поучаствовать в собеседовании с кандидатом на должность менеджера по работе с клиентами, если будет настроение.
- с) Если будут приняты изменения в налоговый кодекс, придется переделать наш внутренний регламент 37/18-14.
- д) Когда придет факс от «Маверикс», выставить им счет.
- е) Когда генеральный вызовет на совещание, надо не забыть уточнить у него вопросы по расчету бюджета проета «Томск 8».
- ф) Когда программист будет пробегать мимо - напомнить изменить цены на сайте.

4. Сотрудник банка провел хронометраж своего рабочего дня. Проанализируйте фрагмент его хронокарты. Определите основные поглотители времени, количество «съеденного» ими времени. Предложите способы минимизации непродуктивных расходов времени.

Время начала (окончания)	Мин.	Вид работы
11-45 (11-50)	5	Позвонила Шмакову, назначила встречу по возможному сотрудничеству
11-50 (12-15)	25	Дооформила распоряжение. Хотя это задача Крутиковой.
12-15-12-35	20	???? что делала
12-35 (13-00)	25	ПОЧТА, ТЕЛ РАЗГОВОРЫ
13-00 (13-30)	30	Запрос Журавлевой о налогах
13-30 (14-00)	30	Корректировка письма по налоговым последствиям
14-00-14-28	28	ОБЕД

5. Используя алгоритм жестко-гибкого планирования дня, запланируйте приведенные задачи, записав их в соответствующие части плана. Вам необходимо выполнить все шаги алгоритма. Обоснуйте, почему те или иные задачи вы внесли в жесткую или гибкую часть плана.

- 1) Позвонить в Томск, напомнить о сроках поставки;
- 2) Подготовить повестку дня к собранию в 15.00;
- 3) 12.20 – провести собеседование с кандидатом на должность заместителя;

- 4) Срочно позвонить в головной офис – есть претензии к нашему отчету;
- 5) Позвонить домой, выяснить, сделал ли ребенок уроки;
- 6) 14.00 – встреча с представителем поставщика;
- 7) Обязательно до конца дня провести расчет бюджета проекта «Пик»;
- 8) Проверить знание регламента новым сотрудником.

Жесткие задачи		Гибкие задачи
9.00		
10.00		
11.00		
...		

6. Существует два типа отношения людей к жизни: реактивный и проактивный. Определите (и обоснуйте свое решение), к какому из этих двух типов можно отнести людей, сказавших следующие фразы:

- 1) Я ничего не могу сделать, обстоятельства сильнее меня;
- 2) Все равно я своего добьюсь: пойду на курсы, сдам экзамены на сертификат, поработаю годика два на самой простой должности, наберусь опыта...
- 3) Опять провалил собеседование... Конечно, их было пять человек, а я один – они просто меня завалили.
- 4) Надо выбрать, как сдавать зачет... Все мои пишут тест... и я тоже буду...
- 5) Совершенно ничего невозможно сделать с теми поглотителями времени, которые определил с помощью хронометража. От меня же ничего не зависит, дополнительную штатную единицу мне никто не даст...
- 6) А может, попробовать поискать другие возможности?
7. На собрании сотрудников департамента было принято решение сменить полиграфическую компанию, но выбор пока не сделан. Помогите сотрудникам сделать выбор, используя матрицу многокритериальной оценки. Определите не менее 7-ми критериев оценки, по которым можно провести сравнительную оценку и сделать выбор.

Критерии Варианты								ИТОГ

8. К какой категории по матрице Эйзенхауэра в зависимости от важности и срочности можно отнести следующие задачи?

Задачи	А	Б (В)	В (С)	Г (D)
Разобраться на рабочем столе				
Подготовиться к завтрашнему собранию руководителей филиалов				
Проверить, что нового «ВКонтакте»				
Написать статью для корпоративного сайта до конца следующей недели				
Навести порядок в папке «Входящие»				
Провести расчеты по новому проекту, который стартует через месяц				
Навести порядок в комнате				
Подготовить отчет к вечеру, очень нужен, тормозим принятие решения				
Помочь родителям отвезти необходимые им вещи на дачу на ближайших выходных				
Встретиться с друзьями, посмотреть футбол				

9. Запланируйте выполнение крупной долгосрочной задачи «Подготовиться к стажировке в Великобритании». Составьте список подзадач, количество – не менее 10. Распределите задачи по различным горизонтам планирования.

10. Используя матрицу Эйзенхауэра, распределите свои рабочие задачи по категориям. Приведите не менее 2-х примеров своих задач на каждую категорию.

11. Разработайте не менее 5 положений корпоративных стандарта, регламентирующего внутреннюю электронную переписку сотрудников компании.

12. Разработайте не менее 5 положений корпоративных договоренностей, регламентирующих совместную работу сотрудников одного отдела.

13. Приведите пример одного своего рабочего дела-слона. Разделите его на «реальные бифштексы» (не менее 5-7). Обоснуйте свое решение.

14. Вы собираетесь пойти на курсы английского языка, чтобы свободно общаться, поехать на стажировку в Великобританию на 1 год. До дня выезда у вас есть 8 месяцев. Вы собрали информацию и составили

список курсов. Вам предстоит позвонить во все эти организации и выяснить полную информацию по каждому варианту, которая позволит сделать выбор.

15. Запишите критерии (5-6), которые будут для вас значимыми и помогут правильно расставить приоритеты при выборе и принятии решения:

- а) Курсы МИД (3-х годовые, стоимость очень высокая, расположены в 1,5 часах от дома);
- б) Курсы в молодежном центре вашего района (3-х месячные, стоимость низкая, в 5-ти минутах ходьбы от дома); (Оцениваемые компетенции и их части:
- в) «Английский за 3 недели» (3-х недельные, высокий интенсив, преподаватели из Англии, стоимость высокая, но доступная, в 1 часе езды от дома); (Оцениваемые компетенции и их части:
- г) Курсы при Московской школе переводчиков (годовые, высокий интенсив, стоимость приемлемая, расположены в 1 часе езды от дома).

16. Расставьте с помощью матрицы приоритетов (техника «три вопроса») приоритеты в своих ежедневных задачах. Обоснуйте выбор критериев для составления матрицы.

17. Составьте не менее 5 положений регламентов корпоративного стандарта организации времени руководителя.

18. используя правила планирования и алгоритм жестко-гибкого планирования, составьте ежедневный план на ближайший рабочий день.

19. Отметьте в выдержке из хронокарты бухгалтера небольшой торговой фирмы все поглотители времени:

Вр.начал	Вр.заверш.	Действие (что делал?)	Результат, комментарии	Поглотитель времени
9:05	9:25	Включила компьютер, проверила эл.почту, ответила на письма руководителей филиалов	Письма срочные, по поводу учета складских остатков. Важно для отчетности	
9:25	9:50	Проверяла клиент-банк, выгрузила и провела выписку в программе	Второй бухгалтер в отпуске, приходится ее подменять	
9:50	10:25	Подготовка к совещанию, отвечала на разные звонки	Звонки постоянно, скорее бы Юлия вышла	
10:20	11:10	Совещание (обсуждение предстоящей выставки)	Слишком затянулось, менеджеры полчаса как минимум обсуждали вопросы дизайна стенда. Причем здесь я?	
11:10	12:30	Подготовила и отправила отчет в ФСС	Уложились. Успели.	
12:30	13:05	Подготовила и отправила платежи через клиент-банк,	Второй бухгалтер в отпуске, приходится ее подменять	

		проверила поступление на р/сч		
13:10	13:55	Перерыв на обед	святые	

20. Отметьте в выдержке из хронокарты специалиста финансово-экономического отдела топливно-заправочной компании все ситуации, где были обнаружены поглотители времени

Затрачено время	Действие (что делал?)	Результат, комментарии	Поглотитель времени
09.05-09.40	Включил компьютер, Общение с коллегами на личные темы, кофе	Настраиваюсь на работу	
09.40-10.20	Просмотр и ответ на входящую корреспонденцию	Много слов, еще раз (в который!) письменно обсуждаем то, что уже обсудили по телефону и на совещании	
10.20-10.30	Подготовка к совещанию	Быстро составлял список вопросов и предложений	
10.30-11.05	Совещание у Ген.директора, постановка задач на неделю	Опять не успел как следует подготовиться, пришлось вопросы и предложения формулировать на бегу до кабинета. Видно, не я один, рассчитывали минут на 20, а вышло...	
11.10-11.55	Начисление заработной платы сотрудникам основного подразделения	Прямая обязанность	
11.55-12.05	Перерыв на быстрый кофе и новости	Отдохнул немного	
12.10-13.40	Совещание с отделом топливообеспечения МО РФ	В целом, продуктивное совещание, но много времени ушло на обсуждение организационных моментов	

21. Выделите в приведенном примере из хронокарты оценщика оценочной компании все поглотители времени и подсчитайте, сколько времени они отняли.

9.00-11.20	Дорога от офиса до объекта	Много времени отнимает дорога.
11.20-13.50	Ждал заказчика	Заказчик опоздал. Перепутал время
13.50-14.20	Осмотр объекта	Оперативно осмотрел. Сделал необходимые фотографии. Обсудил с заказчиком сроки выполнения работ.
14.20-15.30	Поездка на следующий объект	Оказалось, всего минут в 30 от предыдущего. Заблудился ввиду незнания местности
15.30-16.00	Осмотр объекта	Осмотрел. Сфотографировал. Обсудили детали заказа.

16.00-17.20	Поехал обратно в офис	Общественным транспортом быстрее. Не зависишь от городского трафика

22. С помощью матрицы многокритериальной оценки определите приоритетные инструменты тайм-менеджмента для организации командной работы.

23. Используя правила визуализации, составьте интеллект-карту основных направлений деятельности компании.

24. Покажите на примерах использование стратегий «веер возможностей» и «воронка шагов».

25. Установите соответствие между типами задач и списком задач.

Жесткие задачи	Гибкие задачи

Задачи:

а. Провести совещание по вопросу увеличения числа потенциальных клиентов 16.04.08 в 15.00.

б. Позвонить Сидорчуку, узнать причину срыва контракта.

с. Сегодня обязательно нужно проверить, прошел ли платеж от «Маверикса» или нет.

д. Представить новую концепцию развития отдела в понедельник, в 13.00.

е. Хорошо бы до вечера закончить отчет о результатах продаж за неделю.

ф. Сегодня обязательно нужно встретиться с представителем заказчика.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Современные HR-технологии»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	Ошибка! Закладка не определена.
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН.....	Ошибка! Закладка не определена.
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	Ошибка! Закладка не определена.
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....	Ошибка! Закладка не определена.
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	13
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ..	16

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Современные HR-технологии» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры) утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 № 958.

Курс «Современные HR-технологии» - один из ведущих предметов специализации в системе магистерской подготовки HR-менеджеров, направленный на повышение профессиональной грамотности будущих специалистов. Изучение курса предусматривает практическое освоение различных технологий, методов и приемов работы, используемых при осуществлении основных направлений кадровой деятельности в организации.

Методической особенностью данного курса является практико-ориентированный подход в обучении с использованием тренинга, как интерактивного метода. Это позволяет максимально повысить учебную активность обучающихся и формировать умения и навыки, необходимые при реализации основных HR-функций.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки бакалавров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в обязательную часть Блока 1.

Дисциплина изучается на 1 курсе во 2 семестре.

Цель и задачи дисциплины.

Целью изучения дисциплины «Современные HR-технологии» является формирование у магистрантов практических навыков и компетенций в области технологий управления человеческими ресурсами организации.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование практических умений и развитие навыков комплексной и текущей оценки персонала;
- формирование практических умений и развитие навыков реализации управления по целям;
- формирование практических умений и развитие навыков применения модели ситуационного менеджмента в управлении персоналом;
- формирование практических умений и развитие навыков применения инструментов коучинга в деятельности по управлению персоналом

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3	УК-3.1. Организует и руководит работой команды	Технологию организации и проведения ассессмента Технологию ситуационного менеджмента, применяемую при организации работы команды Основы технологии коучинга, применяемые при организации работы команды	Применять технологию ассессмента для оценки персонала при управлении командной работой; Применять ситуационный подход в управлении командой. Применять технологию коучинга в командной работе.	Решения профессиональных задач путем применения технологии ассессмента, ситуационного менеджмента и коучинга в управленческой деятельности.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
		УК-3.2. Определяет командную стратегию при разработке и практической реализации целей организации	Технологию управления по целям Модель стратегических карт.	Формулировать и проводить декомпозицию целей, использовать стратегические карты. Применять технологию управления по целям при разработке и практической реализации целей организации	Формулировать и декомпозиции целей при разработке и практической реализации целей организации с применением инструмента "управление по целям"	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)								ТКУ/балл Форма ПА	
	Лекции	Семинары	Практикум по	Ситуационный	Мастер- класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра		Самостоятельна я работа
Очная форма										
Тема 1 Ассесмент и ассесмент-центры, как технологии в современном HR-менеджменте	2			2					13	Работа на занятии: Отчет по ситуационному практикуму по теме 1/10 Самостоятельная работа: Отчет по практикуму по решению задач 1/8 Тест по теме 1/5
Тема .2. Технология управления по целям.	2			3					13	Работа на занятии: Отчет по ситуационному практикуму по теме 2/10 Самостоятельная работа: Отчет по практикуму по решению задач 2/8 Тест по теме 2/5
Тема 3. Технология ситуационного управления	2			3			2		13	Работа на занятии: Отчет по ситуационному практикуму по теме 3/10 Тренинг по теме 3/8 Самостоятельная работа: Практикум по решению задач 3/8 Тест по теме 3/5
Тема 4. Технология коучинга в работе руководителя	2						2		13	Работа на занятии: Тренинг по теме 4/10 Самостоятельная работа: Отчет по практикуму 4/8 Тест по теме 4/5
Всего:	8			8			4		52	100
Контроль, час	36								Экзамен	
Объем дисциплины (в академических часах)	108									
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3									

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Ассесмент и ассесмент-центры, как технологии в современном HR-менеджменте.

Ключевые термины: ассесмент, центры оценки, ассессор ЦО, участник ЦО, кандидат ЦО, наблюдатель ЦО, консультант ЦО. Компетентностный подход, оценка по компетенциям. Компетенции, компетентность и уровни проявления компетенций.

Целевая направленность ассесмента. Применение центров оценки. Преимущества применения ассесмент-технологии для ЦО, работодателя, ассессора. Ключевые компетенции ассессоров. Центры оценки и центры развития: сходство и различия.

Принципы подготовки и организации ассесмента. Субъекты процедуры ассесмента: роли и зоны ответственности.

Технология проведения ассесмента. Инструменты оценки, применяемые в рамках ассесмента. Типы интервью. Кейсы. Деловые игры.

Документационное обеспечение ассесмента. Составление матрицы для отчетности ассессора. Выбор формы отчета для заказчика. Оценка и шкалы по ассесменту. Ведение протокола. Порядок составления, требования к изложению результатов и структуре протокола.

Тема 2. Управление по целям.

Управление по целям как инструмент повышения эффективности HR-процессов. Управление по целям и процессный подход.

Основные принципы управления по целям. Структура модели управления по целям. Этапы процесса управления по целям.

Формирование стратегических карт. Разработка карты целей компании, подразделений на основе методологии BSC. Перспективы карты целей: причинно-следственные связи. Декомпозиция целей. Карты ключевых показателей эффективности. Применение целевого управления в кадровом менеджменте по направлениям (мотивация, обучение, планирование.)

Инструменты управления по целям. Формулирование целей и задач (модель «SMART»). База контроля деятельности. Бланк «Ключевая цель». «Должно быть – есть». Треугольник «Q-C-T».

Анализ выполнения целей как один из инструментов управления бизнес-процессами. Управление по целям как инструмент развития персонала. Преимущества и ограничения применения концепции управления по целям.

Тема 3. Технология ситуационного управления в HR-менеджменте.

Ситуационный подход в управлении. Специфика, преимущества и

ограничения. Ситуационная модель руководства Ф.Фидлера, подход Т.Митчела и Р.Хауса («путь- цель»), теория жизненного цикла П.Херси и К.Бланшара, модель принятия решений В.Врума и Ф.Йетона. Критерии оценки ситуации (Врума-Йеттона).

«Теория жизненного цикла» Херси-Бланшара (модель ситуационного лидерства). Профессиональная зрелость сотрудника. Ответственность и компетентность как критерии профессиональной зрелости. Стадии профессиональной зрелости.

Особенности поведения и потребности сотрудника на каждой из стадий. Стили руководства. Соответствие стиля руководства стадии профессиональной зрелости сотрудника как условие перехода на следующую стадию. Последствия применения стиля руководства, не адекватного стадии профессиональной зрелости сотрудника.

Тема 4. Технология коучинга в работе руководителя.

Коучинг как технология. Специфика практики коучинга по сравнению с другими существующими практиками: тренингом, консультированием, наставничеством.

Разновидности направлений коучинга, применяемых в HR-деятельности: коучинг для руководителей; коучинг как наставничество (менторинг); внешний и внутренний персональный коучинг; групповой коучинг; коучинг функционального состава организации с постоянной консультационной поддержкой; коучинг отдельных проектов; системный коучинг.

Принципы коучинга. Роль коуча по отношению к «клиенту».

Возможности применения коучинга в HR-сфере: в индивидуальных коммуникациях, в обучении и развитии персонала, в управлении командой и т.п. Проблемы и ограничения, связанные с применением коучинга в области управления человеческими ресурсами.

Руководитель как коуч. Особенности применения коучинга в работе руководителя.

Инструменты и техники коучинга. Техника вопросов. Обратная связь. Формула Успеха Леонардо. Закон Парето 20/80. Матрица Эйзенхауэра. Пирамида логических уровней «Пирамида Р.Дилтса».

Шкалирование как метод оценки, выявления (выяснения) и продвижения. SWOT-анализ как инструмент тактического планирования.

Метод Де Боно «Шесть шляп» в работе с группой сотрудников. Применение индивидуальных методов коучинга в командной работе.

Способы генерации идей в коучинге «Мозговой штурм», «Китайское меню». Декартовы координаты.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, ситуационный практикум, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся по работе во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам, их целесообразно записывать. После окончания лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по ее теме.

Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к зачету.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;

- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

В ходе выполнения практикума необходимо следовать технологическим инструкциям, использовать материал лекций, рекомендованных учебников, источников интернета, активно использовать помощь преподавателя на занятии.

Требования к оформлению результатов практикумов.

При подготовке отчета: изложение материала должно идти в логической последовательности, отсутствие грамматических и синтаксических ошибок, правильное оформление рисунков.

Методические рекомендации для обучающихся по работе с литературой и Интернет – ресурсами

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет

значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Ассессмент и ассессмент центры, как технологии в современном HR-менеджменте</i>	Целевая направленность ассессмента. Применение центров оценки. Преимущества применения ассессмент-технологии для ЦО, работодателя, ассессора. Центры оценки и центры развития: сходство и различия. Ключевые компетенции ассессоров. Типы интервью. Кейсы. Деловые игры. Выбор формы отчета для заказчика. Оценка и шкалы по ассессменту. Ведение протокола. Порядок составления, требования к изложению результатов и структуре протокола.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму, выполнение практикума по решению задач и теста по теме	Ситуационный практикум 1 Практикум по решению задач 1 Тест по теме 1
<i>Тема 2. Технология управления по целям</i>	Разработка карты целей компании, подразделений на основе методологии BSC. Перспективы карты целей:	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в	Ситуационный практикум 2 Практикум по решению задач

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
	причинно-следственные связи. Декомпозиция целей. Карты ключевых показателей эффективности. Применение целевого управления в кадровом менеджменте по направлениям (мотивация, обучение, планирование.) Анализ выполнения целей как один из инструментов управления бизнес-процессами. Управление по целям как инструмент развития персонала. Преимущества и ограничения применения концепции управления по целям.	сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму, выполнение практикума по решению задач и теста	2 Тест по теме 2
<i>Тема 3. Технология ситуационного управления</i>	Ситуационная модель руководства Фидлера, подход Митчела и Хауса («путь- цель»), теория жизненного цикла П.Херси и К.Бланшара, модель принятия решений В.Врума и Ф.Йетона. Критерии оценки ситуации (Врума-Йеттона).	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму, к тренингу, выполнение практикума по решению задач и теста	Ситуационный практикум 3 Тренинг 1 Практикум по решению задач 3 Тест по теме 3
<i>Тема 2. 4. Технология коучинга в работе руководителя</i>	Шкалирование как метод оценки, выявления (выяснения) и продвижения. SWOT-анализ как инструмент тактического планирования. Метод Де Боно «Шесть шляп» в работе с группой сотрудников. Применение индивидуальных методов коучинга в командной работе. Способы генерации идей в коучинге «Мозговой штурм», «Китайское меню». Декартовы координаты.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к тренингу, выполнение практикума по решению задач и теста	Тренинг 2 Практикум по решению задач 4 Тест по теме 4

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература

1. Захарова Т.И. Оценка персонала : учебное пособие / Захарова Т.И., Стюрина Д.Е.. — Москва : Евразийский открытый институт, 2011. — 168 с. — ISBN 978-5-374-00508-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/11053.html>
2. Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85575.html>
3. Кимси-Хаус, Г. Коактивный коучинг: проверенные принципы личностного и профессионального роста / Г. Кимси-Хаус, К. Кимси-Хаус, Ф. Сандал ; перевод Т. Грачева. — 4-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 264 с. — ISBN 978-5-9614-2827-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124487.html>

Дополнительная литература

1. Кузнецов, И. Н. Эффективный руководитель : учебно-практическое пособие / И. Н. Кузнецов. — 5-е изд. — Москва : Дашков и К, 2018. — 596 с. — ISBN 978-5-394-02912-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85495.html>
2. Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 391 с. — ISBN 978-5-238-01445-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81561.html>
3. Кови, Ст. Р. Лидерство, основанное на принципах / Ст. Р. Кови ; перевод П. Самсонов ; под редакцией Р. Пискотиной. — 4-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2024. — 303 с. — ISBN 978-5-9614-2061-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/137998.html>

4. Краснова, О. В. Стратегическое управление организацией : учебное пособие / О. В. Краснова. — Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2020. — 108 с. — ISBN 978-5-7433-3376-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108702.html>

5. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 383 с. — ISBN 978-5-238-01091-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81839.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	ссылка
1.	Библиотека Успеха: раздел «Коучинг»	http://library.proc0aching.com
2.	Библиотека сайта дистанционного образования «Элитариум»	http://www.elitarium.ru/
3.	Информационный сайт «HR-Performance»	http://www.hr-performance.ru
4.	О коучинге – просто	https://prosto-coach.ru/
5.	Открытый портал. Международная школа системно-интегративного коучинга	http://www.portalopen.ru/coach
6.	Сайт Группы компании «Волгасофт» «Управление по целям»	http://www.m-bo.ru/
7.	Сайт журнала «Генеральный директор. Персональный журнал руководителя»	http://www.gd.ru
8.	Сайт журнала «Директор по персоналу»	http://www.hr-director.ru
9.	Сайт журнала «Управление персоналом»	http://www.top-personal.ru
10.	Сайт «Pro-персонал»	http://www.pro-personal.ru
11.	Сайт Mexalib: раздел «Коучинг»	http://mexalib.com
12.	Сообщество внутренних коммуникаторов	https://inside-pr.ru/zhurnal
13.	Портал HR-Maximum	http://www.hrmaximum.ru
14.	Портал «HR-менеджмент»	http://www.hrm.ru
15.	HR-портал: HR-Сообщество и публикации	http://hr-portal.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Наименование оценочно го средства	Шкала и критерии оценки, балл
1	Ситуационный практикум	9-10 баллов – доклад содержит верные развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд; 7-8 баллов – доклад содержит верные развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие корректные ответы на вопросы представителей других команд; 5-6 баллов – доклад содержит неточности и мелкие ошибки в ответах на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 3-4 балла – доклад содержит ошибки по существенным пунктам в ответах на сформулированные вопросы, но лидером команды (микро-группы) даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 1-2 балла - доклад содержит ошибки по существенным пунктам в

№ п/п	Наименование оценочно го средства	Шкала и критерии оценки, балл
		ответах на сформулированные вопросы, ответы на вопросы представителей других команд поверхностны или неверны; 0 баллов – доклад не содержит ответов на сформулированные вопросы, не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.
2	Тренинг	7-8 баллов – участник правильно и детально формулировал и корректно обосновывал модель поведения в рассматриваемой управленческой ситуации; 5-6 баллов – участник правильно, но недостаточно детализировано формулировал модель поведения в рассматриваемой управленческой ситуации, корректно ее обосновывая; 3-4 балла – участник правильно, но недостаточно детализировано формулировал модель поведения в рассматриваемой управленческой ситуации, корректного обоснования не сделано; 1-2 балла – участник неправильно сформулировал модель поведения в рассматриваемой управленческой ситуации 0 баллов – участник малоактивен, управленческую ситуацию проанализировать не может или делает это поверхностно.
3	Практическое задание для самостоятельной работы	8 баллов – работа выполнена верно и в срок 7 баллов – работа выполнена верно, но с задержкой по срокам; 6 баллов – работа содержит недочеты, выполнена в срок; 5 баллов – работа содержит недочеты, с задержкой по срокам; 4 балла – работа содержит 2-3 ошибки, выполнена в срок 3 балла – работа содержит 2-3 ошибки, с задержкой по срокам; 2 балла – в работе более 3 ошибок и недочетов, но есть правильные ответы, выполнена в срок 1 балл – в работе более 3 ошибок и недочетов, но есть правильные ответы, выполнена с задержкой сроков 0 баллов – ни одного правильного ответа
4	Тестовые задания для самостоятельной работы	5 баллов – 9-10 правильных ответов; 4 балла – 7-8 правильных ответов; 3 балла – 5-6 правильных ответов; 2 балла – 3-4 правильных ответа; 1 балл – 1-2 правильных ответа 0 баллов – нет правильных ответов

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовые задания для проведения ситуационного практикума

Ситуационный практикум №1. Новый сотрудник.

Ситуация.

Приближается Новый год (остался 1 месяц), который вы отмечаете всем коллективом отдела. Вы хотите, чтобы у новогоднего вечера была интересная концепция и обязательно костюмы, концертные номера, подарки, награждение лучших сотрудников, лотерея. Но кому поручить? Перед Новым годом, как всегда, очень много работы.

Месяц назад в коллективе появился новый сотрудник:

энергичный, жизнерадостный, берется за любую работу, полон сил и энтузиазма. Именно такой организатор корпоративного праздника вам и нужен.

Задание.

Определите уровень зрелости сотрудника, относительно задачи, поставьте задачу сотруднику, используя алгоритм постановки задач и критерии SMART

Если вы почувствуете необходимость – придумайте все дополнительные условия, которые вам потребуются для проведения данной беседы. Исходите из вашей реальной практики начальника отдела/смены.

Тренинг

Тема: «Применение ситуационной модели Херси-Бланшара в работе руководителя»

Цель: освоение технологии ситуационного управления в управлении

Продолжительность тренинга – 3 ак. часа.

Схема проведения тренинга:

1. Введение в тему (10 мин).

Сообщение темы и целей преподавателем.

Упражнение-разогрев «Шкала».

2. Мини-лекция о содержании модели Херси-Бланшара (10 мин)

3. Анализ модели Херси-Бланшара:

- работа в мини-группах: «Основные потребности сотрудника возможные стили поведения руководителя на каждой из стадий профессиональной зрелости сотрудника (с фиксацией основных идей) (15 мин);

- дискуссия в общей группе (10 мин);

- комментарии преподавателя (5 мин)

4. Мини-лекция «Ситуационная беседа с сотрудником: цели и этапы» (10 мин)

5. Подготовка к выполнению упражнения «Ситуационная беседа с сотрудником» (15 мин):

- разъяснения преподавателем порядка выполнения упражнения;

- демонстрационное проведение беседы перед группой (двумя участниками);

- деление на мини-группы по 3 человека с распределением ролей: руководитель, сотрудник, аналитик;

- выбор темы для беседы.

6. Проведение бесед в тройках (15 мин).

7. Обратная связь от аналитика участникам диалога (5 мин).

8. Дискуссия в общей группе об итогах проведенного упражнения (30 мин):

- впечатления и выводы «руководителей» о применении

ситуационной беседы (что оказалось трудным, что было комфортным, удалось ли определить стадию профессиональной зрелости сотрудника);

- впечатления и выводы «сотрудников» (что оказалось трудным, что было комфортным);

- мнения аналитиков (что было сделано удачно, какие ошибки были допущены, достигнута ли цель беседы)

9. Подведение итогов тренинга. Групповой анализ на тему: «Преимущества и проблемы применения ситуационной беседы в работе руководителя» (10 мин).

Практические задания.

Задание №1. Сравните указанные в первом столбце инструменты коучинга, проанализируйте их по трем параметрам и внесите результаты анализа в таблицу:

	Для решения каких проблем целесообразно применять	Преимущества инструмента	Слабые места, трудности при применении инструмента
Диаграмма Паретто			
Матрица Эйзенхауэра			
Колесо критериев			

Задание №2.

Запишите в соответствующей графе свою актуальную цель. Примените лестницу вопросов для раскрытия дополнительных ресурсов, способных повысить Вашу эффективность при достижении поставленной цели. Ответьте на вопросы и впишите ответы в свободный столбец таблицы.

Моя цель		
<u>Видение.</u>	Кто выигрывает? Кто еще заинтересован в этом?	
<u>Идентичность.</u>	Кем вы хотите быть? Кем Вы будете, когда...? Каким человеком Вы были?	
<u>Ценности.</u>	Почему это важно? Какие ценности в это заложены?	

<u>Возможности.</u>	Как Вы добьетесь этого? Какие навыки у Вас есть? Какие навыки Вам необходимо развить?	
<u>Действия/ Привычки</u>	Какие действия нужно предпринять? Что Вы можете сделать для того, чтобы поддержать...?	
<u>Окружение/ Среда</u>	Где бы вы хотели, чтобы это произошло? Когда Вы сделаете это?	

Задание №3. Оцените целесообразность применения указанных методов группового коучинга в ситуации сопротивления внедрению нового проекта и аргументируйте свой ответ. Результаты оценки и аргументы внесите в таблицу:

	Целесообразность применения в групповом коучинге для решения проблемы сопротивления внедрению проекта	Аргументация (если целесообразно, то каков принцип действия: если нет – почему)
«Шесть шляп»		
Декартовы координаты		
GROW		
Колесо критериев		
Шкалирование		

Тестовые задания

Тема 1.1. Ассесмент и ассесмент-центры, как технологии в современном HR-менеджменте

Определите правильный (-е) вариант (-ы) ответа, выделите правильные варианты ответа:

1. Технология ассесмента включает в себя:
 - а) выделение ключевых личностных компетенций соискателей и проведение собеседования
 - б) комплексную оценку с помощью нескольких процедур (бизнес-симуляции, кейсов, тестирования, интервью и т.п.) на основе значимых личностных и профессиональных компетенций**
 - в) комплексную оценку с помощью нескольких процедур
2. Результатом проведения ассесмента являются:
 - а) выводы, сделанные экспертами и обратная связь участникам

б) отчет для руководства

в) выводы экспертов, обратная связь участникам и отчет для руководства

3. Ассессмент-центр, который направлен на диагностику, выявление стандартных компетенций, называется...

а) командообразующим

б) традиционным

в) стратегическим

4. Предоставление участникам во время ассессмента широкой свободы действий (они выступают в качестве равноправных партнеров по проектированию будущего компании) соответствует принципу:

а) диалогичности

б) инновационности

в) рефлексивности

5. Ассессмент-центр применим:

а) только при оценке внешних соискателей при отборе на вакантные должности

б) только в массовом рекрутинге

в) во любых случаях, когда необходимо оценить потенциал кандидатов (или действующих работников) и особенности их взаимодействия

6. При проведении Центра оценки (ЦО) экспертами могут быть:

а) только линейные руководители

б) только внешние приглашенные консультанты

в) внутренние и внешние специалисты, обладающие экспертными знаниями в области оцениваемых компетенций, в т.ч. линейные руководители

7. Корпоративный центр оценки (ЦО) необходим, если в организации::

а) имеет место высокая текучесть кадров

б) необходимо регулярно отслеживать качество персонала, проводятся аттестации

в) стоит задача по формированию кадрового резерва

г) имеют место все факторы, перечисленные в п.п. а,б,в,д,е,ж.

д) имеет место забота о планировании карьеры работников, правильном позиционировании ключевых специалистов

е) требуется спланировать обучение и развитие персонала в соответствии с целям организации

ж) руководство заинтересовано в оптимизации системы управления подчиненными (особенно если в компании имеется развитая региональная сеть)

з) необходимо ужесточить процедуру отбора;

и) имеют место все факторы, перечисленные в п.п. а,б,д,ж,з.

8. Окончательное решение о кандидате/сотруднике выносится:

а) после проведения любого этапа ассессмента

б) только по окончании всех оценочных процедур на основании совокупности испытаний

в) как только станет ясно, каковы его потенциальные возможности

9. Сопоставьте типы ассессмент-центров с их целями:

- 1) Традиционный
- 2) Развивающий
- 3) Стратегический
- 4) Индивидуальный (персональный)

а) направлен на комплексную оценку личности сотрудника путем проведения глубинного интервью, что позволяет выявить сильные и слабые стороны, выявить личностные ресурсы и зоны ближайшего развития, а также создать мотивацию к изменениям

б) направлен на диагностику, выявление стандартных компетенций

в) направлен на использование проективных ситуаций для работы с ведущими компетенциями

г) направлен на выявление ключевых компетенций и на дальнейшее совершенствование персонала

д) направлен на создание, закрепление и внедрение механизмов командообразования в среде руководителей и сотрудников различного уровня

Правильные ответы: 1-б, 2-г, 3-в, 4-а

10. Сопоставьте принципы проведения ассессмент центра с их содержанием:

- 1) Равенства возможностей для участников
- 2) Проактивности
- 3) Комплексности
- 4) Инновационности

а) возможность для участников получить навыки формирования команды, взаимодействия, эффективной коммуникации, совместного решения проблем и принятия групповых решений

б) оценка инновационного потенциала и инициирование процессов развития проводятся на новом материале, необходимом для разработки стратегических планов развития.

в) предоставление участникам широкой свободы действий (они выступают в качестве равноправных партнеров по проектированию будущего компании).

г) ориентация на одновременную работу на трех уровнях: с людьми (личностный уровень), с группами и организацией в целом (уровень корпоративной культуры), с содержанием деятельности (уровень управленческих технологий)

д) возможность для участников оценить свой потенциал, осознать уровень готовности к изменениям и пути повышения собственной эффективности

е) постановка задач не только для оценки актуальной ситуации, но

также и для планирования и подготовки изменений

Правильные ответы: 1-в, 2-е, 3-г, 4-б

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Современные HR-технологии» проводится в виде экзамена.

	Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины (курса). результате освоения дисциплины (решение ситуационной задачи).	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: 1:0-30; 2:0-30; 3:0-40. Если обучающийся набрал по итогам семестра 50-60 баллов, но претендует на повышение оценки, ему разрешается ответить только на 3 вопрос билета. -90 и более баллов (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более баллов(хорошо)– ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более баллов(удовлетворительно)– ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично. -Менее 50 баллов (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа.

1. Раскройте понятие «декомпозиция целей» и поясните, для чего она применяется.
2. Раскройте понятие «ключевые показатели эффективности» и их роль в системе управления организацией по целям.
3. Раскройте содержание стадии «вхождения», основные потребности сотрудника и уместный стиль руководства в этот период.
4. Раскройте содержание стадии «ориентировки», основные потребности сотрудника и уместный стиль руководства в этот период.
5. Раскройте содержание стадии «вовлеченности», основные потребности сотрудника и уместный стиль руководства в этот период.
6. Раскройте понятие «ситуационное управление» и опишите известные Вам модели ситуационного управления.
7. Раскройте содержание стадии «принятия ответственности», основные потребности сотрудника и уместный стиль руководства в этот период.
8. Раскройте понятие «стадия профессиональной зрелости сотрудника» и как оно связано с деятельностью руководителя.
9. Раскройте понятие «коучинг», его специфику, возможности и роль в работе руководителя.
10. Раскройте суть инструмента группового коучинга «Шесть шляп».
11. Раскройте понятие «ассесмент», его принципы, специфику, область применения
12. Раскройте понятие «центры оценки», их целевую направленность, принципы организации, структуру.
13. Раскройте понятие «ассессор ЦО», его необходимые компетенции, его роль в процедуре ассесмента.
14. Раскройте понятие «инструменты коучинга» и объясните принцип их работы на примере одного из них.
15. Перечислите типы интервью, применяемых в рамках ассесмента, и раскройте их суть.
16. Раскройте понятие «компетенции», их виды, подходы к их выявлению и корректной формулировке для использования в управленческой деятельности.
17. Раскройте понятие «процессный подход» в управлении организацией и объясните, как он связан с управлением по целям.
18. Раскройте понятие «комплексная система оценки персонала».
19. Раскройте понятие «модель компетенций». Как и где она используется.
20. Раскройте понятие «индикаторы поведения», методы их выявления, области применения.

21. Раскройте понятие «матрица ЦО».
22. Раскройте понятие «стратегические карты», их область применения и особенности их разработки.
23. Раскройте понятие «управление по целям», специфику применения, преимущества и проблемы применения данного инструмента.
24. Раскройте понятия внешнего и внутреннего ассессмента. Чем отличается специфика их организации и применения.
25. Раскройте суть преимуществ от применения ассессмент-технологии для ассессоров, для работодателя. Есть ли выгоды от данной технологии для участников?

Задания 2 типа.

1. Обоснуйте практическую целесообразность специального обучения новых сотрудников с использованием применения стиля руководства «делегирование полномочий» Приведите примеры, когда это целесообразно.
2. Объясните суть технологии написания отчета ассессором для компании-заказчика.
3. Сформулируйте и кратко раскройте основные методы определения потребности в персонале в современной организации
4. Объясните, какие группы работников компании могут участвовать в оценке корпоративных компетенций? Аргументируйте свой ответ.
5. Раскройте задачи и методы проведения оценки компетенций и квалификации персонала.
6. Раскройте возможные варианты использования результатов оценки по компетенциям при принятии кадровых решений.
7. Как оценивается уровень развития компетенций работника с помощью поведенческого интервью? Проиллюстрируйте примером свой ответ.
8. Кто имеет доступ к результатам оценки корпоративных компетенций? Как эти результаты рекомендуется использовать в дальнейшем? Проиллюстрируйте примером свой ответ.
9. Какие преимущества имеет использование проективных технологий в оценке персонала? Проиллюстрируйте примером свой ответ. .
10. Определите основные источники влияния на содержание и структуру ассессмента.
11. Раскройте особенности разработки карты целей компании, подразделений на основе методологии BSC.
12. Приведите пример годовой ключевой цели руководителя HR-отдела и сформулируйте ее в соответствии с моделью SMART.
13. Преимущества и недостатки применения игровых методов оценки персонала. Проиллюстрируйте свой ответ примером.
14. Определите специфику работы ассессора. Проиллюстрируйте ответ примерами.

15. Объясните порядок действий менеджеров организации при реализации технологии управления по целям.
16. Объясните, на конкретном примере, как осуществляется декомпозиция цели.
17. Принципы и методы построения системы ассессмента на всех этапах HR-цикла.
18. Объясните, какие факторы следует анализировать при разработке стратегических карт.
19. Объясните, какую информацию целесообразно вносить в бланк цели и поясните на что следует обратить внимание при его заполнении.
20. Раскройте предмет, цели и задачи и сферу применения ассессмента.
21. Объясните, в чем специфика применения методов коучинга в работе с группой и приведите пример применения одного из таких методов.
22. Объясните, в чем суть шкалирования и в каких ситуациях применим этот инструмент коучинга
23. Сформулируйте критерии выбора методов оценки для процедуры ассессмента. Поясните на примерах.
24. Поясните, в каких ситуациях применим инструмент «Матрица Эйзенхауэра» (обоснуйте на примере).
25. Объясните на примере, как применяется инструмент «Должно быть-есть» в работе руководителя.

Задания 3 типа.

1. Сформулируйте вопросы компетентностного интервью для оценки кандидата на должность руководителя юридического отдела.
2. Разработайте модель компетенций на позицию «менеджер по управлению персоналом крупного холдинга».
3. Вам, как руководителю HR-отдела, руководство поручило разработать и внедрить систему адаптации новых сотрудников компании. Структурируйте эту цель (обозначьте текущую ситуацию, укажите задачи, критерии выполнения, мероприятия и сроки выполнения). Как вы можете каскадировать» эту цель в своем подразделении?
4. Вы топ-менеджер. Недавно Вы повысили в должности одного из успешных сотрудников, назначив его руководителем отдела. Но после назначения он стал засиживаться на работе допоздна, часто не успевает завершать свои дела вовремя, и отдел периодически оказывается в состоянии аврала. Окажите сотруднику коучинговую помощь, применив матрицу Эйзенхауэра.
5. Сотрудник работает в компании 2 года. Недавно ему поручили работу в рамках нового проекта. Он сначала охотно за него взялся, но вскоре перестал проявлять инициативу и без Вашего контроля работает вяло и неуверенно. Объясните, с точки зрения модели Херси-Бланшара, в чем дело. Какие действия должен предпринять руководитель?
6. Разработайте расписание для проведения ассессмента, если у вас

спланированы 4 активности и всего 10 участников. Варианты возможных активностей предложите сами.

7. Вы руководитель отдела продаж в магазине электроники. Сотрудник, в целях, повышения качества обслуживания клиентов, ввести предлагает ввести дополнительную услугу, дистанционное консультирование клиентов по вопросам использования новых гаджетов. Обсудите с ним его предложение с применением треугольника «Q-C-T».

8. Разработайте 2 активности по методу «аналитическая презентация» для выявления таких компетенций, как «лидерство», «анализ фактов».

9. Вам необходимо организовать ассессмент для отбора руководителей отделов продаж в региональных филиалах. Разработайте кейс для включения в процедуру ассессмента и поясните, на выявление каких компетенций направлен данный кейс.

10. Начинаящий руководитель после своего назначения на должность стал слишком ориентироваться на мнения коллег, поэтому часто не может принять окончательного решения, опасаясь, что оно может не всем понравиться. Он не проявляет инициативы, хотя поначалу проявлял больше инициативности и независимости. Как это можно объяснить с точки зрения ситуационной модели Херси-Бланшара и какие действия должен предпринять его непосредственный руководитель?

11. Сотрудник проработал в компании 3 года, с работой своей справлялся, но был безинициативен и допускал ошибки. Недавно ему поручили работу в рамках нового проекта. Сначала он был в нерешительности, но вскоре начал проявлять инициативу и стал уверенно действовать даже без постоянного контроля руководителя. Объясните, с точки зрения модели Херси-Бланшара, чем вызвана такая перемена. Какие действия должен предпринять руководитель?

12. Сотрудник только что прошел испытательный срок. Он охотно берется за любые новые дела. Сейчас Вы планируете новый достаточно сложный проект, которым сотрудник очень хочет руководить. Но Вы не решаетесь ему это поручить. Обоснуйте свою точку зрения с позиций модели Херси-Бланшара.

13. Ваш сотрудник опытен и компетентен. Вы давно хотите поручить ему отдельный участок работы Вашего подразделения и полностью делегировать ему координацию и контроль данного процесса. Но сотрудник постоянно сомневается и отказывается. Каким образом Вы можете изменить ситуацию и как можете применить свои знания в области ситуационного руководства.

14. Спроектируйте для процедуры ассессмента активность (упражнение, деловую игру) для выявления компетенции «Эффективность», проявляющейся в следующих индикаторах поведения:

- демонстрирует детальный и структурированный подход к решению задач с учетом приоритетов для достижения поставленных целей;

- достигает поставленных целей в согласованные сроки, с учетом критериев качества и оптимального использования ресурсов в своей зоне ответственности;

- предлагает рациональные и системные решения для достижения.

15. Вам нужно обсудить с сотрудником ход выполнения задачи. Составьте проект беседы, направленной на выяснение уровня его профессиональной зрелости.

16. Разработайте вопросы для ситуационного интервью, направленного на выявление профессиональных компетенций HR-менеджера.

17. Разработайте перечень компетентностных вопросов для выявления компетенции «Инициативность», проявляющейся в следующих индикаторах поведения:

- выявляет проблемы и предлагает варианты их решения;
- оценивает риски и видит способы их минимизации;
- предлагает инициативы в зоне своей ответственности.

18. Разработайте перечень проективных вопросов для выявления компетенции «Конструктивный подход к взаимодействию», проявляющейся в следующих индикаторах поведения:

- для достижения общего результата активно вовлекает во взаимодействие коллег;
- открыто и полно делится информацией при взаимодействии с коллегами в своей зоне ответственности;
- оказывает влияние на других, в т.ч. и на эмоциональном уровне.

19. Ваш сотрудник столкнулся с задачей, решение которой стало вызывать у него затруднения. Но у Вас есть подозрения, что он просто ленится. Какие инструменты коучинга можно применить, чтобы выяснить причины и сдвинуть работу с «мертвой точки»?

20. Вы руководитель отдела. Ваш вышестоящий менеджер считает, что необходимо внедрить новый способ оформления базы данных уже имеющихся клиентов. Но для этого требуется применение иной электронной программы. Перенести «оптом» старую базу в новую «оболочку» невозможно, сотрудникам придется делать это вручную. Ваш руководитель настаивает, чтобы это было сделано в кратчайшие сроки. Обоснуйте ему риски реализации данного решения с применением треугольника «Q-C-T».

21. Ваш сотрудник находится на этапе «вхождения» относительно новых задач. Но, вопреки концепции Херси-Бланшара, на этом этапе он отнюдь не проявляет повышенной готовности брать на себя полную ответственность и отказывается проявлять инициативу, предпочитая

чаще задавать вопросы Вам. Означает ли это, что модель Херси-Бланшара неверна, или Вы ошиблись относительно определения стадии профессиональной зрелости сотрудника. Ответ обоснуйте.

22. Ваш сотрудник опытен и компетентен. Вы давно хотите поручить ему отдельный участок работы Вашего подразделения и полностью делегировать ему координацию и контроль данного процесса. Но сотрудник постоянно сомневается и отказывается. Каким образом Вы можете изменить ситуацию и как можете применить свои знания в области коучинга.

23 Мы понимаем, что сотрудник, которому мы в ближайшем будущем планируем предоставить возможность карьерного роста, видит в работе руководителя только преимущества, но не осознает реальных сложностей. Осуществите рефрейминг таким образом, чтобы показать ему всю сложность и ответственность работы руководителя.

24. Разработайте ситуационные вопросы для выявления компетенции «Клиентоориентированность», проявляющейся в следующих индикаторах поведения:

- своевременно реагирует на запросы клиентов;
- обеспечивает качественную коммуникацию с клиентами;
- удовлетворяет потребности клиентов в процессе решения поставленных задач.

25. Компания переходит на другую организационно-правовую форму или же становится более открытой для проверяющих органов. В связи с этим происходит увеличение документооборота и усложнение отчетности. Естественно, это раздражает сотрудников. Проведите рефрейминг ситуации, чтобы усилить ее позитивное восприятие.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Социальная психология (Социальная психология в современных HR-практиках)»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

1. Аннотация к дисциплине.....	3
2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	5
3. Тематический план.....	6
4. Содержание дисциплины	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	8
6. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины.....	18
7. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине...	19

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Социальная психология (Социальная психология в современных HR-практиках)» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 *Управление персоналом*, утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ № 958 от 12.08.2020.

Изучение дисциплины «Социальная психология (Социальная психология в современных HR-практиках)» ориентировано на получение магистрантами необходимых для социально-ориентированной профессиональной деятельности знаний о сущности и особенностях социальных отношений в условиях управления организациями различного типа.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 «Управление персоналом», входит в обязательную часть программы магистратуры.

Для изучения дисциплины «Социальная психология (Социальная психология в современных HR-практиках)» требуются знания и навыки таких дисциплин как: «Технологии геймификации и игротехники в HR-практике», «Организация корпоративного обучения», «Теория организации и организационное поведение», «Коммуникации топ-менеджера», «Селф-менеджмент» и др.

Знания и навыки обучающихся, полученные при изучении данной дисциплины, могут быть использованы для таких дисциплин как: «Социальная психология (Социальная психология в современных HR-практиках)», «Основы HR – консалтинга» и др.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Социальная психология» является формирование у магистрантов системных представлений о психологических аспектах социальных групп, различных видах совместной деятельности и межличностного общения, т.е. психологических особенностях человеческих отношений и практике их регулирования.

Задачи дисциплины:

- развить способность увязывать теоретический материал с социально-психологическими явлениями повседневной жизни;
- сформировать представление о социально – психологических явлениях, социальной психологии личности, психологии межличностного взаимодействия и психологии малых групп;
- приобрести навыки психологического анализа социальной

реальности, описания социально-психологических характеристик и особенностей поведения личности во взаимодействии.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практически опыт	
Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, критически оценивать существующие передовые исследования по управлению персоналом и в смежных областях	ОПК-1	ОПК-1.5 Оценивает индивидуальные особенности психического функционирования человека и его социальную роль в команде с учетом особенностей возрастных этапов, кризисов развития и факторов риска, принадлежности к гендерной, этнической, профессиональной и другим социальным группам	Особенности психического развития человека на разных этапах жизненного цикла; методы и способы разрешения психологических проблем, возникающих в процессе активной деятельности; основные подходы к психологическому воздействию на себя, другого человека, группу, сообщество	Оценивать, анализировать и прогнозировать изменения и динамику психических проявлений у индивида и группы; корректировать различные формы социальной девиации; изменять поведение индивида и группы для максимально эффективного взаимодействия в коллективе	Индивидуальной и групповой работы с персоналом на основе современных методов управления людьми и организациями	<u>Контактная работа:</u> Лекции Лабораторные практикумы <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	Форма ТКУ Форма ПА, балл
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической		
Очная											
Тема 1. Введение в социальную психологию личности	2			2						7	Отчет по ситуационному практикуму / 10
Тема 2. История формирования социально-психологических идей		2									7
Тема 3. Общение в системе общественных и межличностных отношений	2									7	Доклад / 5 Отчет по ситуационному практикуму / 10
Тема 4. Психология малой группы								2		7	Дискуссия / 5 Отчет по ситуационному практикуму / 10
Тема 5. Психология больших социальных групп	2	2								7	Доклад / 5 Дискуссия / 5 Дидактическая игра / 10
Тема 6. Психология межгрупповых отношений										7	Доклад / 5 Дискуссия / 5 Эссе/5
Тема 7. Проблема личности в социальной психологии	2									7	Эссе / 5
Тема 8. Основные направления прикладных исследований и практической социальной психологии										7	Эссе / 5
Всего:	8	4		2				2		56	100

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)								Самостоятельная работа обучающихся	Форма ТКУ Форма ПА, балл
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра		
Очная										
Контроль, час									Зачет	
Объем дисциплины (в академических часах)	72									
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	2									

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Введение в социальную психологию

Место социальной психологии в системе научного знания. «Двойной» статус социальной психологии. Трудности определения предмета социальной психологии, разнообразие подходов (Г.М. Андреева, В.Н. Мясищев, Б.Д. Парыгин, Т. Шибутани). Современные представления о предмете социальной психологии. Функции социальной психологии в управлении персоналом. Классификация методов в социальной психологии. Метод изучения документов. Социометрический метод (социометрия), его возможности и недостатки, обработка результатов, социограмма. Референтометрия. Методы активного социально-психологического обучения (дискуссионные, игровые, сензитивный тренинг) и их характеристики.

Тема 2. История формирования социально-психологических идей

Создание социально-психологических теорий: «Психология народов» М. Лацаруса и Г. Штейнталя и специфический подход В. Вундта; «Психология масс» (Г. Тард, С. Сигеле и Г. Лебон); «Теория инстинктов социального поведения» В. МакДуголла. Начало экспериментального развития социальной психологии в первые годы XX века. Возрастание значения прикладных исследований и их специфика в США. Развитие идей социальной психологии в Европе после второй мировой войны. Варианты «новой парадигмы» для социальной психологии XXI века в европейских концепциях («теория социальных представлений» С. Московичи, теория социальной идентичности А. Тэшфела, этогеническая теория Р. Харре).

Тема 3. Общение в системе общественных и межличностных отношений

Межличностные отношения как форма проявления общественных отношений, их эмоциональная основа. Общение как реализация общественных и межличностных отношений. Значение общения для развития индивида и развития общества: историческое развитие форм общения и развитие общения в онтогенезе. Основные средства вербальной и невербальной коммуникации. Понятие коммуникативной компетентности. Различные способы описания структуры взаимодействия, основные понятия транзактного анализа. Схема Р. Бейлса и возможности ее практического использования. Теория «диадического взаимодействия» (Р. Тибо и Г. Келли), применение теории игр для анализа стратегии партнеров («дилемма узника»). Роль межличностного восприятия в процессе общения. Роль социальной установки при формировании первого впечатления о человеке. Практическое значение исследований аттракции.

Тема 4. Психология малых групп

Понятие «малой группы». Нормы и нормативное поведение членов группы; связь норм и ценностей. Вступление индивида в группу – феномен группового давления. Групповая сплоченность. Лидерство и руководство. Соотношение группового и индивидуальных решений. Роль групповой дискуссии в принятии группового решения (эксперимент К. Левина). Стадии и уровни развития группы. Методики измерения уровня развития группы.

Тема 5. Психология больших социальных групп

Структура психологии больших организованных групп. Психологическая характеристика этнических групп. Гендерные группы. Феномен паники как проявление заражения. Внушение и убеждение. Подражание как воспроизведение индивидом образцов демонстрируемого поведения. Формы и уровни социальных движений. Проблемная ситуация как импульс социального движения. Неустойчивость социальных движений как результат несовпадения целей участников. Роль лидеров в социальных движениях.

Тема 6. Психология межгрупповых отношений

Особенности межгрупповых отношений в больших и малых группах. Значение параметров успеха и неудачи в совместной деятельности для межгруппового восприятия. Феномены «внутригруппового фаворитизма» и «внегрупповой враждебности». Группы в организации. Влияние характера межгрупповых отношений на внутригрупповые процессы. Практическое значение исследований психологии межгрупповых отношений.

Тема 7. Проблема личности в социальной психологии

Институты социализации. Определение социальной установки и ее структура. Проблема изменения социальных установок. Социальная идентичность личности: определение и основные подходы. Теория социальной идентичности. Социально-психологические качества личности руководителя. Проблема идентичности в условиях глобализации. Практическое значение совершенствования социально-психологических качеств личности. Проблема востребованности определенных качеств личности в конкретных условиях общества.

Тема 8. Основные направления прикладных исследований и практической социальной психологии

Особенности прикладного социально-психологического исследования. Этапы практической работы управленца и его социальные роли: эксперт, консультант, обучающий (тренер). Перспективы развития социальной психологии в условиях Российского общества. Необходимость социально-психологического анализа новых явлений общественной жизни.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины «Социальная психология (Социальная психология в современных HR-практиках)» используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, ситуационные практикумы и дидактическая игра, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – это монологическое изложение основных теоретических положений учебного материала, который предварительно систематизирован и последовательно представлен аудитории преподавателем. Содержание излагаемого материала изложено в виде тезисов в рабочей программе дисциплины, поэтому в случае пропуска студентом лекции он может познакомиться с основными дидактическими единицами данной темы и изучить их самостоятельно.

В процессе лекций студенту необходимо вести записи (конспектировать материал), чтобы сохранить в долговременной памяти учебный материал, дополняющий самостоятельную работу с учебно-методической литературой. Целесообразно записывать обобщения, выводы, а также отображать в тетради схемы и графики, изображенные на слайдах. Важно фиксировать всю терминологию. Для ускорения записи рекомендуется вводить понятные сокращения.

В процессе или в конце лекции студенты могут задавать вопросы преподавателю, чтобы прояснить или уточнить собственное понимание услышанной или прочитанной информации.

Конспектирование в процессе лекции является необходимым условием адекватного восприятия учебного материала.

Конспект – это основа для освоения содержания прослушанной лекции и теоретический ориентир для дальнейшей самостоятельной работы с материалом. Следует понимать, что для качественного освоения всей полноты содержания учебного курса читаемой дисциплины руководствоваться одними конспектами лекций недостаточно. Качество основных тезисов лекции зависит от развития учебных навыков работы с информацией, наличия опыта структурирования и переструктурирования материала, способностей кратко излагать суть услышанного или прочитанного текста.

В ходе лекции важно обращать внимание на вербальные подсказки преподавателя, которыми он стимулирует запись основных положений, логических завершений, выводов. В заключении, как правило, преподаватель акцентирует внимание на ключевых моментах прочитанного материала и дает учебную установку на его дальнейшую проработку и закрепление.

В процессе внимательного восприятия лекционного материала

могут возникать вопросы, ответы на которые можно услышать в процессе лекции. В конце лекции преподаватель обязательно даст возможность задать вопросы по теме лекции.

Теоретические насыщенные лекции не всегда легко воспринимаются студентами. Некоторые темы требуют предварительной подготовки, поэтому иногда преподаватель просит прочитать перед началом лекции соответствующие разделы учебника или обратить внимание на терминологию, которая будет использоваться в лекции.

В начале лекционного цикла преподаватель познакомит с обязательной и дополнительной литературой, предложит вспомогательную справочную литературу для освоения лексического аппарата, расскажет о формах промежуточного и итогового контроля, озвучит требования. Эти установочные моменты студенту очень важно зафиксировать в тетради и выполнять их в строго обозначенные сроки.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары проводятся в процессе освоения дисциплины в соответствии с рабочим учебным планом.

Студентам рекомендуется:

- предварительно ознакомиться с перечнем тем докладов, списком литературы
- заранее выбрать тему для подготовки к семинарскому занятию;
- заранее обеспечить возможность подготовить презентацию (7-10 слайдов);

Важно:

- быть готовым ответить на вопросы студентов и преподавателя;
- обеспечить активное участие студентов в дискуссии;
- учесть все замечания, которые сделал преподаватель по окончании доклада;
- получить рейтинговый балл в соответствии с текущим контролем успеваемости.

Презентация выполняется в программе Microsoft PowerPoint (2003-2013) с необходимыми иллюстрациями, рисунками, схемами, графиками.

Методические указания для обучающихся по подготовке доклада

Доклад - сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при

получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчик должен знать и уметь:

- сообщать новую информацию;
- использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия;
- дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут);
- иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

Структура выступления.

Вступление должно содержать:

- название, сообщение основной идеи;
- современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов;
- живую интересную форму изложения;
- акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудиовизуальных и визуальных материалов. Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

Методические указания для обучающихся по подготовке и участию в дискуссии

Дискуссия – это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся, обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами.

Задача дискуссии – обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми.

К технике управляемой дискуссии относятся: четкое определение цели, прогнозирование реакции оппонентов, планирование своего поведения, ограничение времени на выступления и их заданная очередность.

Групповая дискуссия. Для проведения такой дискуссии все обучающиеся, присутствующие на практическом занятии, разбиваются на небольшие подгруппы, которые обсуждают те или иные вопросы,

входящие в тему занятия.

Обсуждение может организовываться двояко: либо все подгруппы анализируют один и тот же вопрос, либо какая-то крупная тема разбивается на отдельные задания.

Для проведения дискуссии необходимо:

1. Выбрать тему дискуссии, ее может предложить, как преподаватель, так и студенты.
2. Выделить проблематику. Обозначить основные спорные вопросы.
3. Рассмотреть, исторические и современные подходы по выбранной теме.
4. Подобрать литературу.
5. Выписать тезисы.
6. Проанализировать материал и определить свою точку зрения по данной проблематике.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума.

Ситуационный практикум – это интерактивный обучающий формат для приобретения практических навыков в изучаемой данной дисциплиной области. Проводится в виде решения задач или практических заданий, сформулированных на основе практических ситуаций.

Порядок организации собственной деятельности во время ситуационного практикума. Важно:

- в начале занятия получить задание (кейс);
- задать уточняющие вопросы преподавателю;
- в соответствии с инструкцией преподавателя приступить к решению задания индивидуально или в микрогруппах;
- провести обсуждение со всеми участниками и учесть предложенные варианты ответов;
- выработать стратегию защиты своей версии правильного ответа;
- назначить представителя от группы для защиты выбранного варианта ответа;
- включиться в межгрупповое обсуждение, внимательно выслушав ответы представителей от всех групп;
- помогать в процессе дискуссии представителю от своей группы во время возникших затруднений отстоять «правильный» ответ;
- учесть все замечания и ошибки, сделанные преподавателем по окончании дискуссии;
- зафиксировать рейтинговые баллы текущего контроля успеваемости.

Требования к оформлению результатов практикума.

Доклады, отражающие индивидуальное или коллективное решение кейса группой, представляются в устной форме с использованием при необходимости подготовленными иллюстративными материалами. Все

нестандартные решения, выработанные группой в процессе работы, поощряются дополнительными бонусными баллами.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении дидактической игры

Дидактическая игра – это форма интерактивного практического занятия, цель которой – в учебной деятельности смоделировать спорную или конфликтную психологическую ситуацию, найти выход из неё, и затем, вместе с преподавателем, обсудить все возможные варианты правильных решений. В процессе дидактической игры студент приобретает умения работать в команде, формирует навыки решения конкретных практических задач, учится находить ответы на сложные профессионально значимые ситуации.

Задания (сценарий) игры соответствуют изучаемым темам. Дополнительная информация и распределение ролей между участниками дидактической игры осуществляется в начале соответствующего практического занятия. По итогам работы преподаватель выставляет соответствующие баллы, которые набрали все участники дидактической игры.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

В рамках освоения курса в соответствии с учебным планом предусмотрена самостоятельная работа магистрантов. Это обязательная необходимая составная часть освоения учебного материала, без которой невозможна полноценная подготовка управленца к практической работе.

Самостоятельная работа с материалом учебной дисциплины предполагает минимальное участие преподавателя. Качество самостоятельной работы студента определяется его результатами, полученными на практических занятиях, и оценкой по результатам итоговых испытаний. Основная часть самостоятельной работы – это работа с источниками информации, самостоятельная диагностика. Режим домашней подготовки включает обязательную работу с тезаурусами; подготовку ответов на контрольные вопросы для самостоятельной проверки знаний; разработку разнообразного презентационного материала для студенческих выступлений. Среди письменных работ следует выделить творческие эссе, составление планов-конспектов, рефераты, тексты докладов для семинаров, курсовую работу. Это требует тщательной проработки учебников, хрестоматий, монографий; конспектирование научных статей, периодических изданий, специализированной литературы и других источников.

Самостоятельная работа с материалом учебной дисциплины предполагает минимальное участие преподавателя. Учитывая то, что все работы должны выполняться в межсессионный период, необходимо планировать свою работу в соответствии с объемом информации, необходимым для изучения данной дисциплины. Для успешного

овладения материалом учебной дисциплины студенту рекомендуется тратить на самостоятельную работу 2-3 часа в день, а в свободные дни от 3 до 5 часов.

Методические указания для обучающихся по написанию эссе

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист
2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов

аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самост. работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Введение в социальную психологию личности</i>	Трудности определения предмета социальной психологии, разнообразие подходов. Референтометрия. Проективные методы, их особенности. Методы активного социально-психологического обучения и их характеристики.	Работа с литературой, источниками в сети Internet, написание конспекта Подготовка отчета по результатам работы на ситуационном практикуме	Отчет-рефлексия по ситуационному практикуму
<i>Тема 2. История формирования социально-психологических идей</i>	Возрастание значения прикладных исследований и их специфика в США.	Работа с литературой, источниками в сети Internet, написание конспекта Подготовка тезисов доклада и презентации Подготовка отчета по результатам работы на ситуационном практикуме	Конспект Отчет-рефлексия по ситуационному практикуму
<i>Тема 3. Общение в системе общественных и межличностных отношений</i>	Социальная роль как способ поведения личности в системе общественных отношений. Особенности содержания понятия «общение» в отечественной психологии; единств общения и деятельности. Проблема влияния в общении. Понятие коммуникативной компетентности. Проблема эффективности речевого воздействия и толерантности в коммуникативной ситуации. Проблемы взаимодействия в	Работа с литературой, источниками в сети Internet, написание конспекта Подготовка тезисов доклада и презентации Подготовка отчета по результатам работы на ситуационном практикуме	Конспект Отчет-рефлексия по ситуационному практикуму

	символическом интеракционизме Дж. Мида. Эмоциональная сторона межличностного восприятия – феномен аттракции. Симпатия, дружба, любовь как различные уровни аттракции. Практическое значение исследований аттракции.		
<i>Тема 4. Психология малой группы</i>	Методы исследования групповой сплоченности. Силье руководства и эффективность деятельности группы (Ф. Фидлер). Роль групповой дискуссии в принятии группового решения (эксперимент К. Левина). Методики измерения уровня развития группы. Соотношение понятий «группа», «коллектив», «команда».	Работа с литературой, источниками в сети Internet, написание конспекта Подготовка отчета по результатам работы на ситуационном практикуме	Отчет-рефлексия по ситуационному практикуму
<i>Тема 5. Психология больших социальных групп</i>	Методологическое значение проблемы психологии больших групп и методы их исследования. Особенности межэтнического общения: межкультурная коммуникация. Роль подражания в истории общества и в онтогенезе. Особенности механизмов заражения, внушения и подражания в современных обществах. Роль лидеров в социальных движениях.	Работа с литературой, источниками в сети Internet, написание конспекта Подготовка доклада-презентации, подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму, подготовка к участию, разработке и поведению дидактической игры, подготовка отчета-рефлексии по разработанной дидактической игре	Конспект презентации доклада, отчет по ситуационному практикуму отчет-рефлексия по дидактической игре
<i>Тема 6. Психология межгрупповых отношений</i>	Значение параметров успеха и неудачи в совместной деятельности для межгруппового восприятия.	Работа с литературой, источниками в сети Internet, написание конспекта Подготовка к участию в дискуссии, эссе	Конспект, дискуссия Эссе
<i>Тема 7. Проблема личности в социальной психологии</i>	Содержание процесса социализации в основных сферах жизнедеятельности человека: в деятельности, общении, самосознании. Иерархическая структура диспозиций личности и место социальных установок в этой иерархии. Взаимозависимость	Работа с литературой, источниками в сети Internet, написание конспекта Подготовка и написание эссе	Эссе

	качеств, приобретенных личностью в группе, и «качеств» самих групп. Проблема идентичности в условиях глобализации. Практическое значение совершенствования социально-психологических качеств личности.		
Тема 8. Основные направления прикладных исследований и практической социальной психологии	Проблема прикладного исследования и проблема практической работы социального психолога Отличие практической работы от проведения исследования. Формы и области практической работы психолога в современном Российском обществе. Необходимость социально-психологического анализа новых явлений общественной жизни.	Работа в Работа с литературой, источниками в сети Internet, написание конспекта Подготовка и написание эссе	Эссе

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Андреева, Г. М. Социальная психология : учебник для высших учебных заведений / Г. М. Андреева. — 5-е изд. — Москва : Аспект Пресс, 2024. — 360 с. — ISBN 978-5-7567-1323-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/146190.html>
2. Пичугин В.Г. Психология влияния в управлении персоналом : учебное пособие / Пичугин В.Г.. — Москва : Прометей, 2020. — 144 с. — ISBN 978-5-907244-11-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125680.html>

Дополнительная литература:

1. Лобза, О. В. Настольная книга бизнес-психолога : практическое руководство для психологов системы управления и бизнеса / О. В. Лобза, В. О. Леонова. — Москва : Аспект Пресс, 2025. — 363 с. — ISBN 978-5-7567-1367-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/151095.html>

2. Кондратьев, М. Ю. Психология отношений межличностной значимости : учебное пособие / М. Ю. Кондратьев, Ю. М. Кондратьев. — 3-е изд. — Москва : ПЕР СЭ, Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 272 с. — ISBN 5-9292-0154-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/140972.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Вопросы психологии (психологические методики)	http://www.voppsy.ru (http://www.voppsy.ru/rubr/1000.htm)
2.	Библиотека психологической литературы	http://www.koob.ru
3.	Система Интернет-сервисов тестирования HT-LINE	http://www.ht-line.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);

- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)
свободно-распространяемое программное обеспечение:
- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Доклады на семинарах	Оценки доклада: 4-5 – доклад выполнен в соответствии с требованиями: 10 правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся; 3 – доклад выполнен в соответствии с требованиями, но с плохой презентацией, грамотное использование профессиональной терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на большинство вопросов преподавателя и обучающихся; 1-2 – доклад выполнен с нарушением базовых требований, без

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
		презентации, докладчик был привязан к тексту, докладчик испытывал затруднения при ответе на вопросы преподавателя и обучающихся; 0 – доклад не сделан вообще или сделан не по существу вопроса, докладчик не смог ответить на вопросы преподавателя и обучающихся.
2.	Дискуссия	Оценка участия в дискуссии: 4-5 – два и более выступлений, ответы построены логично, аргументировано; 2-3 – 1-2 выступления, ответы построены в основном логично, в целом аргументировано; 1 – одно выступление, ответ в основном логичный, но слабо аргументированный; 0 – в дискуссии не участвовал
3.	Эссе	5 – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, замечаний по оформлению нет; 4 – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, есть замечания по оформлению; 3 – тема раскрыта не в полном объеме, замечаний по оформлению нет; 1-2 – тема раскрыта только частично, нарушены правила по оформлению; 0 – эссе не сделано.
4.	Ситуационные практикумы	8-10 – доклад содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд; 5-7 – доклад содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд; 1-4 – доклад содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 0 – доклад не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.
5.	Деловая (дидактическая) игра	8-10 – доклад содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд; 5-7 – доклад содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд; 1-4 – доклад содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 0 – доклад не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Примерные темы докладов по 2 теме:

1. Возрастающее значение прикладных исследований и их специфика в

США.

2. Варианты «новой парадигмы» для социальной психологии XXI века в европейской концепции С. Московичи.
3. Варианты «новой парадигмы» для социальной психологии XXI века в европейской концепции А. Тэшфела.
4. Варианты «новой парадигмы» для социальной психологии XXI века в европейской концепции Р. Харре.

Примерные темы докладов по 3 теме:

1. Социальная роль как способ поведения личности в системе общественных отношений.
2. Историческое развитие форм общения и развитие общения в онтогенезе.
3. Особенности содержания понятия «общение» в отечественной психологии; единство общения и деятельности.
4. Проблема влияния в общении.
5. Проблема эффективности речевого воздействия и толерантности в коммуникативной ситуации.
6. Самоподача и обратная связь.
7. Проблемы взаимодействия в символическом интеракционизме Дж. Мида.
8. Принципы исследования взаимодействия в деятельностной парадигме (Л.И. Уманский).
9. Эмоциональная сторона межличностного восприятия – феномен аттракции. Симпатия, дружба, любовь как различные уровни аттракции.

Примерные темы докладов по 5 теме:

1. Методологическое значение проблемы психологии больших групп и методы их исследования.
2. Структура психологии больших организованных групп.
3. Проблема менталитета.
4. Проблема психологии новых социальных слоев в современном Российском обществе («средний класс», «частные собственники» и др.)
5. Особенности межэтнического общения.
6. Роль подражания в истории общества и в онтогенезе.
7. Особенности механизмов заражения, внушения и подражания в современных обществах.
8. Роль лидеров в социальных движениях.

Примерные темы докладов по 8 теме:

1. Проблема прикладного исследования и проблема практической работы социального психолога.
2. Критерии эффективности прикладного социально-психологического исследования.

3. Отличие практической работы от проведения исследования.
4. Различие установок исследователя и практика: тип отношений практика и клиента.
5. Формы и области практической работы психолога в современном Российском обществе.
6. Необходимость социально-психологического анализа новых явлений общественной жизни.

Типовое задание к ситуационному практикуму (кейс-стади).

Ситуационный практикум предназначен для формирования у учащихся навыков решения проблем в профессиональной области, в ходе анализа и решения обучаемыми заданий, сформированными на основе практических ситуаций.

Вариант 1. Проведение контент анализа заданного текста.

Вариант 2. Определить национальность, о которой идет речь в текстовом отрывке (этнопсихологический словарь). Аргументировать свой ответ.

Вариант 3. Проведение социометрии, расчет социометрического статуса каждого члена группы.

Вариант 4. Нарисовать схему (схемы) трансакций исходя из предложенного текста. Это игра или манипуляция? В чем состоит выигрыш (практический, психологический, другие)? Как можно было бы выйти из игры/манипуляции?

Вариант 5. Используя ниже приведенную схему поведенческого портрета, опишите, пожалуйста, социально-психологические характеристики одного из известных литературных персонажей. В виде аргументов приведите соответствующие цитаты.

Схема поведенческого портрета «героя»

1. Описание социально-биографических характеристик

- Имя
- Пол
- Возраст
- Профессия
- Семейное положение
- Место проживания

2. Описание поведенческих реакций:

- в привычной для героя обстановке;
- в стрессовой ситуации (например, конфликта).

На основании данных описаний сделайте вывод о типе темперамента героя.

3. Какие способности проявляются у героя? Какими задатками он обладает?

4. Особенности характера, проявляющиеся в отношении к:

- самому себе
- другим людям

- миру
 - труду и продуктам деятельности
5. Характеристика направленности личности героя
- цели
 - ценности
 - мотивы
 - мировоззрение

Типовое задание к дидактической игре

Дидактическая игра – совместная деятельность обучаемых, направленная на нахождение путей оптимального решения поставленной задачи в соответствии с выбранной или назначенной ролью, с целью отработки:

- коммуникационных навыков;
- развитие мышления;
- умения применять полученные теоретические знания на практике.

В данной игровой процедуре участвует вся группа обучающихся. Целью игры является определение стратегий убеждения и влияния, используемых стилей лидерства (видов власти) участниками группы, факторов способствующих или препятствующих убеждению другого.

Присутствующим в аудитории студентам предлагается решить простую арифметическую задачу: «Крестьянин решил купить лошадь и купил ее за 4 000 рублей. Приняв решение, что лошадь ему не нужна, он продал ее за 5 000 рублей. Через какое-то время он решил, что лошадь ему все-таки пригодится, и купил ее за 6 000 рублей. Передумав в очередной раз, он продал ее за 7 000 рублей. Имел ли выгоду крестьянин от этих сделок? И если имел, то сколько?»

Методические указания:

1. После того как студенты познакомились с условиями задачи, решают ее самостоятельно (индивидуально) и зафиксируйте свой ответ. Как правило, на этот этап требуется 5-7 минут.

2. После принятия каждым индивидуального решения, преподаватель интересуется поочередно полученным ответом, и все разнообразие результатов фиксирует на доске.

3. На следующем этапе студенты объединяются в группы в зависимости от полученного ответа, т.е. задача найти единомышленников. Цель получившихся групп – прийти к единому для всей аудитории, желательному правильному ответу, используя различные методы убеждения (кроме физических, естественно).

4. Далее в зависимости от располагаемого времени и поставленных целей занятия игра может развиваться следующим образом:

а) выполнение задания снимается на видеокамеру, а после того, как группы найдут (или не найдут) правильное решение, снятый материал обсуждается. Данный вариант характерен для тренинговых групп, роль тренера пассивная. Вопросы для обсуждения могут быть следующими:

- как было организовано пространство обсуждения?

- кто занимал позицию лидера при выполнении задания?
- как распределялись роли при обсуждении?
- какие аргументы были использованы в дискуссии?

б) преподаватель выступает в активной позиции: при обнаружении не эффективных попыток договориться (более 5 минут не происходит ничего конструктивного). Он говорит «Стоп-игра!» и активизирует группу на поиск другого варианта действия, предлагает подсказки, раскрывает возможности... После чего студенты продолжают поиск взаимоприемлемого решения.

Важно помнить о полученной инструкции.

В процессе аргументации своего решения выступающий студент должен обращаться к группе, так как общее решение принимает именно она.

Выступающему студенту могут оказывать поддержку члены его микрогруппы, в частности устанавливать дисциплину или помогать найти новые аргументы в пользу своего решения.

5. После того как основная, эмоционально насыщенная часть игровой процедуры закончена, важно: обсудить результаты произошедшего и обобщить полученный опыт, заполнив таблицу «Факторы, способствующие и препятствующие убеждению другого». Если время ограничено, данная часть работы выполняется дома, но обязательно обсуждается на следующем занятии.

Что способствовало убеждению другого?	Что препятствовало убеждению другого?

Подводя итоги игрового взаимодействия важно вспомнить и учесть те стили лидерства и виды власти, которые использовали активные участники процедуры.

Примерные темы эссе

1. Феномены социального восприятия в расследовании преступлений.
2. Агрессия и лидерство.
3. Кинофильмы (телесериалы) и Социальная психология.
4. Анализ метафор любви.
5. Гендерные стереотипы.
6. Самоподтверждающиеся пророчества.
7. Убеждающая сила рекламы.
8. Проективные методы социальной психологии.
9. Метод моделирования в социальной психологии.
10. Методы активного социально-психологического обучения.
11. Психологические способы воздействия в процессе общения.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Социальная

психология (Социальная психология в современных HR-практиках) проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет с оценкой представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины (курса), а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины (курса), понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины (курса) и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины (решение задачи).	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: 1 вопрос: 0-30; 2 вопрос: 0-30; 3 вопрос: 0-40 . «Зачтено» — 90-100 (отлично)– ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. — 70 -89 (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. — 50-69 (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. «Не зачтено» — менее 50 баллов неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа

1. Междисциплинарные основы социальной психологии.
2. Изучение природы опыта и поведения человека в социуме.
3. Современные социально-психологические исследования: проблемы, выводы, актуальность.
4. Методы социальной психологии.
5. Основные направления социальной психологии, ее связь с другими науками.
6. Оценка, самооценка личности и уровень притязаний.
7. Социальная роль как способ поведения личности в системе общественных отношений.
8. Понятие коммуникативной компетентности.
9. Методологические проблемы социально-психологического исследования
10. Место общения в системе общественных и межличностных

отношений.

11. Речь как средство коммуникации
12. Невербальная коммуникация.
13. Специфика понятия «социальная перцепция».
14. Понятие каузальной атрибуции
15. Межличностная аттракция
16. Общая характеристика процессов групповой динамики
17. Групповая сплоченность: основные подходы к исследованию
18. Лидерство и руководство. Теория происхождения лидерства
19. Групповые решения как групподинамический процесс.
20. Проблема развития группы в социальной психологии
21. Психология межгрупповых отношений (основные подходы к исследованию).
22. История исследований социальных установок
23. Иерархическая структура диспозиций личности
24. Личность в группе. Социально-психологические качества личности.
25. Проблема личности в социальной психологии.
26. Сущность, структура и функции аттитюдов

Задания 2 типа

1. Особенности развития социальной психологии в России (дискуссия о предмете). Приведите пример.
2. Современные представления о предмете социальной психологии (американская и европейская традиции). Приведите пример.
3. Подходы к описанию структуры взаимодействия. Транзактный анализ. Приведите пример.
4. Проблема группы в социальной психологии. Классификация групп. Приведите пример.
5. Основные направления исследования малых групп. Типы малых групп. Приведите пример.
6. Давление группы на индивида. Феномен конформизма. Приведите пример.
7. Стадии и институты социализации. Приведите пример.
8. Социальная установка и реальное поведение. Приведите пример.
9. Пример взаимозависимости качеств, приобретенных личностью в группе и «качеств» самих групп.
10. Проблема идентичности в условиях глобализации.
11. Практическое значение совершенствования социально-психологических качеств личности.
12. Проблемы прикладных социально-психологических исследований и их специфика.
13. Ключевые проблемы в практической работе социального психолога.
14. Отличия практической работы социального психолога от психолога-исследователя
15. Формы и области практической работы психолога в XXI веке.
16. Социально-психологический анализ новых явлений общественной

жизни.

17. Приведите примеры специфических социально-психологических исследований, которые раньше не проводились. Приведите примеры.
18. Проблемы психологии больших групп и специфика их исследования. Приведите примеры.
19. Специфика межэтнического общения, проблема межкультурной коммуникации. Приведите примеры.
20. Феномен подражания, его проявление в социуме и значение в социализации личности.
21. Особенности механизмов заражения, внушения и подражания в современных обществах.
22. Роль лидеров в социальных движениях. Приведите примеры харизматичного проявления лидерского потенциала.
23. Психологический портрет политического лидера. Приведите примеры.
24. Психологический портрет лидера в бизнесе. Приведите примеры.
25. Межгрупповое восприятие, особенности и специфика.
26. Значение параметров успеха и неудачи в совместной деятельности. Приведите примеры для разновозрастных групп.
27. Связь психологического климата в группе и формой социального взаимодействия. Приведите примеры разного качества такого взаимодействия.
28. Обоснуйте значение развития soft-навыков в условиях современного общества.

Задания 3-го типа

Типовое задание № 1. Составьте социоматрицу, нарисуйте социограмму, рассчитайте социометрический статус каждого участника группы, если известно, что из 11 членов группы в социометрическом исследовании приняли участие только 10 из них.

При этом были сделаны следующие выборы:

№	Кто выбирает	Кого выбирают (№ из списка)	
		Положительный выбор	Отрицательный выбор
1	Арлекинин	2, 4, 7	8, 9, 10
2	Барабасов	3, 5, 7	6, 9, 11
3	Базилиони	2, 5, 7	4, 6, 10
4	Буратинин	6, 8, 9	1, 5, 10
5	Дуремаров	2, 7, 11	6, 9, 10
6	Карлов	4, 8, 10	2, 3, 7
7	Лисова	2, 3, 5	6, 8, 11
8	Мальвинина	4, 9, 10	2, 5, 7
9	Пьеров	4, 8, 11	1, 2, 3
10	Сверчков	отсутствовал во время исследования	
11	Тартиллина	4, 6, 10	2, 5, 7

Типовое задание № 2.

Проанализируйте предлагаемый отрывок по следующей схеме:

- Это игра или манипуляция? Почему?

- В чем заключается уловка?
- В чем состоит уязвимое место?
- Нарисуйте схему (схемы) транзакций.
- В чем состоит выигрыш (практический, психологический, другие)?

▪ Как можно было бы выйти из игры/манипуляции?

Придумайте или подберите подходящее название.

«...С холостыми молодыми людьми... можно позволить себе тихонько рассмеяться, поглядывая издали на кого-нибудь из них, а когда он со всех ног бросится к вам, чтобы узнать, почему вы смеялись, можно лукаво отнекиваться и все задорнее заливаться смехом, заставляя его до бесконечности допытываться о причинах такого веселья. Тем временем ваши глаза могут сулить ему такие волнующие мгновения, что он тут же постарается остаться с вами где-нибудь наедине. А когда ему это удастся, и он попытается вас поцеловать, вам следует быть глубоко оскорбленной или очень-очень разгневанной. Следует заставить его вымаливать прощение за свою дерзость, а потом с такой чарующей улыбкой одарить его этим прощением, что он непременно повторит свою попытку еще раз. Время от времени, но не слишком часто, можно разрешить ему этот поцелуй. После этого необходимо расплакаться и начать твердить сквозь слезы, что вы не понимаете, что с вами творится, и, конечно, теперь он не сможет больше вас уважать. Тогда он примется осушать ваши слезы, и можно с уверенностью сказать, что тут же сделает вам предложение в доказательство того, сколь глубоко и незыблемо вас уважает.»

Типовое задание № 3.

Вы знаете, о группе, что она состоит из 15 человек. Мнение наблюдателей о ней такое: «Там каждый сам по себе, никакого лидера нет».

Как вы будете с помощью социометрического исследования выявлять структуру этой группы?

Типовое задание № 4.

Определите, к какому типу относится группа людей из 15 человек, если известно, что:

- а) они почти не знают друг друга;
- б) их всех знает человек, который не входит в эту группу;
- в) члены группы никогда не собираются вместе.

Типовое задание № 5.

Известно, что в группе, которая характеризуется как малая, реальная, контактная, неформальная, сплоченная есть два человека, которые обладают следующими качествами:

- первый — умный, веселый, выдумщик, терпеливый, аккуратный;
- ...конформист подделывается под окружение, хотя в душе может

быть с ним не согласен.

▪ второй — умный, остроумный, фантазер, невыдержанный, небрежный.

Кто из них, по вашему мнению, скорее всего будет лидером в этой группе? Аргументируйте свой ответ.

Типовое задание № 6.

В группе из 15 человек проводилось социометрическое исследование.

Факт 1. Никто из членов группы не поинтересовался его результатами.

Факт 2. По данным экспериментального исследования никто в этой группе не получил взаимных выборов.

Как вы думаете, существует ли связь между этими фактами? Как каждый из них характеризует структуру группы?

Типовое задание № 7.

В группе нет человека, который бы получил больше всех выборов в социометрическом исследовании.

Назовите возможные причины такого результата исследования.

Типовое задание № 8.

О группе из 5 человек наблюдатели говорят, что в ней ни у кого нет своего лица. По данным социометрии никто из членов группы не получил больше трех выборов.

Сопоставьте эти данные с мнением о группе.

Типовое задание № 9.

О группе наблюдатели говорят, что она похожа на стадо без пастуха. Социометрия показала, что 5 человек (из 20 членов) группы получили одинаковое число выборов — 7.

Вопросы:

▪ О чем свидетельствуют результаты социометрии?
▪ Соответствуют ли экспериментальные данные мнению наблюдателей? Ответ аргументируйте.

Типовое задание № 10.

Говоря о людях рыночной ориентации, Э. Фромм писал: «тот факт, что чтобы добиться успеха, недостаточно обладать умением и умственным багажом для выполнения поставленной задачи, но нужно еще быть способным вступить в состязание со многими другими, формирует у человека определенную установку по отношению к самому себе».

Опишите подробно содержание этой установки.

Типовое задание № 11. Как вы думаете, в каких конкретных

отношениях с другими людьми разрешается главный парадокс человеческого существования, который состоит в том, что человек должен одновременно искать и близости, и независимости; общности с другими — и в то же время сохранения своей уникальности и особенности.

Типовое задание № 12. Известно, что социальная ориентация проявляется в осознании человеком его потребностей и условий их удовлетворения. Формула «мне требуется» или «мне необходимо» — основная рефлексивная формула, в которой осознаются потребности.

Какими социальными факторами, по вашему мнению, определяются следующие потребности личности: Мне необходима:

1. Хорошая работа.
2. Красивая и удобная одежда.
3. Радостная жизнь.
4. Здоровье.
5. Верная дружба.
6. Острый нож.
7. Мешок денег.

Типовое задание № 13. Опишите различия между следующими системами знаков как средствами общения:

1. Цвета светофора.
2. Азбука Морзе.
3. Родной язык.
4. Топографическая карта местности.

Типовое задание № 14. Социальная оценка проявляется в виде общественного мнения, т.е. мнение какой-то группы людей об общественных явлениях.

Определите, какие из приведенных утверждений можно считать проявлением общественного мнения:

1. Яблоко от яблони недалеко падает.
2. Везде одна мафия.
3. Только ненормальный может отдать другим все до нитки.
4. Сколько волка не корми, он все в лес смотрит.
5. Честно в наше время жить нельзя.

Аргументируйте свой ответ.

Типовое задание № 15. При описании позиции человека по отношению к конкретному другому человеку проявляется и общее отношение к людям («Они»).

Ориентируясь на переживания Я, опишите его отношения с конкретным Ты и людьми вообще (Они) в следующих позициях:

- 1) Я(+) Ты (+) Они (+)
- 2) Я(+) Ты (+) Они (-)

3) Я(+) Ты (-) Они (-) и т.п.

Типовое задание № 16. Заполните таблицу «Виды межличностных отношений».

Как вы думаете, какие типы отношений были бы оптимальны на работе, в каких ситуациях? Ответ аргументируйте.

Виды межличностных отношений

Виды отношений	Степень вовлеченности	Избирательность в выборе партнера	Функции отношений
знакомства			подтверждения
приятельские			время препровождения
товарищеские			производительности
дружеские			личностной идентичности
любовные			близости и любви
супружеские			стабильности и продолжения рода
родственные			принадлежности

Типовое задание № 17. Определите, какие социально-психологические явления описаны в ниже приведенном тексте. Аргументируйте свой ответ, используя терминологический аппарат социальной психологии.

«...Однажды, когда Кристофер Робин, Винни-Пух и Пятачок сидели и мирно беседовали, Кристофер Робин проглотил то, что у него было во рту, и сказал, как будто между прочим:

— Знаешь, Пятачок, а я сегодня видел Слонопотама.

— А чего он делал? — спросил Пятачок.

Можно было подумать, что он ни капельки не удивился!

— Ну, просто слонялся, - сказал Кристофер Робин. — По-моему, он меня не видел.

— Я тоже одного как-то видел, — сказал Пятачок. — По-моему, это был он. А может, и нет.

— Я тоже, - сказал Пух, недоумевая. «Интересно, кто же такой Слонопотам?!» — подумал он.

— Их часто не встретить, небрежно сказал Кристофер Робин.

— Особенно сейчас, - сказал Пятачок.

— Особенно в это время года, сказал Пух.»

Типовое задание № 18. Перечислите стереотипы восприятия представителей различных национальностей, описание поведения которых представлено в следующем тексте:

*«Как ведут себя люди разных национальностей, если они обнаружат муху в кружке пива. **Немец** выбрасывает муху и пьет пиво. **Француз** вытаскивает муху, дует на нее, расправляет ей крылышки - и не пьет пиво. **Русский** выпивает пиво, не заметив мухи. **Американец** зовет официанта, устраивает скандал и требует другую кружку. **Китаец** вынимает муху, пьет пиво и закусывает мухой. **Еврей** пьет пиво, а муху*

продает китайцу.»

Типовое задание № 19. Ценностные ориентации личности создаются на основе целостных представлений человека и выражаются в социальных установках, социальной оценке и социальном интересе.

Определите в следующих высказываниях людей их ценностные ориентации:

1. Новые русские — это непонятные люди с непонятными идеалами.
2. Все богатые должны помогать бедным.
3. Нельзя убивать душу.
4. Никому не дано судить других.
5. Учителя должны уважать себя и детей.

Типовое задание № 20. Э. Берн описывает сценарий игры в межличностных отношениях под названием: «Ну что, попался, негодяй!»

Определите цель этой игры, если известно, что роли — это Жертва и Агрессор.

Примером игры может быть ревнивый муж.

Социальная парадигма: Взрослый — Взрослый; психологическая парадигма: Родитель - Ребенок, а ходы в игре следующие:

- 1) провокация — обвинение;
- 2) защита — обвинение;
- 3) защита — наказание.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Кадровая стратегия современной организации»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

I.	Аннотация к дисциплине	3
II.	Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	5
III.	Тематический план	6
IV.	Содержание дисциплины	7
V.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	9
VI.	Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины	17
VII.	Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	20

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Кадровая стратегия современной организации» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 958.

Объектом изучения выступает стратегическое управление кадровым направлением деятельности, основанное на использовании инновационных подходов, учитывающих особенности рыночного функционирования субъектов отечественного профессионального предпринимательства. В рамках изучения данной дисциплины, обучающиеся в магистратуре знакомятся с основными доктринами организации трудовых отношений, типами и структурой кадровой стратегии, методикой ее формирования и последующей актуализации. Дисциплина формирует целостную систему теоретических и концептуальных представлений о роли кадрового направления в деятельности современной организации, а также развивает ряд практических навыков и умений, позволяющих принимать высокоэффективные стратегические решения по всем аспектам кадровой работы.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в обязательную часть Блока 1.

Дисциплина изучается на 1 курсе во 2 семестре.

Цель и задачи дисциплины.

Целью изучения дисциплины: является формирование базовой системы знаний в области стратегического управления персоналом, а также практических навыков в области разработки и последующей актуализации кадровой стратегии современной организации.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение понятия человеческого капитала организации, влияния качества данного капитала на ее рыночные позиции и важности эффективного стратегического управления процессом его развития;
- изучение методологических основ стратегического управления персоналом и его отечественной специфики;
- изучение особенностей кадровой стратегии организаций, находящихся на различных стадиях своего жизненного цикла;
- изучение основных целей и стратегических подходов, реализуемых в рамках политики развития персонала;
- изучение основных целей и стратегических подходов, реализуемых в рамках политики организации труда персонала;
- изучение основных целей и стратегических подходов, реализуемых в

рамках политики мотивации персонала;

- изучение основных целей и стратегических подходов, реализуемых в рамках политики социальной и психологической поддержки персонала;
- изучение методики и прикладных технологий разработки и актуализации кадровой стратегии организации;
- изучение угрозы неформального сопротивления внедряемым стратегическим HR-инновациям со стороны собственных сотрудников организации и методов противодействия ей.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины «Кадровая стратегия современной организации» направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			<i>Выпускник должен знать</i>	<i>Выпускник должен уметь</i>	<i>Выпускник должен иметь практический опыт</i>	
Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность	ОПК-3	ОПК-3.1 Разрабатывает и обеспечивает реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде	• основные доктрины организации трудовых отношений; • передовые зарубежные и отечественные практики стратегического управления персоналом; • методологию актуализации кадровой стратегии организации	выбирать оптимальные для конкретной организации варианты стратегических подходов по каждому из базовых направлений кадровой стратегии	оценки факторов макро- и микросреды, влияющих на кадровую стратегию организации	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
		ОПК-3.2 Оценивает социальную и экономическую эффективность стратегии, политик и технологий управления персоналом организации	• основные критерии, подтверждающие социальную ориентацию кадровой стратегии организации; • основные показатели, подтверждающие экономическую эффективность кадровой стратегии организации	аргументировать перед руководством компании необходимость проведения социально-ориентированной кадровой стратегии и обосновать ее экономическую целесообразность	оценки социально-экономической эффективности кадровой стратегии, реализуемой организацией;	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА	
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки			
Тема 1. Кадровое направление деятельности организации и методические основы стратегического управления им	1			2						15	Отчет по ситуационному практикуму / 12 Тестовое домашнее задание / 2 Практическое домашнее задание / 4	
Тема 2. Особенности стратегического управления персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации	1			2						15	Отчет по ситуационному практикуму / 12 Тестовое домашнее задание / 2 Практическое домашнее задание / 4	
Тема 3. Основные стратегические подходы к решению важнейших кадровых задач современной организации	1			2						15	Отчет по ситуационному практикуму / 12 Тестовое домашнее задание / 2 Практическое домашнее задание / 4	
Тема 4. Актуализации кадровой стратегии организации	1							2		15	Дидактическая игра / 15 Тестовое домашнее задание / 2 Практическое домашнее задание / 4 Индивидуальное исследовательское задание / 5 Эссе по одной из тем / 20	
Всего:	4			6				2		60	100	
Контроль, час	0									Зачет		
Объем дисциплины (в академических часах)		72										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)		2										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Кадровое направление деятельности организации и методические основы стратегического управления им

Понятие человеческого капитала организации и влияние его качества на ее рыночные позиции и финансовые результаты. Критерии оценки качества человеческого капитала. Теория человеческого капитала и ее роль в трансформации научных взглядов на стратегическое управление персоналом.

Доктрины организации трудовых отношений как идеологическая основа кадровой стратегии: доктрина эффективного потребления трудовых ресурсов, доктрина развития человеческого капитала, доктрина рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала.

Понятие и структура кадровой стратегии организации. Приоритетные цели стратегии. Классификация типов кадровой стратегии. Общие методические требования к кадровой стратегии организации и ее отечественная специфика.

Тема 2. Особенности стратегического управления персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации

Теория жизненного цикла организации Ицхака Адизеса.

Необходимость учета стадии жизненного цикла, на которой находится организация, в процессе стратегического управления ее персоналом. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Типовые кадровые проблемы и цели кадровой стратегии на стадии выхода и закрепления организации на рынке, приоритетные направления ее актуализации. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Типовые кадровые проблемы и цели кадровой стратегии на стадии динамичного развития организации на рынке, приоритетные направления ее актуализации. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Типовые кадровые проблемы и цели кадровой стратегии на стадии стабильного функционирования организации на рынке, приоритетные направления ее актуализации. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Типовые кадровые проблемы и цели кадровой стратегии на стадии стагнации и последовательного ухудшения рыночных позиций организации, приоритетные направления ее актуализации. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Тема 3. Основные стратегические подходы к решению важнейших кадровых задач современной организации

Стратегические подходы, реализуемые в рамках политики регулирования численности персонала организации. Краткий обзор основных сегментов рынка

трудовых ресурсов, с которых организация может привлекать новых работников. Выбор приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов. Краткий обзор услуг в области привлечения и сокращения персонала, предлагаемых работодателям постоянными участниками рынка труда. Выбор приоритетного метода привлечения кандидатов на трудоустройство. Выбор приоритетного варианта организации отбора кандидатов на трудоустройство. Выбор приоритетного критерия для оценки годности к найму. Типовые причины сокращения персонала и связанные с ним законодательные требования. Выбор приоритетного варианта организации процесса сокращения.

Стратегические подходы, реализуемые в рамках политики развития персонала организации. Выбор приоритетного варианта организации первичного развития новых работников. Краткий обзор основных форм дополнительного обучения персонала. Краткий обзор рынка услуг в области дополнительного обучения персонала. Выбор приоритетного варианта организации процесса повышения квалификации персонала. Инновационные технологии дополнительного обучения персонала. Индивидуальные образовательные траектории. Краткий обзор основных технологий управления вертикальной и горизонтальной карьерой. Выбор приоритетного варианта замещения рабочих мест менеджеров высшего и среднего звена. Выбор приоритетного критерия отбора кандидатов в состав резерва на выдвижение.

Стратегические подходы, реализуемые в рамках политики организации труда персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм организации труда персонала. Факторы, влияющие на выбор формы организации труда производственного персонала в конкретной организации. Выбор приоритетного варианта организации труда персонала. Рыночные опасности и возможности, связанные с использованием различных форм организации труда производственного персонала.

Стратегические подходы, реализуемые в рамках политики мотивации персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм основной оплаты труда персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных технологий премирования персонала. Выбор приоритетного варианта организации основной оплаты труда и премирования производственного персонала и сотрудников аппарата управления. Краткий обзор и сравнительный анализ основных инструментов моральной мотивации персонала. Выбор приоритетного варианта организации моральной мотивации работников.

Стратегические подходы, реализуемые в рамках политики социальной и психологической поддержки персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм и технологий социальной поддержки персонала современной организации. Особенности применения конкретных подходов к организации социальной поддержки персонала в различных по масштабам сферах бизнеса. Выбор приоритетного варианта организации социальной поддержки персонала. Рыночные опасности для работодателя, связанные со стрессами и конфликтами из-за отсутствия системной психологической поддержки персонала. Выбор приоритетного варианта организации психологической поддержки персонала.

Тема 4. Актуализация кадровой стратегии организации

Факторы макро- или микросреды, определяющие необходимость актуализации кадровой стратегии современной организации.

Стратегические подходы к выбору приоритетного варианта организации процесса актуализации кадровой стратегии.

Технологическая последовательность процесса актуализации кадровой стратегии.

Проблема неформального сопротивления стратегическим HR-инновациям в коллективе организации и методы противодействия ему на различных этапах процесса актуализации кадровой стратегии.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины «Кадровая стратегия современной организации» используются такие виды учебной работы, как лекции, ситуационные практикумы, дидактическая игра, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся по работе во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам, их целесообразно записывать. После окончания лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по ее теме.

Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к экзамену.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении дидактической игры

Дидактическая игра – совместная деятельность обучаемых, направленная на нахождение путей оптимального решения поставленной задачи в соответствии с выбранной или назначенной ролью с целью выработки

коммуникативных навыков, развития мышления, умения применять полученные теоретические знания на практике, быстроты оценки ситуации и принятия решения. Дидактическая игра позволяет вовлекать участников в моделирование процессов будущей профессиональной деятельности, развивает помимо профессиональных навыков, аналитические, рефлексивные способности, умение организовать собственную деятельность и деятельность группы.

Прежде чем приступать к участию в дидактической игре, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и практических задачах игры, о порядке проведения дидактической игры, критериях оценки действий участников игры;
- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы, описание игровой ситуации и конкретную роль в дидактической игре с разъяснением функций и порядка действий по сценарию;

По завершению дидактической игры обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность

задать вопросы преподавателю

Методические рекомендации для обучающихся по работе с литературой и Интернет – ресурсами

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические указания для обучающихся по подготовке эссе

Эссе - самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист
2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие

понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Требования по оформлению и размещению эссе:

- эссе представляется на проверку в ЭИОС Университета;
- объем работы, без приложений от 12 до 15 страниц стандартного формата (формат А 4, размер шрифта 14, межстрочный интервал 1,5);

Эссе размещаются не позднее даты, указанной преподавателем на первом занятии. Рецензия на проверенное эссе и набранный за него балл преподаватель размещает в ЭИОС Университета.

Методические указания для обучающихся по подготовке индивидуального исследовательского задания

Индивидуальное исследовательское задание (ИИЗ) используется для формирования у обучающихся навыков подготовки экспертных заключений по заранее определенным профессиональным вопросам.

Подготовка ИИЗ осуществляется обучающимися в режиме

самостоятельной (внеаудиторной) работы.

Результаты выполнения ИИЗ обучающийся представляет в форме заполненной таблицы, шаблон которой приведен в разделе VII данной Программы, условия его оценки определены в перечне оценочных средств по данной дисциплине.

Выполненное ИИЗ размещаются обучающимся для проверки в ЭИОС Университета не позднее даты, указанной преподавателем на первом занятии. После проверки набранный за данное задание балл преподаватель размещает в ЭИОС Университета.

Методические указания для обучающихся по выполнению тестового домашнего задания

Тестовые задания используются для контроля факта приобретения обучающимися знаний по соответствующей теме изучаемой дисциплины.

Выполнение тестового задания осуществляется обучающимися в режиме самостоятельной (внеаудиторной) работы

Задание включает в себя 10 вопросов, для ответа на которые необходимо обвести кружком букву ответа, правильного, по мнению обучающегося. Пример тестового задания по одной из тем курса имеется в разделе VII настоящей Программы.

Выполненные домашние задания по всем темам курса размещаются обучающимся для проверки в ЭИОС Университета не позднее даты, указанной преподавателем на первом занятии. После проверки набранный за данное задание балл преподаватель размещает в ЭИОС Университета.

Методические указания для обучающихся по выполнению практического домашнего задания

Практические задания используются для контроля факта приобретения обучающимися знаний и практических умений по соответствующей теме изучаемой дисциплины.

Выполнение практического задания осуществляется обучающимися в режиме самостоятельной (внеаудиторной) работы

Задание включает в себя 3 вопроса, для ответа на которые необходимо заполнить одну или несколько граф соответствующей таблицы. Пример практического задания по одной из тем курса имеется в разделе VII настоящей Программы.

Выполненные домашние задания по всем темам курса размещаются обучающимся для проверки в ЭИОС Университета не позднее даты, указанной преподавателем на первом занятии. После проверки набранный за данное задание балл преподаватель размещает в ЭИОС Университета.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические указания для обучающихся по организации самопроверки

После изучения определенной темы по записям конспекта и учебнику, решения соответствующих задач на практических занятиях и самостоятельно, обучающемуся рекомендуется, используя лист опорных сигналов, воспроизвести по памяти определения, выводы формул, формулировки основных положений и доказательств.

В случае необходимости нужно еще раз разобраться в материале. Помните, недостаточность усвоения того или иного вопроса выясняется только при изучении дальнейшего материала. Если это имеет место быть, надо вернуться назад и повторить плохо усвоенный материал. Важный критерий усвоения теоретического материала - умение решать задачи или пройти тестирование по пройденному материалу.

Методические указания для обучающихся по организации

консультации

Если в процессе самостоятельной работы над изучением теоретического материала или при решении задач возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. В своих вопросах надо четко выразить, в чем испытываете затруднения, характер этого затруднения. За консультацией следует обращаться и в случае, если возникнут сомнения в правильности ответов на вопросы самопроверки.

Методические указания для обучающихся по организации подготовки к промежуточной аттестации

Подготовка к промежуточной аттестации способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. В процессе подготовки к промежуточной аттестации, ликвидируются имеющиеся пробелы в знаниях, углубляются, систематизируются и упорядочиваются знания. На промежуточной аттестации демонстрируются знания, приобретенные в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Кадровое направление деятельности организации и методические основы стратегического управления им</i>	Доктрины организации трудовых отношений как идеологическая основа кадровой стратегии.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму. Подготовка к решению тестового и практического домашних заданий. Подготовка к выполнению эссе.	Решение тестового и практического заданий по теме 1 Эссе по теме 1
<i>Тема 2. Особенности стратегического управления персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации</i>	Теория жизненного цикла организации Ицхака Адизеса.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму. Подготовка к решению тестового и практического домашних заданий. Подготовка к выполнению эссе.	Решение тестового и практического заданий по теме 2 Эссе по теме 2
<i>Тема 3. Основные стратегические</i>	Краткий обзор основных сегментов рынка трудовых	Работа с литературой, включая ЭБС,	Решение тестового и практического

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>подходы к решению важнейших кадровых задач современной организации</i>	ресурсов, с которых организация может привлечь новых работников. Краткий обзор услуг в области привлечения и сокращения персонала, предлагаемых работодателям постоянными участниками рынка труда. Типовые причины сокращения персонала и связанные с ним законодательные требования. Краткий обзор основных форм дополнительного обучения персонала. Краткий обзор рынка услуг в области дополнительного обучения персонала. Инновационные технологии дополнительного обучения персонала. Индивидуальные образовательные траектории. Краткий обзор основных технологий управления вертикальной и горизонтальной карьерой. Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм организации труда персонала. Факторы, влияющие на выбор формы организации труда производственного персонала в конкретной организации. Рыночные опасности и возможности, связанные с использованием различных форм организации труда производственного персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм основной оплаты труда персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных технологий премирования персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных инструментов моральной мотивации персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм и технологий социальной поддержки персонала современной организации. Особенности применения конкретных подходов к	источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму. Подготовка к решению тестового и практического домашних заданий. Подготовка к выполнению эссе.	заданий по теме 3 Эссе по теме 3

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	организации социальной поддержки персонала в различных по масштабам сферах бизнеса. Рыночные опасности для работодателя, связанные со стрессами и конфликтами из-за отсутствия системной психологической поддержки персонала.		
Тема 4. Актуализация кадровой стратегии организации	Факторы макро- или микросреды, определяющие необходимость актуализации кадровой стратегии современной организации. Проблема неформального сопротивления стратегическим HR-инновациям в коллективе организации и методы противодействия ему на различных этапах процесса актуализации кадровой стратегии.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к дидактической игре. Подготовка к решению тестового и практического домашних заданий. Подготовка к выполнению эссе. Подготовка к выполнению индивидуального исследовательского задания.	Решение тестового и практического заданий по теме 4 Эссе по теме 4 Индивидуальное исследовательское задание

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Университет «Синергия», 2017. – 680с. - (Университетская серия)

Дополнительная литература:

1. Пономарева Т.Н. Маркетинг персонала : учебное пособие / Пономарева Т.Н., Дубино Н.В., Старикова М.С.. — Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2017. — 153 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/80420.html>
2. Калюгина С.Н. Маркетинг персонала : практикум / Калюгина С.Н., Савченко И.П., Мухорьянова О.А.. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 127 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66048.html>

6.2 Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимой для освоения дисциплины

Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ в редакции от 02.04.2014	http://www.consultant.ru
Тематический портал - статьи по стратегическому управлению	http://www.stplan.ru
Тематический портал - кадровый консалтинг	http://www.nkvclub.ru
Тематический портал - подборка информации для менеджеров по персоналу	http://www.hrm.ru
Сайт журнала «Кадровое дело»	http://www.kdelo.ru
Ариели Д. Почему крупные и успешные компании нередко запаздывают в использовании новых практик рекрутмента // Управление персоналом, №22, 2019. – С.43-47	https://top-personal.ru
Баутина С. Социальная политика при сокращении персонала // Новая наука: психолого-педагогический подход, №2, 2017. - С.4-7	https://elibrary.ru
Воротникова Т. Кадровая политика как фактор повышения эффективности деятельности предприятия // «Научно-практический журнал Аллея Науки» — 2018. — №6 (22). – С. 1-4	https://alleyscience.ru
Голубева Е. Четыре плюса кадрового резерва // Управление персоналом, №42, 2018. – С.20-25	https://top-personal.ru
Дале Д. Мотивация – это лучший катализатор эффективности // Управление персоналом, №11, 2019. – С.5-14	https://top-personal.ru
Жигун Л. Основы организации труда: учебное пособие // М.: КНОРУС, 2018. – 180с.	https://aldebaran.ru
Ивашина М. Особенности формирования социального пакета работника // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета, №1, 2018. – С.33-36	https://cyberleninka.ru
Капранова Д. Команда, которая поражает эффективностью // Управление персоналом, №26, 2018. – С.5-9	https://top-personal.ru
Коренев А. Стресс и управление // Управление персоналом, №22, 2019. – С.41-43	https://top-personal.ru
Костылева Н. Будь лидером, а не начальником // Управление персоналом, №38, 2018. – С.17-20	https://top-personal.ru
Кукина Ю. Повременная оплата труда неэффективна и вредна для креативных специалистов // Управление персоналом, №17, 2018. – С.29-36	https://top-personal.ru
Малешкина О. Почему «выгорают» ценные сотрудники? // Управление персоналом, №9, 2019. – С.13-20	https://top-personal.ru
Переверзева Н. Сотрудник с одним окладом и без мотивации приходит скоро в тупик // Управление персоналом, №40, 2018. – С.13-21	https://top-personal.ru
Султанаева И., Фазылова Э. Прогрессивные формы организации труда	https://cyberleninka.ru

// Символ науки, №5, 2018	
Троцик Т. Обучение внутри компании: самые частные ошибки // Управление персоналом, №12, 2019. – С.13-18	https://top-personal.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org/>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

•Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)

•Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)

•Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Ситуационные практикумы	<i>12</i> - доклад содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд; <i>5-11</i> - доклад содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд; <i>1-4</i> - доклад содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; <i>0</i> - доклад не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.
2.	Дидактическая игра	<i>15</i> – участник игры, ориентируясь на свою роль, правильно и аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, принял активное участие в последующей дискуссии; <i>10-14</i> – участник игры, ориентируясь на свою роль, в целом правильно, но недостаточно аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, в последующей дискуссии принимал активное участие; <i>5-9</i> – участник игры, ориентируясь на свою роль, в целом правильно, но недостаточно аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, в последующей дискуссии принимал не слишком активное участие; <i>1-4</i> – в игре конкретную роль не исполнял, но активно участвовал в дискуссии; <i>0</i> – в игре практически не участвовал.

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
3.	Эссе	20 – эссе полностью соответствует предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению; 16-19 - эссе полностью соответствует предъявляемым требованиям к содержанию, но имеет погрешности в оформлении; 6-15 - эссе не полностью соответствует предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению; 1-5 - эссе соответствует предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению в минимальном объеме; 0 - эссе полностью не соответствует предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению или вообще не размещено.
4.	Индивидуальное исследовательское задание	5 - экспертное заключение содержит развернутые ответы на все сформулированные в типовом бланке вопросы; 3-4 - экспертное заключение содержит корректные, но излишне лаконичные ответы на все сформулированные в типовом бланке вопросы; 1-2 - экспертное заключение содержит ответы лишь на часть сформулированных в типовом бланке вопросов; 0 – экспертное заключение содержит не корректные ответы на большинство вопросов или вообще не размещено.
5.	Тестовые домашние задания	2 - 8 и более правильных ответов; 1 – от 5 до 7 правильных ответов; 0 - менее 5 правильных ответов.
6.	Практические домашние задания	4 - 3 правильно решенных задания; 3 - 3 правильно решенных задания, но не вполне раскрытых; 2 - 2 правильно решенных задания; 1 - 1 правильно решенное задание; 0 – менее 2 правильно решенных заданий.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовой сценарий дидактической (деловой) игры

Тема деловой игры: «Урегулирование конфликта в процессе актуализации кадровой стратегии организации».

Цель деловой игры: приобретение слушателями магистратуры определенных практических навыков работы на наиболее ответственном технологическом этапе процессе актуализации кадровой стратегии организации.

Порядок организации деловой игры:

1. Из числа слушателей на предшествующем игре занятии на добровольной основе выбираются основные участники игры, принимающие на себя следующие роли:

- Первый руководитель (директор, президент) организации.
- Руководитель кадрового направления деятельности организации (заместитель директора, вице-президент).
- Специалист службы персонала, выступающий в роли руководителя группы разработчиков.
- Руководитель финансовой службы организации.

- Руководитель службы безопасности организации.
- Руководитель одного из структурных подразделений организации (компетентный специалист, но в силу своего предпенсионного возраста – выраженный консерватор).
- Руководитель одного из структурных подразделений организации (компетентный специалист, но в силу своего молодого возраста – выраженный радикал).
- Руководитель одного из структурных подразделений организации (не компетентный менеджер, справедливо опасющийся потери своей должности в условиях реализации новой кадровой стратегии).
- Руководитель одного из структурных подразделений организации (компетентный специалист, но сторонник жестко авторитарного стиля управления).
- Председатель местной профсоюзной организации.

2. Сценарий деловой игры:

На совещании у первого руководителя обсуждаются следующие, потенциально конфликтные, инновационные элементы актуализируемой кадровой стратегии:

- переориентация политики в области привлечения новых сотрудников на молодых специалистов с приоритетным правом трудоустройства для детей кадровых работников организации;
- переориентация политики в области дополнительного обучения персонала путем создания в организации собственного учебного центра;
- переориентация политики в области управления резервом на выдвижение путем реализации принципа обязательного наличия у каждого руководителя подразделения официального заместителя – дублера из состава резерва;
- переориентация политики мотивации производственного персонала на внедрение коллективной формы организации и оплаты труда.

3. Задачи участников игры:

- основные участники – ориентируясь на свою роль, по возможности аргументировано должны высказать свою точку зрения по каждому указанному выше вопросу и принять участие в возникшей дискуссии (подготовка к выступлению осуществляется в процессе самостоятельной домашней работы);
- остальные слушатели магистратуры, присутствующие на игре, задают вопросы основным участникам и активно участвуют в возникающей дискуссии;
- преподаватель выполняет функции ведущего деловой игры, направляя ее в требуемое русло, а после окончания дискуссии подводит ее итоги.

Типовое задание к ситуационному практикуму

Ситуационный практикум по теме: «Сравнительный анализ основных доктрин организации трудовых отношений».

Цель практикума: выявление преимуществ и недостатков рассмотренных выше доктрин с позиции интересов, с одной стороны, работодателя, с другой

стороны, наемного работника и обоснование целесообразности их применения различными категориями работодателей.

Порядок выполнения задания практикума:

1. Вся аудитория разбивается на три группы (команды) по числу базовых доктрин организации трудовых отношений.

2. Каждая из команд должна:

- аргументировано обосновать преимущества соответствующей доктрины с позиции работодателя;

- аргументировано обосновать недостатки двух других доктрин с позиции, как работодателя, так и наемного персонала;

- сформулировать рекомендации о возможности и специфики применения своей доктрины различными типами работодателей (бюджетные организации, малый, средний и крупный бизнес, отраслевая дифференциация бизнеса и т.п.).

3. Результатом работы команды выступает «Экспертное заключение». Оно составляется в свободной творческой форме и содержит развернутые оценки и комментарии по каждому из трех вопросов, указанных в предыдущем пункте.

При составлении заключения рекомендуется учитывать:

- специфику национальной трудовой ментальности россиян;
- особенности отечественного рынка труда;
- исторически сложившиеся в нашей стране традиции управления персоналом.

4. Для повышения эффективности работы, в структуре команды рекомендуется выделить следующие роли:

- «лидер команды» – координатор работы (1 человек);
- «эксперты» – наиболее компетентные в рассматриваемых вопросах слушатели (не более 3-5 человек);

- «критики» – остальные члены команды, принимающие участие в обсуждении и выступающие с критическими замечаниями в процессе подготовки отчета о проделанной работе.

5. На подготовку «Экспертного заключения» в письменной форме командам отводится 30 минут. После этого лидеры команд выступают с докладами. Доклад рассчитан на 8-10 минут и должен включать в себя:

- основные положения письменного заключения;
- иллюстративные примеры из практики конкретных организаций, в которых работают (или ранее работали) члены соответствующей команды.

6. После завершения каждого из докладов членам остальных команд рекомендуется задавать вопросы и инициировать краткие дискуссии.

Примерные темы эссе

1. Понятие человеческого капитала организации и его влияние на рыночные позиции и финансовые результаты.

2. Критерии оценки качества человеческого капитала организации.

3. Доктрины организации трудовых отношений как методологическая основа кадровой стратегии.

4. Отечественная специфика кадровой стратегии организации.
5. Особенности кадровой стратегии субъектов малого предпринимательства.
6. Особенности кадровой стратегии корпораций с развитой филиальной сетью.
7. Теория жизненного цикла организации Ицхака Адизеса.
8. Приоритетные задачи кадровой службы на стадии динамичного развития организации на рынке.
9. Приоритетные задачи кадровой службы на стадии стабильного функционирования организации на рынке.
10. Приоритетные задачи кадровой службы на стадии стагнации и последовательного ухудшения рыночных позиций организации.
11. Выбор приоритетного метода привлечения кандидатов на трудоустройство.
12. Выбор приоритетного варианта организации отбора кандидатов на трудоустройство.
13. Выбор приоритетного варианта сокращения персонала.
14. Выбор приоритетного подхода к организации первичного развития новых работников.
15. Выбор приоритетного подхода к организации процесса повышения квалификации персонала.
16. Выбор приоритетного подхода к замещению рабочих мест менеджеров.
17. Выбор приоритетного критерия отбора кандидатов в состав резерва на выдвижение.
18. Выбор приоритетных подходов к организации основной оплаты труда производственного персонала и сотрудников аппарата управления.
19. Выбор приоритетного подхода к организации премирования производственного персонала и сотрудников аппарата управления.
20. Выбор приоритетного подхода к организации моральной мотивации работников.
21. Выбор приоритетных форм социальной поддержки персонала организации.
22. Выбор приоритетного подхода к организации психологической поддержки работников.
23. Технология актуализации кадровой стратегии организации.
24. Опытная апробация актуализации кадровой стратегии организации.
25. Проблема неформального сопротивления со стороны части сотрудников организации внедряемым стратегическим HR-инновациям.

Типовое индивидуальное исследовательское задание

«Аудит эффективности кадровой стратегии конкретной организации».

ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО ИТОГАМ АУДИТА
кадровой стратегии организации

ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО ИТОГАМ АУДИТА <i>кадровой стратегии организации</i>				
Краткая характеристика типа организации работодателя:				
▪ отрасль: ▪ форма собственности: ▪ численность персонала: ▪ наличие филиальной сети:				
№№ n/n	Направление кадровой стратегии организации	Краткая характеристика соответствующего направления	Характер реализации соответствующего элемента стратегии	
			публично декларировано	реализуется по факту
1.	Политика регулирования численности персонала			
2.	Политика развития персонала			
3.	Политика организации труда персонала организации			
4.	Политика мотивации персонала			
5.	Политика социально-психологической поддержки персонала			
АВТОРСКОЕ РЕЗЮМЕ:		Идеологической основой кадровой стратегии, фактически реализуемой моей организацией, выступает доктрина		

ПРИМЕЧАНИЕ: заключение является анонимным в части описываемой организации, наименование ее слушатель магистратуры вправе не указывать

Типовое тестовое задание для домашней работы

Тест открытого типа с одним правильным ответом:

... – совокупность имеющихся у организации наемных работников, обладающих профессиональными компетенциями, физиологическими и личностными качествами, полезными для работодателя и нуждающимися в непрерывном развитии.

Ответ:

Тест открытого типа с несколькими правильными ответами:

Неверно, что в разработке кадровой стратегии организации руководители ее структурных подразделений ...

- а) никакого участия не принимают
- б) участвуют в обсуждении ее проекта
- в) принимают непосредственное участие в разработке

Тест закрытого типа:

Принцип измеримости целей кадровой стратегии организации не предполагает возможность их ... оценки.

- а) количественной

- б) качественной
- в) многофакторной

Тест на соответствие:

Установите соответствие между указанными ниже типами организаций работодателей и доктринами трудовых отношений, на которые им следует ориентироваться:

- 1) малое предприятие, специализирующееся в области благоустройства городских территорий
- 2) малое предприятие, специализирующееся в области ИТ и давно работающее на рынке с минимальной текучестью кадров
- 3) адвокатская контора с большим стажем работы на рынке и сложившимся коллективом
- 4) крупная страховая компания с небольшим стажем работы на рынке
- 5) консервный завод с сезонным характером производства
 - а) доктрина эффективного потребления трудовых ресурсов
 - б) доктрина развития человеческого капитала
 - в) доктрина рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала.

Ответ: 1 - , 2 - , 3 - , 4 - , 5 - .

Тест на последовательность:

Определите правильную по степени эффективности последовательность типов кадровой стратегии организации:

- а) пассивная, активная, превентивная, реактивная
- б) пассивная, активная, реактивная, превентивная
- в) превентивная, реактивная, активная, пассивная
- г) превентивная, активная, реактивная, пассивная

Компетентностный тест:

Директор малого предприятия – высокорентабельной архитектурной фирмы с большим стажем работы на рынке и стабильным трудовым коллективом, большая часть которого работает на фирме с момента ее основания, должен определиться с выбором доктрины организации трудовых отношений, которая станет концептуальной основой кадровой стратегии. Проведя сравнительный анализ преимуществ и недостатков каждой из трех существующих доктрин, он выбрал доктрину развития человеческого капитала организации.

Правильный ли выбор сделан директором фирмы? Аргументируйте свой ответ.

- а) да, директор сделал правильный выбор. С одной стороны, доктрина эффективного потребления трудовых ресурсов неприменима для организаций, использующих высококвалифицированный, а тем более творческий труд,

поскольку определяет асоциальную ориентацию кадровой стратегии, не позволяющей привлекать и удерживать наиболее компетентных, ответственных и лояльных сотрудников. С другой стороны, доктрина рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала, предполагающая активное использование HR-технологий, в том числе, контролирующей и репрессивной направленности, не может быть востребована в коллективе, большую часть которого составляют ветераны фирмы, за многие годы работы в ней подтвердившие свою ответственность и лояльность

б) нет, директор сделал неправильный выбор. Доктрина развития человеческого капитала не в полной мере адаптирована к особенностям национальной трудовой ментальности россиян. Исходя из этого надо было выбрать более адаптированную к нему доктрину рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала

в) нет, директор сделал неправильный выбор. Доктрина развития человеческого капитала, равно как и доктрина рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала, предполагают использование технологически сложных HR-методов и процедур. Это обуславливает необходимость наличия полноценной штабной кадровой службы, укомплектованной высококвалифицированными специалистами. На малых предприятиях подобные штабные службы отсутствуют. Исходя из этого надо было выбрать доктрину эффективного потребления трудовых ресурсов

Типовое практическое задание для домашней работы

Сформулируйте основные требования к взаимодействию администрации с представителями трех основных неформальных категорий сотрудников организации в процессе актуализации ее кадровой стратегии заполнив для этого правую графу таблицы:

№№ n/n	Неформальная категория персонала	Правила взаимодействия с соответствующей категорией
1.	«Кадровый балласт»	
2.	«Кадровая элита»	
3.	«Кадровый стандарт»	

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Кадровая стратегия современной организации» проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	– зачтено (90-100) – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – зачтено (70-89) – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – зачтено (50-69) – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. – не зачтено (менее 50) – ответы неправильные или неполные.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа

1. Раскрыть понятие «кадровая стратегия организации».
2. Раскрыть понятие «кадровая стратегия открытого типа».
3. Раскрыть понятие «кадровая стратегия закрытого типа».
4. Раскрыть понятие «пассивная кадровая стратегия».
5. Раскрыть понятие «активная кадровая стратегия».
6. Раскрыть понятие «реактивная кадровая стратегия».
7. Раскрыть понятие «превентивная кадровая стратегия».
8. Раскрыть понятие «асоциальная кадровая стратегия».
9. Раскрыть понятие «социально-ориентированная кадровая стратегия».
10. Раскрыть понятие «актуализация кадровой стратегии».
11. Раскрыть понятие «структура кадровой стратегии организации».
12. Раскрыть понятие «политика регулирования численности персонала организации».
13. Раскрыть понятие «политика развития персонала организации».
14. Раскрыть понятие «политика организации труда производственного персонала».
15. Раскрыть понятие «политика мотивации персонала организации».
16. Раскрыть понятие «политика психологической поддержки персонала организации».
17. Раскрыть основной принцип, на котором базируется доктрина «эффективного потребления человеческих ресурсов организации».
18. Раскрыть основной принцип, на котором базируется доктрина «развития человеческого капитала организации».
19. Раскрыть основной принцип, на котором базируется доктрина «рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала организации».
20. Раскрыть понятие «человеческий капитал организации».
21. Раскрыть понятие «национальный трудовой менталитет».

22. Раскрыть понятие «кадровые риски организации».
23. Раскрыть понятие «стратегическая HR-инновация».
24. Раскрыть понятие «неформальное сопротивление HR-инновациям».
25. Раскрыть понятие «опытная апробация актуализированной кадровой стратегии».

Задания 2 типа

1. Раскрыть механизм влияния качества человеческого капитала на конкурентные позиции субъекта предпринимательства.
2. Раскрыть возможные кадровые проблемы, определенные непривлекательным имиджем организации как работодателя на рынке труда.
3. Раскрыть угрозы рыночным позициям организации, связанные с низким уровнем лояльности ее персонала.
4. Сформулировать риски, с которыми может столкнуться субъект профессионального предпринимательства, игнорирующий необходимость своевременной актуализации кадровой стратегии.
5. Сформулировать риски, с которыми может столкнуться субъект профессионального предпринимательства, ориентированный на реализацию асоциальной кадровой стратегии.
6. Сформулировать риски, с которыми может столкнуться субъект профессионального предпринимательства, ориентированный на реализацию кадровой стратегии, концептуальной основой которой служит доктрина эффективного потребления трудовых ресурсов.
7. Сформулировать риски, с которыми может столкнуться субъект профессионального предпринимательства, игнорирующий угрозу неформального сопротивления со стороны сотрудников внедрению актуализированной кадровой стратегии.
8. В какой технологической последовательности должно осуществляться внедрение актуализированной кадровой стратегии?
9. Заместитель директора по персоналу крупного банка получил указание от своего руководителя провести сокращение персонала. На какой стратегический подход к организации данного процесса он должен ориентироваться и какие риски он должен при этом учитывать?
10. Руководитель кадровой службы крупной аудиторской фирмы должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации дополнительного обучения бизнес персонала (аудиторов и их ассистентов). На какую форму организации обучения он должен ориентироваться и почему?
11. Руководитель кадровой службы создаваемой строительной организации должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации труда производственного персонала. На какую форму организации труда он должен ориентироваться и почему?
12. Руководитель кадровой службы выходящей на рынок крупной организации должен сформулировать предложения по выбору стратегического

подхода к организации процесса первичного развития новых сотрудников. На какой подход он должен ориентироваться и почему?

13. Специалист службы персонала давно функционирующей коммерческой организации должен определить стратегически приоритетный вариант замещения руководящих должностей высшего и среднего звена. Какой сегмент и почему он должен выбрать и почему?

14. Руководитель кадровой службы страховой компании, давно работающей на рынке, должен крупной сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса психологической поддержки персонала. На какой подход он должен ориентироваться и почему?

15. Специалист службы персонала крупного промышленного предприятия, расположенного в небольшом городе, должен определить стратегически приоритетный сегмент рынка трудовых ресурсов, с которого в дальнейшем будет привлекаться основная часть новых сотрудников. Какой сегмент и почему он должен выбрать?

16. Специалист службы персонала давно функционирующей торговой организации, расположенной в крупном городе, должен определить стратегически приоритетный сегмент рынка трудовых ресурсов, с которого в дальнейшем будет привлекаться основная часть новых сотрудников. Какой сегмент и почему он должен выбрать?

17. Специалист службы персонала сырьевой корпорации, расположенного в крупном городе, должен определить стратегически приоритетный метод отбора новых сотрудников. Какой метод и почему он должен выбрать?

18. Помощник по персоналу директора малого предприятия должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса первичного развития новых сотрудников. На какой подход он должен ориентироваться и почему? (Оцениваемые компетенции и их части: ПК-3 (38, 39, В7))?

19. Руководитель кадровой службы давно работающего на рынке крупного банка должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса моральной мотивации персонала. На какой подход он должен ориентироваться и почему?

20. Помощник по персоналу директора малого предприятия, использующего интеллектуальный труд, должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса психологической поддержки персонала. На какой подход он должен ориентироваться и почему?

21. Помощник по персоналу директора малого предприятия должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса моральной мотивации персонала. На какой подход он должен ориентироваться и почему?

22. Специалист службы персонала недавно созданной торговой организации, расположенной в крупном городе, должен определить стратегически приоритетный сегмент рынка трудовых ресурсов, с которого в дальнейшем будет привлекаться основная часть новых сотрудников. Какой

сегмент и почему он должен выбрать?

23. Руководитель кадровой службы крупной промышленной корпорации должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации дополнительного обучения производственного персонала. На какую форму организации труда он должен ориентироваться и почему?

24. Специалист службы персонала недавно созданной коммерческой организации должен определить стратегически приоритетный вариант замещения руководящих должностей высшего и среднего звена. Какой подход и почему он должен выбрать?

25. Специалист службы персонала небольшого банка, расположенного в крупном городе, должен определить стратегически приоритетный метод привлечения новых сотрудников. Какой метод и почему он должен выбрать?

Задания 3 типа

1. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности высокорентабельного малого предприятия, более 10 лет функционирующего на рынке производства программных продуктов.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

2. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности строительной корпорации с большим стажем работы на рынке.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы социальной поддержки персонала	

3. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности промышленной корпорации с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

4. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности элитного ресторана, только выходящего на рынок.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

5. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности небольшого низко рентабельного предприятия сферы розничной торговли, с небольшим рыночным стажем.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

6. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности средней по масштабам бизнеса страховой компании, только выходящей на рынок.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

7. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности муниципального предприятия по уборке территорий.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

8. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности элитного бутика, с большим рыночным стажем.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

9. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности федерального университета с большим стажем работы на рынке образовательных услуг.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

10. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности аудиторской корпорации с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

11. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности таксомоторного парка, только выходящего на рынок.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

12. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности частного медицинского центра с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

13. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности среднего по масштабам бизнеса банка с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы	

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
	основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

14. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности сетевой корпорации быстрого питания с небольшим стажем работы на рынке и средним уровнем рентабельности.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

15. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности компании междугородних грузоперевозок с большим стажем работы на рынке и средним уровнем рентабельности.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы	

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
	психологической поддержки персонала	

16. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности небольшого фитнес-центра, только выходящего на рынок в крупном городе.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

17. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности частного детского сада, только выходящего на рынок в крупном городе.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

18. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности элитной студии ландшафтного дизайна с большим стажем работы на рынке и высоким

уровнем рентабельности.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

19. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности элитного отеля с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

20. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности крупного автосервиса, только выходящего на рынок в крупном городе.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

21. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности небольшой строительной компании, давно работающей на рынке и с низким уровнем рентабельности.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы социальной поддержки персонала	

22. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности крупной страховой компании с большим стажем работы на рынке.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

23. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности банковской корпорации с развитой иногородней филиальной сетью.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

24. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности малого предприятия – консалтингового центра, только выходящего на рынок.

<i>№№ n/n</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

25. Заполнить правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности частного

лица, только выходящего на рынок.

<i>№№ п/п</i>	<i>Стратегические подходы</i>	<i>Вариант стратегического подхода</i>
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Организационное проектирование системы управления персоналом»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

I. Аннотация к дисциплине.....	3
II. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	3
III. Тематический план	5
IV. Содержание дисциплины	6
V. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .	7
VI. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины	10
VII. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	12

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Организационное проектирование системы управления персоналом» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 958.

Организационное проектирование системы управления персоналом как область научного знания представляет собой анализ общих закономерностей разработки проектов организации систем управления персоналом организаций. Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления всей организацией.

Дисциплина «Организационное проектирование системы управления персоналом» предназначена для формирования у обучаемых концептуальных представлений о теории и инструментах организационного проектирования, построения и рационализации систем управления персоналом.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки маистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в обязательную часть Блока 1.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины — формирование у обучающихся системного представления о принципах и методах организационного проектирования с учетом аспектов построения и рационализации систем управления персоналом.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование представления об основных направлениях организационного проектирования;
- раскрытие моделей организационных структур управления;
- развитие первичных практических умений в сфере организационно-экономического анализа систем управления персоналом;
- освоение методов и технологий организационного проектирования системы управления персоналом.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практически опыт	
Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации	ОПК-4	ОПК-4.1 Проектирует организационные изменения с учетом аспектов построения и рационализации систем управления персоналом	Основные направления организационного проектирования; перспективные модели организационных структур управления; основные типы организационных структур управления; современные проблемы управления персоналом в организации; технологии организационного проектирования	Проводить организационно-экономический анализ производительности труда в организации	Проектирование организационной структуры управления персоналом или отдельных ее подсистем	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению	Ситуационный	Мастер-класс	Лабораторный	Тренинг	Дидактическая	Из них в форме практической		
	Очная форма										
Тема 1. Понятие организационного проектирования	2		2							14	Отчет по практикуму по решению задач / 25
Тема 2. Модели организационных структур управления	2		2							14	Отчет по практикуму по решению задач / 25
Тема 3. Организационно-экономический анализ системы управления персоналом	2		2							14	Отчет по практикуму по решению задач / 25
Тема 4. Методы и технологии организационного проектирования системы управления персоналом	2		2							14	Отчет по практикуму по решению задач / 25
Всего:	8		8							56	100
Контроль, час											Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)	72										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	2										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Понятие организационного проектирования

Современные проблемы управления персоналом в организации. Концептуальные подходы к управлению персоналом. Взаимосвязь управления персоналом с управлением организацией в целом. Соответствие системы управления персоналом состоянию внешней среды и организационной культуре. Целостность системы управления персоналом. Понятие и основные направления организационного проектирования. Значение, задачи и этапы организационного проектирования. Технология организационного проектирования. Использование программно-целевых методов в организационном проектировании. Сущность и этапы организационного проектирования системы управления персоналом. Принципы и методы проектирования системы управления персоналом.

Тема 2. Модели организационных структур управления

Принципы проектирования организационных структур. Задачи проектирования организационных структур. Основные типы организационных структур управления. Централизованные и децентрализованные организации. Требования к организационным структурам. Оценка эффективности организационной структуры. Моделирование организационных структур управления. Методы выбора организационной структуры управления. Модель организации Г. Минцберга. Подходы к группированию и объединению в организационные подразделения. Горизонтальная и вертикальная координация. Перспективные модели организационных структур управления.

Тема 3. Организационно-экономический анализ системы управления персоналом

Задачи повышения эффективности использования и развития персонала. Способы и приемы оценки в экономическом анализе трудовых показателей. Направления анализа социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом. Методы и технологии анализа внутренней среды организации. Анализ использования персонала. Организационно-экономический анализ движения трудовых ресурсов. Классификация затрат на человеческие ресурсы. Организационно-экономический анализ производительности труда. Анализ влияния интенсивных факторов на изменение производительности труда. Анализ использования фонда рабочего времени.

Тема 4. Методы и технологии организационного проектирования системы управления персоналом

Цели и функции системы управления персоналом. Методология управления персоналом. Задачи оптимизации функционирования системы управления персоналом. Организационные структуры службы управления персоналом. Организационное проектирование управленческих полномочий. Организационное проектирование подразделений. Новые подходы к составлению должностных инструкций. Проектирование организационной структуры управления персоналом. Служба персонала в современных организациях: специфика организационных структур, функций и методов работы.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе преподавания дисциплины «Организационное проектирование систем управления персоналом» используются такие виды учебной работы, как лекции, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и

лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач — выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельно й работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Понятие организационного проектирования</i>	Концептуальные подходы к управлению персоналом. Целостность системы управления персоналом. Использование программно-целевых методов в организационном проектировании.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач.	Конспект. Отчет по практикуму.
<i>Тема 2. Модели организационных структур управления</i>	Требования к организационным структурам. Оценка эффективности организационной структуры. Подходы к группированию и объединению в организационные подразделения. Горизонтальная и вертикальная координация.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач.	Конспект. Отчет по практикуму.
<i>Тема 3. Организационно- экономический</i>	Способы и приемы оценки в экономическом анализе трудовых	Работа с литературой и	Конспект. Отчет по практикуму.

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельно работы	Форма текущего контроля
<i>анализ системы управления персоналом</i>	показателей. Классификация затрат на человеческие ресурсы. Анализ использования фонда рабочего времени.	Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач.	
<i>Тема 4. Методы и технологии организационного проектирования системы управления персоналом</i>	Методология управления персоналом. Служба персонала в современных организациях: специфика организационных структур, функций и методов работы.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач.	Конспект. Отчет по практикуму.

6. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Адуева, Т. В. Планирование и проектирование организаций : учебное пособие / Т. В. Адуева. — Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2016. — 73 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72162.html>
2. Сейсекенова, М. Б. Управление персоналом : учебник / М. Б. Сейсекенова. — Алматы, Москва : EDP Hub (Идипи Хаб), Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 532 с. — ISBN 978-5-4497-3660-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/143924.html>

Дополнительная литература:

1. Бардасова Э.В. Теория организации и организационное поведение : учебное пособие для слушателей магистратуры / Бардасова Э.В., Сергеева Е.А.. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2013. — 104 с. — ISBN 978-5-7882-1427-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/63478.html>
2. Менеджмент организации : учебник / В.В. Дорофиев [и др.]. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2018. — 777 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123485.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1	Сайт «Корпоративный менеджмент».	https://www.cfin.ru/
2	Журнал «Управление компанией».	http://management.web-standart.net/
3	Журнал «Экономические стратегии».	http://www.inesnet.ru/es_magazine/
4	Справочная правовая система «Консультант Плюс».	https://www.consultant.ru/
5	Hofstede Insights (на англ. языке)	https://geert-hofstede.com

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе

(отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логинком (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Наименование оценочного средства Краткая характеристика оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл Критерии оценивания компетенции
1	Практикум по решению задач	25-20 – задача решена полностью и корректно; использованы все необходимые методики и инструменты; сделан полный вывод с использованием профессиональной терминологии. 19-10 – задача решена полностью, но с незначительными ошибками; использованы не все необходимые методики и инструменты; сделан недостаточно полный вывод. 9-0 – задача решена не полностью или не решена;

№ п/п	Наименование оценочного средства Краткая характеристика оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл Критерии оценивания компетенции
		допущены критические ошибки; не использованы необходимые методики и инструменты; не сделан вывод или вывод не соответствует результатам решения задачи.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовые практикумы по решению задач

Практикум по решению задач № 1

Практикум по решению задач «Проектирование действий по решению организационных проблем»

Обучающимся предлагается:

1. Выбрать в качестве примера современную российскую компанию (допускается условный пример) и кратко описать ее: вид экономической деятельности, отрасль, миссию, территориальное размещение, примерную численность персонала и т.п.

2. Принять на себя роль управленческого консультанта, который предлагает для данной компании организационные проекты по повышению эффективности системы управления персоналом на разных этапах ЖЦО (жизненного цикла организации).

3. Воспользовавшись любой моделью ЖЦО, заполнить третий и четвертый столбцы приведенной ниже таблицы.

Количество работников	Организационная проблема	Этап ЖЦО (предположительно)	Предлагаемый проект (проекты) по решению организационной проблемы
10	«Размытость» областей ответственности менеджеров компании		
100	Чрезмерная централизация управления		
250	Отсутствие новых направлений в деятельности компании		
500	Отсутствие координации деятельности функциональных менеджеров		

1000	Чрезмерная бюрократизация процесса управления		

4. Сделать общие выводы.

Практикум по решению задач № 2

Практикум по решению задач «Проектирование организационной структуры управления»

Обучающимся предлагается:

1. Выбрать в качестве примера современную российскую компанию (допускается условный пример), в т.ч. можно воспользоваться примером организации, выбранным для практикума по решению задач №1, на этапе, когда численность персонала превысила 500 человек.

2. Разработать организационную структуру управления (представить органиграмму) выбранной компании, оптимальным образом соответствующую ее стратегическим целям.

3. Пояснить, какие из подразделений компании занимаются управлением производством, какие – управлением маркетингом, какие – финансовым управлением, какие – управлением персоналом.

4. Докажите с помощью представленной организационной структуры управления взаимосвязь управления персоналом с управлением организацией в целом.

Практикум по решению задач № 3

Практикум по решению задач «Повышение экономической эффективности управления персоналом»

Менеджмент предприятия Z констатировал неудовлетворительные текущие экономические показатели хозяйственной деятельности. В результате проведенного анализа были выявлены направления повышения эффективности работы персонала:

- 1) сокращение текучести персонала;
- 2) освоение работниками смежных профессий;
- 3) улучшение морально-психологического климата.

Обучающимся предлагается:

1. Предложить программу мероприятий по данным направлениям (не менее десяти пунктов).

2. Приблизительно оценить предполагаемый экономический эффект от каждого из предложенных мероприятий.

3. Сделать общие выводы.

Практикум по решению задач № 4

Практикум по решению задач «Организационная структура службы управления персоналом»

Обучающимся предлагается:

1. Выбрать в качестве примера современную российскую компанию (допускается условный пример) и кратко описать ее: вид экономической деятельности, отрасль, миссию, территориальное размещение, примерную численность персонала и т.п.

2. Разработать организационную структуру управления (представить органиграмму) службы управления персоналом выбранной компании.

3. Сформулировать зоны ответственности каждого из менеджеров службы управления персоналом.

4. Сделать выводы о потенциальной эффективности работы спроектированной структуры.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов – зачтено (90-100) – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – зачтено (70-89) – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – зачтено (50-69) – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. – не зачтено (менее 50) – ответы неправильные или неполные.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания первого типа

1. Современные проблемы управления персоналом в организации.

2. Взаимосвязь управления персоналом с управлением организацией в целом.
3. Понятие организационного проектирования.
4. Основные направления организационного проектирования.
5. Составляющие организационного проектирования.
6. Организационный проект и его структура.
7. Этапы организационного проектирования.
8. Основные типы организационных структур управления.
9. Методы проектирования организационных структур управления.
10. Задачи проектирования организационных структур управления.
11. Моделирование организационных структур управления.
12. Перспективные модели организационных структур управления.
13. Задачи повышения эффективности использования и развития персонала.
14. Способы и приемы оценки в экономическом анализе трудовых показателей.
15. Направления анализа социально-экономической эффективности системы.
16. Направления анализа технологии управления персоналом.
17. Методы и технологии анализа внутренней среды организации.
18. Организационно-экономический анализ движения трудовых ресурсов.
19. Организационно-экономический анализ производительности труда.
20. Задачи оптимизации функционирования системы управления персоналом.
21. Организационное проектирование управленческих полномочий.
22. Организационное проектирование подразделений.
23. Организационные структуры службы управления персоналом.
24. Методология управления персоналом.
25. Новые подходы к составлению должностных инструкций.

Задания второго типа

1. Какие трудности возникают в процессе управления персоналом в современных условиях и почему это происходит? Приведите примеры.
2. Как используются в организационном проектировании модели организации? Приведите примеры.
3. Как оцениваются риски в процессе организационного проектирования? Приведите примеры.
4. В чем заключается сущность социального проектирования? Приведите примеры.

5. Раскройте на примере, чем отличаются прогнозные и плановые методы организационного проектирования.

6. Раскройте на примере, чем отличаются принципы последовательности и параллельности в организационном проектировании.

7. Раскройте на примере конкретной организации преимущества и недостатки дивизиональной организационной структуры управления.

8. Раскройте на примере конкретной организации преимущества и недостатки адхократической организационной структуры управления.

9. Объясните на примерах разницу между бюрократической организацией и профессиональной организацией.

10. Раскройте на примере, как можно оценить эффективность организационной структуры управления?

11. Что такое экономичность организационной структуры? Поясните примером.

12. Как централизация и децентрализация влияет на организационную структуру? Какие нормы управляемости являются оптимальными?

13. Что такое оценка стоимости человеческого капитала на основе испытаний в среде бизнеса? Поясните на примере.

14. Как работает метод конкурентной оценки стоимости человеческого капитала? Поясните на примере.

15. Постройте алгоритм определения рыночной стоимости рабочей силы и прокомментируйте его.

16. Что такое ожидаемая условная стоимость работника? Приведите примеры.

17. Перечислите и приведите примеры использования основных методов расчета стоимости человеческого капитала компании.

18. Проиллюстрируйте примером классификацию затрат на человеческие ресурсы.

19. Как происходит анализ влияния интенсивных факторов на изменение производительности труда? Приведите примеры.

20. Проанализируйте деятельность службы управления персоналом в современных организациях: специфика организационных структур, функций и методов работы.

21. Соотнесите необходимые функции службы управления персоналом и элементы ее организационной структуры управления.

22. Каковы этапы формирования организационной структуры управления персоналом? Приведите примеры.

23. Приведите примеры различного местонахождения кадровой службы в системе управления организацией.

24. Назовите и проанализируйте факторы, от которых зависит выбор организационной структуры управления персоналом.

25. В чем отличие принципов управления персоналом (перечислите) от принципов построения системы управления персоналом?

Задания третьего типа

Задание 1 (типовое). Продемонстрируйте умение всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала. Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите вид экономической деятельности, миссию, примерную численность персонала. Приведите краткое описание действующей системы управления персоналом, указав ее сильные и слабые стороны. Сформулируйте задание на разработку организационного проекта по повышению эффективности системы управления персоналом, указав в нем методы и ресурсное обеспечение организационного проектирования, а также критерии оценки эффективности организационного проекта.

Задание 2 (типовое). Продемонстрируйте умение обосновывать взаимосвязь управления персоналом с управлением организацией в целом. Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите вид экономической деятельности, миссию и стратегические цели, примерную численность персонала. Обоснуйте тип организационной структуры, наиболее соответствующий целям и условиям работы организации.

Задание 3 (типовое). Продемонстрируйте умение обосновывать взаимосвязь управления персоналом с управлением организацией в целом. Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите вид экономической деятельности, миссию и стратегические цели, примерную численность персонала. Укажите тип организационной конфигурации предприятия (по Г. Минцбергу). Опишите состав и особенности: стратегической вершины; средней линии; техноструктуры; вспомогательного персонала; операционного ядра организации.

Задание 4 (типовое).

Продемонстрируйте умение проводить организационно-экономический анализ производительности труда в организации, рассчитав экономический эффект от улучшения управления персоналом организации, исходя из приведенных ниже условий.

Компания Z имеет среднесписочный состав 100 человек. До проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом из компании в месяц увольнялось в среднем 10 человек, а

производительность труда составляла 20 условных единиц в день на одного работника.

Внедренные улучшения позволили сократить число увольняющихся в месяц до 5 и повысить производительность труда до 22 единиц продукции в день на одного работника.

Если затраты на замену одного работника составляют 30 условных единиц, а число рабочих дней в месяце – 20, то каков суммарный экономический эффект в месяц от улучшения управления персоналом компании?

Задание 5 (типовое). Продемонстрируйте владение технологией проектирования организационной структуры управления персоналом. Выберите в качестве примера предприятие. Приведите его краткое описание, укажите миссию и стратегическую цель развития. Предложите тип организационной структуры управления персоналом, позволяющий наиболее эффективно работать предприятию. Назовите подразделения, которые, по вашему мнению, должны входить в структуру управления персоналом.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «IT для CEO»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	5
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН.....	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «ИТ для СЕО» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратура), утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ от 12.08.2020 № 958.

Изучение дисциплины формирует знания информационных технологий (ИТ) и информационных систем (ИС), а также знания, которыми должен обладать исполнительный директор предприятия (Chief executive officer-СЕО) для успешной организации стратегического планирования, закупки (или организации доработки), адаптации, внедрения и эксплуатации информационной системы на его предприятии.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в часть Блока 1, обязательную часть.

Дисциплина изучается на 1 курсе во 2 семестре.

Цель и задачи дисциплины.

Целью изучения дисциплины «ИТ для СЕО» является формирование у слушателей понимания места ИТ в работе СЕО как менеджера, а также задач СЕО в процессе автоматизации предприятия и распределения ответственности и полномочий между основными участниками проекта на различных этапах жизненного цикла ИС.

Задачи дисциплины:

- дать представление о ИС как о важнейшей составляющей системы управления предприятием и мощном инструменте преобразования деятельности предприятия в соответствии с требованиями современного бизнеса;
- дать слушателям представление об информационных технологиях как о важнейшем компоненте информационной системы управления компанией и мощном инструменте решения задач бизнеса;
- научить слушателей предвидеть возможные последствия автоматизации и понимать не только необходимость адаптации ИС к специфике предметной области, но и необходимость адаптации предприятия к технологиям, содержащимся в ИС;
- научить слушателей воспринимать ИС как средство решения задач бизнеса и формировать ИТ стратегию в соответствии с требованиями бизнеса;
- дать слушателям представление о существующих классах ИС и технологиях, входящих в них;
- дать представление о процессах и этапах управления ИТ и ИС на этапах их жизненного цикла менеджмента;

- обеспечить понимание сущности процессов приобретения, внедрения и сопровождения ИС как неотъемлемых процессов жизненного цикла процесса автоматизации предприятия;
- раскрыть методы управления внедрением ИС и обеспечить освоение приемов бесконфликтного внедрения ИС;
- раскрыть методы управления ИТ рисками и научить пользоваться ими на практических примерах;
- обучить слушателей методам и приемам анализа «как есть» в процессе автоматизации деятельности предприятий.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач.	ОПК-5	ПК-5.1 Проектирует и реализует организационные изменения с использованием современных информационных технологий	Методы применения и основные виды информационных технологий, используемых при проектировании и реализации организационных изменений	Использовать основные виды информационных технологий при проектировании и реализации организационных изменений	Применения информационных технологий при проектировании и реализации организационных изменений	<u>Контактная работа:</u> Лекции Лабораторные занятия <u>Самостоятельная работа</u>
		ПК-5.2 Руководит проектной деятельностью подразделения организации с использованием современных информационных технологий	Методы применения и основные виды информационных технологий, используемых в проектной деятельности подразделения организации	Использовать основные виды информационных технологий, используемых в проектной деятельности подразделения организации	Применения информационных технологий, используемых в проектной деятельности подразделения организации	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической		
Очная форма											
Тема 1. Информационные технологии в работе СЕО	2					4				30	Защита отчёта по лабораторному практикуму 1/ 50
Тема 2. Организация СЕО бесконфликтного внедрения ИС и ИТ	2					4				30	Защита отчёта по лабораторному практикуму 2/ 50
Всего:	4					8				60	100
Контроль, час											Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)	72										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	2										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Информационные технологии в работе СЕО.

ИТ как основа совершенствования работы СЕО и как средство повышения результативности работы предприятия. ИТ для анализа рынков. Управленческая роль СЕО как лица, курирующего ИТ преобразования. Роль СЕО в разработке ИТ стратегии. Участие СЕО в приобретении ИТ.

Тема 2. Организация СЕО бесконфликтного внедрения ИС и ИТ.

Деятельность СЕО по организации сопровождения ИТ. ИТ управления проектами для СЕО. Оценка результатов внедрения. Стратегии внедрения. Обучение пользователей работе с ИС.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, лабораторный практикум, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету с оценкой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления

преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по выполнению лабораторных практикумов

Лабораторные практикумы выполняются в соответствии с учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Порядок проведения практикума.

Получение задания и рекомендаций к выполнению практикума.

Настройка инструментальных средств, необходимых для выполнения практикума (при необходимости).

Выполнение заданий практикума.

Подготовка отчета о выполненных заданиях в соответствии с требованиями.

Сдача отчета преподавателю.

В ходе выполнения практикума необходимо следовать технологическим инструкциям, использовать материал лекций, рекомендованных учебников, источников интернета, активно использовать помощь преподавателя на занятии (при необходимости).

Требования к оформлению результатов практикумов (отчет)

При подготовке отчета: изложение материала должно идти в логической последовательности, отсутствие грамматических и синтаксических ошибок, шрифт Times New Roman, размер – 14, выравнивание по ширине, отступ первой строки – 1,25, междустрочный интервал – 1,5, правильное оформление рисунков (подпись, ссылка на рисунок в тексте).

При подготовке презентации: строгий дизайн, минимум текстовых элементов, четкость формулировок, отсутствие грамматических и синтаксических ошибок, воспринимаемая графика, умеренная анимация.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно

активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

1. Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

2. Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

3. Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
Тема 1. Информационные технологии в работе СЕО	Задачи СЕО на этапе стратегического планирования ИС. Виды стратегии автоматизации управления. Предполагаемые последствия автоматизации. Преимущества и недостатки уникальных и тиражируемых информационных систем.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к лабораторному практикуму, подготовка отчета по практикуму	Подготовка к защите задания по Лабораторному практикуму
Тема 2. Организация СЕО бесконфликтного внедрения ИС и ИТ	Деятельность СЕО по организации сопровождения ИС. Участие СЕО в решении проблемы эксплуатации и сопровождении ИС. Организация ИТ обслуживания пользователей.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к лабораторному практикуму, подготовка отчета по практикуму	Подготовка к защите задания по Лабораторному практикуму

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Фомичев, А. Н. Управление проектами : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2024. — 257 с. — ISBN 978-5-394-05715-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136539.html>

Дополнительная литература:

1. Кокшарова Е.А. Проектный менеджмент : учебно-методическое пособие / Кокшарова Е.А., Бужинская Н.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 110 с. — ISBN 978-5-4497-2246-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131800.html>

2. Управление проектами с использованием Microsoft Project : учебное пособие / Т. С. Васючкова, М. А. Держо, Н. А. Иванчева, Т. П. Пухначева. — 4-е изд. — Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 147 с. — ISBN 978-5-4497-2465-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/133988.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование ресурса	ссылка
1.	Сайт компании "Спайдер Проджект"	http://www.spiderproject.com/ru/
2.	Сайт компании «Богданов – управление проектами»	http://vadimbogdanov.ru/books.html
3.	Сайт компании "Системы управления"	https://www.controlsystems.ru/
4.	Сайт группы компаний ПМСОФТ.	http://www.pmssoft.ru
5.	Сайт компании Microsoft	https://www.microsoft.com
6.	Сайт компании Про-Инвест-ИТi	http://www.k-press.ru/comp/2002/4/proinvest/proinvest.asp

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- лаборатория информационных технологий, оснащенную лабораторным оборудованием, в зависимости от степени сложности, специализированной мебелью (мебель компьютерная (столы, стулья), стол преподавателя, стул преподавателя) и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (персональный компьютер, колонки, микрофон); набором демонстрационного оборудования (мультимедийное оборудование (проектор, экран);
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)

- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)

- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)

- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Лабораторный практикум	50-11 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, правильно определены соответствующие спецификации, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, правильно выбраны совместимые комплектующие, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы; 10-6 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, правильно определены соответствующие спецификации, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, правильно выбраны совместимые комплектующие, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы; 6-3 – работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие формулы; определены соответствующие спецификации, имеются ошибки в расчетах; выбраны совместимые комплектующие необходимые, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы; 3-1 – обучающийся подготовил работу несамостоятельно или не завершил в срок, описание спецификации содержит незначительные ошибки, выводы и ответы на вопросы отсутствуют.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовые задания к практикумам

Лабораторный практикум 1.

Роль CEO в разработке ИТ стратегии: Стратегическое планирование на предприятии-потребителе информационных технологий и информационных систем

Задание на выполнение работы:

1. Прочитайте предлагаемый материал по стратегическому планированию развития ИС
2. Выберите предприятие-потребитель ИС и кратко опишите его деятельность (желательно то, на котором Вы работаете) либо выберите любой кейс ниже. Сформулируйте или выпишите миссию выбранного предприятия (это - заявление о цели предприятия, которой оно хочет достичь в бизнесе, что дает обществу). Опишите корпоративную стратегию, бизнес стратегию, функциональную стратегию своего подразделения.
3. Формирование стратегического плана развития ИС.
4. Составьте план мероприятий, заполнив таблицу 1.

Лабораторный практикум № 2.

Сравнение и выбор систем автоматизации различных классов

Задание на выполнение работы:

1. Ознакомьтесь с деятельностью компании в соответствии с вашим вариантом.
2. Сформулируйте, в чём заключается основная деятельность компании. (Можно взять из задания 1)
3. Опишите задачи и цели бизнеса. (Можно взять из задания 1)
4. Выделите основные бизнес процессы в компании и цели их автоматизации.
6. Выберите классы информационных систем, которые необходимы для автоматизации выделенных бизнес процессов. Обоснуйте свой выбор, показав соответствие функций, свойственных системам выбранных классов и задач, которые решаются в рамках выделенных бизнес процессов.
7. Найдите трёх представителей систем выбранных классов в сети Интернет, определите функционал предлагаемых систем и выберите наиболее подходящую по функциональности систему.

Лабораторный практикум № 3.

Организация CEO бесконфликтного внедрения ИС и ИТ

Напишите оперативный план внедрения ИС на предприятия.

Основные этапы и сроки.

1) При выборе стратегии внедрения ИС необходимо руководствоваться спецификой проблемной области, объекта управления, выбранным способом автоматизации и приобретения ИС.

Выбранная стратегия внедрения ИС

Ее обоснование

1) Разработка плана-графика внедрения ИС на предприятии с использованием метода СПУ (MS Project 2003). Назначить ресурсы (трудовые и материальные), выровнять загрузку ресурсов, задать стоимостные параметры, результаты оформить в виде распечатки соответствующих экранов. Требование: выходные таблицы должны содержать всю необходимую для управления информацию, но не быть перегруженными излишними данными.

3) При выборе стратегии обучения конечных пользователей ИС необходимо руководствоваться бюджетом, выделяемым на обучение.

Выбранная стратегия обучений конечных пользователей ИС

Ее обоснование

Лабораторный практикум № 4

Деятельность СЕО по организации сопровождения ИС: Разработка плана управления ИТ рисками

Задание на выполнение работы:

Разработать план управления ИТ рисками компании.

1.Провести идентификацию рисков проекта автоматизации:

1.1. Составить список рисков или условия возникновения рисков.

1.2. Описать признаки рисков, по которым их можно идентифицировать.

2.Оценить риски проекта автоматизации (качественные и количественные оценки):

2.1. Оценить вероятность возникновения и влияния ИТ рисков

2.2. Определить степень важности каждого идентифицированного риска (расставить приоритеты реагирования на риски) и упорядочить список рисков по приоритетам.

2.3. Определить риски, требующие скорейшего реагирования и большего внимания, а также их последствий.

3.Выполнить планирование реагирования на риски:

3.1. Определить возможные способы реагирования для каждого риска (избежание рисков, передача рисков, минимизация рисков, принятие рисков, альтернативный план).

3.2. Составить план реагирования на риски.

Составьте отчёт о выполненной работе по следующему плану

1.Предприятие « _____ »

2. Краткое описание деятельности:

3.

Рисковая ситуация	Мероприятия по снижению потерь от риска			
	Мониторинг	Профилактика	Управление ситуацией	Вероятность возникновения, %*
1.				
2.				
3.				

* - % вероятности возникновения рисковой ситуации показывает, насколько реально ее возникновение на предприятии при внедрении информационного проекта.

4. Составьте "План управления рисками проекта автоматизации компании".

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70 -89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50 - 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа

Теоретические вопросы на знание базовых понятий предметной области дисциплины:

1. Что такое CMMI?
2. Что такое ITIL?
3. Что такое SaaS?
4. Что такое ASP?
5. Что такое ITSM?
6. Что такое TCO?
7. Что такое SLA?
8. Что такое бэксорсинг?
9. Что такое инсорсинг?
10. В чем заключается управление непрерывностью бизнеса?
11. В чем заключается управление изменениями?

12. В чем заключается управление инцидентами?
13. В чем заключается управление проблемами?
14. Сколько линий поддержки должно быть в сервис деске?
15. Что делает 3 линия поддержки?
16. Что такое менеджмент бизнес-информация?
17. Что такое Управление Контентом (ЕСМ)?
18. В чем разница между информатизацией и автоматизацией предприятия?
19. Что такое корпоративные информационные ресурсы.
20. Почему необходима взаимная адаптация предприятия и ИС?
21. Какую классификацию ИС Вы знаете?
22. Какие стратегические свойства ИС вам известны?
23. Что такое – совокупная стоимость владения?
24. Каковы проблемы этапа анализа требований к ИС?
25. Что такое Цена ИС?

Задания 2 типа

Задания на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучаемых выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности:

1. Определите меры, которые должен предпринять ИТ-менеджер для предотвращения ИТ-рисков.
2. Что лучше проактивный или реактивный реинжиниринг бизнес процессов при автоматизации? Поясните на примере.
3. Каковы преимущества и чем опасно превращение своего сервис-деска в кэптивную компанию? Поясните на примере.
4. Охарактеризуйте уровни зрелости организации, достаточные для автоматизации.
5. Охарактеризуйте возможность и условия передачи разработки ИТ стратегии на аутсорсинг
6. Охарактеризуйте необходимость соглашений об уровне сервиса (SLA) для SaaS.
7. Охарактеризуйте необходимость соглашений об уровне сервиса (SLA) для ASP?
8. Можно ли самостоятельно дорабатывать КИС, полученную от вендора? Поясните на примере.
9. Чем отличается ERP от ERP2? Приведите примеры.
10. Что такое кэптивная компания и чем она отличается от инсорсинга? Поясните на примере.
11. Сравните стоимость покупки и настройки тиражируемой КИС и самостоятельного создания КИС под свои особенности.
12. Чем отличается проактивное управление рисками от реактивного? Поясните на примере.

13. Поясните на примере, является ли наличие КИС конкурентным преимуществом?
14. Охарактеризуйте три характерных ситуации при взаимодействии ИТ директора и исполнительного директора в процессе стратегического планирования ИС на предприятии.
15. Поясните, как определяется ответственный за сбор статистических данных для управления ИТ рисками?
16. Чем отличается по функционалу MRP от MRP2? Поясните на примере.
17. Чем отличается инсорсинг от аутсорсинга? Приведите пример.
18. Охарактеризуйте риски покупки зарубежного программного продукта.
19. Охарактеризуйте возникающие риски передачи рисков по аутсорсингу.
20. Предприятие должно установить купленное ПО. Обоснуйте, что дешевле:
 21. установить его на своем сервере, который находится в своем ЦОДе
 22. на чужом сервере, который находится в чужом ЦОДе
 23. в облаке
24. Можно ли рассматривать виртуализацию, как способ повышения эффективности ЦОД при моделях аутсорсинга SaaS, PaaS, IaaS? Поясните на примере.
25. Охарактеризуйте риски, возникающие у арендатора при использовании технологий аутсорсинга SaaS, PaaS, IaaS.
26. Каковы основные мотивы организационного сопротивления персонала предприятия при внедрении КИС? Поясните на примерах.
27. Охарактеризуйте основные способы обследования предприятия.
28. Охарактеризуйте совокупную стоимость владения ИС и её составляющие.

Задания 3 типа

Задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины:

Задание № 1. Определите тип необходимой КИС, исходя из представленных данных о компании: Логистическая компания, занимающаяся доставкой товаров, нуждается в автоматизации основной деятельности.

Задание № 2. Определите тип необходимой КИС, исходя из представленных данных о компании: Предприятие, имеющее конвейерное производство, нуждается в автоматизации расчета производственной мощности

Задание № 3. Определите тип необходимой КИС, исходя из представленных данных о компании: Предприятие нуждается в совершенствовании МТС

Задание № 4. Определите тип необходимой КИС, исходя из представленных данных о компании: Коммерческий банк совершенствует работу фронт офиса

Задание № 5. Определите тип необходимой КИС, исходя из представленных данных о компании: Автомобильный концерн остро нуждается в системе единой версии правды по всему жизненному циклу своих моделей для их улучшения.

Задание № 6. Определите тип необходимой КИС, исходя из представленных данных о компании: Сетевой магазин – дискаунтер решил усовершенствовать обмен документацией, чтобы снизить издержки и продолжать конкурировать на себестоимости

Задание № 7. Определите тип необходимой КИС, исходя из представленных данных о компании: Сетевой, географически распределенный магазин, решил расширить инструменты рекламы и продажи товаров за счет использования сетевых возможностей и гаджетов

Задание № 8. Определите стратегическое свойство КИС, исходя из представленных данных о компании: Предприниматель открыл книжный магазин и хочет автоматизировать его работу. Магазин будет расширяться, за счет новых поступлений разных жанров.

Задание № 9. Определите стратегическое свойство КИС, исходя из представленных данных о компании: Предприниматель открыл магазин и хочет автоматизировать его работу. Магазин будет расширяться, за счет открытия десяти новых точек для продажи разных групп товаров от гастрономии до запчастей для автомобилей, в зависимости от местного спроса.

Задание № 10. Выбор стратегии или причин внедрения КИС, исходя из представленных данных: С понедельника следующей недели необходимо перейти на новые технологии работы. Времени не осталось.

Задание № 11. Выбор стратегии или причин внедрения КИС, исходя из представленных данных: Будем использовать унаследованную и новую КИС одновременно, пока не получим хотя бы два раза одинаковый результат

Задание № 12. Выбор стратегии или причин внедрения КИС, исходя из представленных данных: Попробуем внедрить КИС в бухгалтерии и посмотрим, что получится.

Задание № 13. Выбор стратегии или причин внедрения КИС, исходя из представленных данных: Предприятие не может больше терпеть срывы и ошибки при расчете заработной платы, происходящие каждый месяц.

Задание № 14. Выбор стратегии автоматизации, исходя из представленных данных: Автоматизируем учет планирование и использование материальных ценностей

Задание № 15. Выбор стратегии автоматизации, исходя из представленных данных: Автоматизируем учет основных средств

Задание № 16. Выбор стратегии автоматизации, исходя из представленных данных: Автоматизируем по мере появления свободных средств все предприятие, при этом ИТ стратеги нет.

Задание № 17. Выбор стратегии автоматизации, исходя из представленных данных: Автоматизируем предприятие с учетом взаимосвязей всех его подразделений.

Задание № 18. Представьте, что вы – руководитель компании, которому представили на утверждение стратегию по управлению знаниями на ближайшие годы. По каким критериям вы будете оценивать этот документ.

Задание № 19. Вы назначены на должность СКО (впервые для компании). Опишите содержание вашей стратегии по созданию политики (системы) управления знаниями на ближайшие два года.

Задание № 20. Дайте рекомендации по внедрению инструментов/методов управления знаниями для компании, которая остро нуждается в стимулировании процессов создания знаний.

Задание № 21. Дайте рекомендации по внедрению инструментов/методов управления знаниями для компании, которая остро нуждается в сохранении и распространении своих знаний.

Задание № 22. Представьте, что Вы работаете в команде над проектом по управлению знаниями в небольшой консалтинговой компании с маленьким ИТ-бюджетом (т.е. компания не может выделить средства на приобретение специализированных программных компонент по УЗ). Предложите для этой компании такие инструменты управления знаниями, которые бы минимально требовали (или вообще не требовали) наличие специальных ИТ-средств.

Задание № 23. Описать цели, которые хочет достичь руководство компании, по результатам перехода на облачные технологии согласно варианта.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Управление инвестициями в человеческий капитал»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	3
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН.....	5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	11
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ	13

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Управление инвестициями в человеческий капитал» составлена в соответствии с требованиями ФГОС по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 958.

Изучение дисциплины «Управление инвестициями в человеческий капитал» позволяет получить необходимые знания в области качественного управления человеческими ресурсами, исследование особенностей использования человеческого капитала позволяет глубже понимать возможности реализации инвестиционных стратегий компании и реализовывать приращение человеческого капитала.

В целом, знание и применение методики инвестирования в человеческий капитал позволяет расширить возможности эффективного вложения имеющегося финансового капитала организации и повысить качество человеческого капитала компании.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в обязательную часть Блока 1.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Управление инвестициями в человеческий капитал» является формирование теоретических знаний и практических навыков в области инвестирования в человеческий капитал.

Задачи изучения дисциплины:

- знакомство с причинами возникновения теорий человеческого капитала;
- изучение сущности и роли теории человеческого капитала в решении социально-экономических проблем;
- рассмотрение особенностей инвестиций в систему образования, здравоохранения;
- исследование проблем развития человеческого капитала и их решения в России как на микро, так и на макроуровнях.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование
следующих компетенций, предусмотренных образовательной
программой

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность	ОПК -3	3.3. Оценивает социальную и экономическую эффективность инвестиций в человеческий капитал	Роль человеческого капитала в развитии и конкурентоспособности организации; Критерии качества человеческого капитала организации; Структуру и виды инвестиций в человеческий капитал организации; Способы оценки эффективности и инвестирования в человеческий капитал организации;	Оценивать качество человеческого капитала организации; Определять капитализацию человеческого капитала организации; Аргументировать перед руководством организации социально-экономическую целесообразность инвестиций в человеческий капитал;	Применения современных методик оценки качества человеческого капитала организации; Применения методов NPV, IRR, ROR для оценки эффективности и инвестирования в человеческий капитал; Расчета сроков окупаемости инвестиций в человеческий капитал организации;	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем		Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)								Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ/балл Форма ПА
		Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер- класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая		
Очная форма											
Тема 1. Человеческий капитал: сущность, виды и теория человеческого капитала.		2			2					12	Отчет по ситуационному практикуму / 15; Практическое домашнее задание /5;
Тема 2. Инвестирование в человеческий капитал.		2			2					12	Отчет по ситуационному практикуму / 20; Практическое домашнее задание /5;
Тема 3. Эффективность инвестирования в человеческий капитал.		2		2						12	Отчет по практикуму по решению задач / 20; Практическое домашнее задание /5;
Тема 4. Управление человеческим капиталом.		2		2						20	Отчет по практикуму по решению задач / 20; Практическое домашнее задание /5; Эссе / 5;
Всего:		8		4	4					56	100
Контроль, час											Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)		72									
Объем дисциплины (в зачетных единицах)		2									

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Человеческий капитал: сущность, виды и теория человеческого капитала

Человеческий капитал: понятие, виды, отличительные черты. Роль человеческого капитала в новой экономике и развитии фирмы. Факторы, воздействующие на формирование человеческого капитала.

Человеческий капитал в концепциях классического и неоклассического направления. Человеческий и социальный капитал: сходства и различия. Роль социального капитала в формировании человеческого капитала. Направления разработок теорий человеческого капитала.

Тема 2. Инвестирование в человеческий капитал

Объективная необходимость, задачи, виды и особенности инвестирования в человеческий капитал. Специфика инвестирования в разные уровни человеческого капитала. Инвестирование в подготовку и переподготовку кадров. Инвестирование в систему здравоохранения как фактор поддержания человеческого капитала. Инвестирование в систему мобильности рабочей силы как фактор повышения эффективности человеческого капитала. Факторы, воздействующие на процесс инвестирования в человеческий капитал.

Тема 3. Эффективность инвестирования в человеческий капитал

Понятие производительности труда. Факторы повышения производительности труда. Эффективность инвестирования в человеческий капитал на микро-, мезо- и макроуровне. Методы оценки эффективности инвестирования в человеческий капитал. Применение показателей NPV, IRR и ROR при оценке эффективности различных видов человеческого капитала.

Тема 4. Управление человеческим капиталом

Сущность капитализации человеческого капитала. Капитализация человеческого капитала: перспективы и проблемы. Уровни управления человеческим капиталом. Методы управления человеческим капиталом.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе преподавания дисциплины «Управление инвестициями в человеческий капитал» используются такие виды учебной работы, как лекции, ситуационные практикумы, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся по работе во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету с оценкой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач.

Проведение практикумов по решению задач используется для контроля факта приобретения обучающимися знаний и практических умений по соответствующей теме изучаемой дисциплины. Задание выдается преподавателем в ходе занятия.

Подведение итогов выполнения практикума по решению задач и оглашение баллов, набранных обучающимися, осуществляется преподавателем в конце практического занятия.

Результаты выполнения практикума обучающиеся представляют преподавателю в произвольной письменной форме.

Методические указания для обучающихся по выполнению ситуационных практикумов.

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступить к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала,

формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические указания для обучающихся по выполнению практического домашнего задания

Практические задания используются для контроля факта приобретения обучающимися знаний и практических умений по соответствующей теме изучаемой дисциплины.

Выполнение практического задания осуществляется обучающимися в режиме самостоятельной (внеаудиторной) работы.

Методические указания для обучающихся по подготовке эссе

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать проблему, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме

эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по проблеме?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и ее анализ.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
Тема 1. Человеческий капитал: сущность, виды и теория человеческого капитала.	Человеческий капитал в концепциях классического и неоклассического направления. Направления	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Решение	Подготовка к защите практического домашнего задания

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
	разработок теорий человеческого капитала.	практического домашнего задания	
<i>Тема 2. Инвестирование в человеческий капитал.</i>	Специфика инвестирования в разные уровни человеческого капитала. Инвестирование в систему мобильности рабочей силы как фактор повышения эффективности человеческого капитала.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Решение практического домашнего задания	Подготовка к защите практического домашнего задания
<i>Тема 3. Эффективность инвестирования в человеческий капитал.</i>	Факторы повышения производительности труда. Методы оценки эффективности инвестирования в человеческий капитал.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Решение практического домашнего задания	Подготовка к защите практического домашнего задания
<i>Тема 4. Управление человеческим капиталом.</i>	Сущность капитализации человеческого капитала. Уровни управления человеческим капиталом.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Решение практического домашнего задания	Подготовка к защите практического домашнего задания и эссе

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Гарафиев И.З. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Гарафиев И.З.. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2015. — 130 с. — ISBN 978-5-7882-1795-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/63519.html>

Дополнительная литература:

1. Институциональная экономика : учебник для магистров / И. К. Ларионов, А. В. Новичков, М. В. Федоров [и др.] ; под редакцией И. К. Ларионова, А. В. Новичкова, М. В. Федорова. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2024. — 444 с. — ISBN 978-5-394-05613-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136462.html>
2. Сулейманов, М. Д. Инвестиционный потенциал экономики России : учебник / М. Д. Сулейманов. — Москва : Библио-глобус, 2018. — 200 с. — ISBN 978-5-907063-09-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/88546.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1	Тематический портал – подборка информации для менеджеров по персоналу	http://www.hrm.ru
2	HR-сообщество и публикации	http://hr-portal.ru
3	Современные направления инвестиций	http://prostoinvesticii.com
4	Инвестиционные возможности России	http://www.ivr.ru/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной

информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ № п/п	Наименование оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Практическое домашнее задание	«5» – решение верно и практически не содержит ошибок; «4-3» – решение в целом верное, но есть незначительные ошибки; «1-2» – в решении допущены грубые ошибки; «0» – задание не выполнено.
2.	Эссе	«5» – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, существенных замечаний по оформлению нет; «4» – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, есть замечания по оформлению; «3» – тема раскрыта не в полном объеме, замечаний по оформлению нет; «2-1» – тема раскрыта только частично, нарушены правила по оформлению; «0» – эссе не сделано либо полностью не соответствует теме.
3.	Ситуационный практикум	«20-18» – ответы представлены и аргументированы по всем вопросам ситуационного практикума; «16-14» – ответы представлены по всем вопросам ситуационного практикума, но слабо аргументированы; «13-10» – ответы представлены и аргументированы не всем вопросам ситуационного практикума или часть решений не верные; «9-1» – ответы представлены не по всем вопросам практикума и не аргументированы; «0» – ситуационный практикум не выполнен
6.	Практикум по решению задач	«20-18» – решение верно и хорошо обосновано; «17-16» – решение верно, но слабо обосновано; «15-11» – решение в целом верное, но есть незначительные ошибки; «10-7» – решение в целом верное, но есть значительные ошибки или задание выполнено не полностью; «6-1» – в решении допущены грубые ошибки; «0» – задание не выполнено.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовые практикумы по решению задач

Задание 1.

Оцените эффективность инвестирования в человеческий капитал (с позиции отдельного работника) методом чистой приведенной стоимости.

Стоит ли работнику получать образование?

- плата за обучение составляет \$ 500 в месяц;
- стоимость учебников, книг, бумаги, канцелярских принадлежностей – \$200 в год;
- время обучения – 5 лет;
- зарплата без обучения могла бы быть \$10000 в год;
- зарплата после получения образования \$15000 в год;

- после окончания вуза придётся работать 20 лет.

Задание 2.

Оцените эффективность инвестирования организации в 1 работника (с позиции организации):

- выработка работника до обучения составляла 15 изделий;
- выработка работника после обучения составила 18 изделий;
- цена одного изделия составляет 850 рублей;
- инвестиции организации в человеческий капитал составляют 1200 рублей (на 1 работника).

Задание 3.

Определите простой срок окупаемости, если:

- плата за обучение в ВУЗе составляет \$2500 в год;
- время обучения – 6 лет;
- зарплата без обучения в ВУЗе могла бы быть \$700 в месяц;
- зарплата после получения высшего образования будет \$12000 в год.

Задание 4.

Оцените эффективность инвестирования организации в 1 работника (с позиции организации):

- выработка работника до обучения составляла 12 изделий;
- выработка работника после обучения составила 15 изделий;
- цена одного изделия составляет 1700 рублей;
- инвестиции организации в человеческий капитал составляют 435 000 рублей;
- количество работников в организации – 60 человек.

Задание 5.

Определите норму отдачи человеческого капитала, если:

- плата за обучение составляет \$1500 в год;
- стоимость учебников, книг, бумаги, канцелярских принадлежностей – \$200 в год;
- время обучения – 5 лет;
- зарплата без обучения могла бы быть \$10000 в год;
- зарплата после получения образования \$12500 в год;
- после окончания вуза придётся работать 20 лет;
- ежегодные расходы на здравоохранение составляют \$640.

Типовой ситуационный практикум

Ситуационный практикум на тему: «Анализ факторов, воздействующих на формирование, сохранение и использование человеческого капитала в России».

Цель практикума: выявление возможностей и опасностей, связанных с воздействием различных факторов, влияющих на формирование человеческого капитала, а также перспектив развития.

Порядок выполнения задания практикума:

1. Вся аудитория разбивается на три группы (команды). Каждая из команд рассматривает предложенную группу факторов воздействия на формирование, сохранение и развитие человеческого капитала (на уровне человека, компании и страны). Каждая из команд должна:

- выявить и аргументировано обосновать опасности и проблемы, связанные с воздействием различных факторов, влияющих на формирование человеческого капитала, на уровне государства, с позиции российского работодателя и с позиции человека (гражданина РФ);

- выявить и аргументировано обосновать возможности, связанные с воздействием различных факторов, влияющих на формирование человеческого капитала, на уровне государства, с позиции российского работодателя и с позиции человека (гражданина РФ);

- сформулировать рекомендации о возможности и специфики применения соответствующих факторов, как на государственном уровне, так и различными типами работодателей (бюджетные организации, малый, средний и крупный бизнес, отраслевая дифференциация бизнеса и т.п.) и на уровне отдельного человека.

2. Результатом работы команды выступает «Экспертное заключение». Оно составляется в свободной творческой форме и содержит развернутые оценки и комментарии по каждому из трех вопросов, указанных в предыдущем пункте.

При составлении заключения рекомендуется учитывать:

- особенности государственной политики (в сфере образования, здравоохранения и др.)

- специфику национального менталитета россиян;

- особенности российского рынка труда;

- исторически сложившиеся в нашей стране традиции управления персоналом (отношение работодателей к персоналу и готовность в него инвестировать и др.).

3. Для повышения эффективности работы, в структуре команды рекомендуется выделить следующие роли:

- «лидер команды» – координатор работы (1 человек);

- «эксперты» – наиболее компетентные в рассматриваемых вопросах слушатели (не более 3-5 человек);

- «критики» – остальные члены команды, принимающие участие в обсуждении и выступающие с критическими замечаниями в процессе подготовки отчета о проделанной работе.

4. На подготовку «Экспертного заключения» в письменной форме командам отводится 30 минут. После этого лидеры команд выступают с докладами. Доклад рассчитан на 8-10 минут и должен включать в себя:

- основные положения письменного заключения;
- иллюстративные примеры из государственных программ социального развития, из практики конкретных организаций, в которых работают (или ранее работали) члены соответствующей команды и личного жизненного опыта.

5. После завершения каждого из докладов членам остальных команд рекомендуется задавать вопросы и инициировать краткие дискуссии.

Типовое домашнее практическое задание

1. Человеческий капитал - это:

- а) запас знаний и умений
- б) природные способности человека
- в) умственные способности человека
- г) **совокупность физических, духовных, умственных, предпринимательских способностей, используемых в производстве товаров и услуг и позволяющих получать доход**

2. Человеческий капитал:

- а) отделим от человека
- б) может передаваться в наследство по завещанию
- в) **неотделим от человека**

3. Человеческий капитал:

- а) не может «изнашиваться»
- б) не может «устаревать»
- в) **может накапливаться**
- г) не может накапливаться

4. Человеческий капитал формируется под воздействием факторов:

- а) только экономических
- б) **социальных, экономических и политических**
- в) в основном политических и социальных
- г) исключительно культурных и моральных

5. Капитал здоровья:

- а) **обеспечивает продление трудоспособности**
- б) тормозит использование человеческого капитала
- в) способствует росту социального капитала
- г) снижает качество человеческого капитала

6. Носителем человеческого капитала может быть...

- а) **человек**
- б) человек или организация, на которую данный человек работает в настоящее время
- в) человек или компания, которая «арендовала» данного человека на определенное время и использует его знания, опыт и т.п. в своих целях
- г) человек или компания, в случае, если она зарегистрировала права на изобретение должным образом

7. Результат применения человеческого капитала можно измерить ...

- а) только в денежном выражении
- б) **в денежном и натуральном выражении**
- в) только в натуральном выражении
- г) в денежном, натуральном и количественном выражении

8. К признакам человеческого капитала из перечисленного ниже *нельзя* относить

- а) способность генерировать поток доходов в течение длительного промежутка времени
- б) высокую мобильность
- в) возрастание человеческого капитала индивида с течением времени
- г) **отсутствие воздействия неэкономических факторов (престижность работы, социальные льготы, жилищные проблемы)**

9. Формирование и развитие человеческого капитала происходит в течении длительного периода жизни человека, начиная с школьной поры. Таким образом, с течением времени человеческий капитал ...

- а) может только увеличивать свою стоимость, т.к. он имеет свойство накапливаться
- б) **может менять свою стоимость**
- в) может только увеличивать свою стоимость, и это является его отличием от капитала физического
- г) может как увеличивать, так и уменьшать свою стоимость, это зависит от срока его службы
- д) не может менять свою стоимость

10. Молодая IT-компания работает на региональном рынке труда, характеризующимся низким предложением специалистов, в которых так нуждается компания. Помимо того в данном регионе в последние несколько лет наблюдается устойчивая тенденция к снижению численности экономически активного населения. На основании вышеизложенного можно утверждать, что на формирование, сохранение и использование человеческого капитала данной компании воздействует ... факторы.

- а) биологический
- б) демографический**
- в) социальный**
- г) экономический
- д) социально-демографический**
- е) производственный**
- ж) экологический

Примерные темы эссе:

1. Роль человеческого капитала на микроуровне.
2. Влияние экономических факторов на формирование человеческого капитала в современной России.
3. Социальный и человеческий капиталы: сходства и различия.
4. Теория человеческого капитала и ее значимость в современных условиях.
5. Особенности инвестирования в человеческий капитал.
6. Цели инвестирования в человеческий капитал в современных условиях.
7. Эффективность инвестирования в человеческий капитал в современной России.
8. Источники инвестиций в человеческий капитал.
9. Оценка эффективности инвестирования в человеческий капитал: основные критерии.
10. Общественная и индивидуальная норма отдачи инвестирования в человеческий капитал.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление инвестициями в человеческий капитал» проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов Студент, набравший в семестре не менее 50 баллов и претендующий на более высокий балл, вправе для этого ответить на третий вопрос билета. «Зачтено» -90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более (хорошо)– ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Ход решения задания правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более (удовлетворительно)– ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены частично. «Не зачтено» -Менее 50 (неудовлетворительно)– ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа

1. Человеческий капитал: понятие, отличительные черты.
2. Классификация человеческого капитала.
3. Понятие, черты и формы социального капитала.
4. Роль человеческого капитала на микроуровне.
5. Роль человеческого капитала на мезоуровне.
6. Отличительные черты человеческого капитала.
7. Виды инвестирования в человеческий капитал.
8. Источники инвестиций в человеческий капитал.
9. Прямые и косвенные расходы на образование.
10. Формальные и неформальные инвестиции в образование.
11. Основная цель инвестирования в здоровье.

12. Инвестирование в миграцию.
13. Методы оценки эффективности инвестирования в человеческий капитал.
14. Методы капитализации человеческого капитала.
15. Роль человеческого капитала для индивида, фирмы, государства, мира.
16. Формальные и неформальные инвестиции.
17. Коэффициент Тобина и его практическое использование.
18. Выгоды от вложения капитала в образование.
19. Стоимостная оценка величины интеллектуального капитала.
20. Управление человеческим капиталом: сущность и цель.
21. Методы управления человеческим капиталом.
22. Модели управления человеческим капиталом.
23. Сущность инвестиционной модели управления человеческим капиталом.
24. Сущность модели инвестирования в «проблемные зоны» как модели управления человеческим капиталом.
25. Сущность оптимизационной модели управления человеческим капиталом.

Задания 2 типа

1. Общие черты человеческого и физического капитала. Проиллюстрируйте на примерах и обоснуйте ответ.
2. Факторы, воздействующие на формирование человеческого капитала.
3. Эффект от инвестиций государства в человеческий капитал проявляется в снижении уровня безработицы. Согласны ли с этим заявлением? Обоснуйте и аргументируйте Ваш ответ.
4. Особенности инвестирования в человеческий капитал.
5. Эффект от инвестиций государства в человеческий капитал проявляется в снижении уровня преступности. Согласны ли с этим заявлением? Обоснуйте и аргументируйте Ваш ответ.
6. Эффект от инвестиций государства в человеческий капитал проявляется в росте налоговых поступлений в бюджет страны. Согласны ли с этим заявлением? Обоснуйте и аргументируйте Ваш ответ.
7. Риски инвестирования в человеческий капитал. Причины и способы минимизации.
8. Факторы, воздействующие на процесс инвестирования в человеческий капитал.
9. Эффективность инвестирования в человеческий капитал для отдельного индивида.
10. Эффективность инвестирования в человеческий капитал для компании.

11. Эффективность инвестирования в человеческий капитал на уровне государства.
12. Как Вы считаете, почему норма отдачи от инвестирования в образование в развивающихся странах выше, чем в развитых? Обоснуйте свой ответ.
13. Учитываются ли при расчете чистой текущей стоимости косвенные затраты на образование? Обоснуйте свой ответ.
14. Каковы источники инвестиций в человеческий капитал? Какие Вы считаете приоритетными? Обоснуйте ответ.
15. Сформулируйте и обоснуйте выгоды от вложения капитала в образование.
16. Оценка эффективности инвестирования в человеческий капитал с позиции государства.
17. Возможность получения бесплатного образования стимулирует или тормозит процесс формирования человеческого капитала? Аргументируйте ответ.
18. Каким образом экономические факторы воздействуют на формирование человеческого капитала? Аргументируйте ответ.
19. Почему инвестирование в человеческий капитал носит высокорисковый характер? Обоснуйте ответ.
20. Можно ли оценить эффективность инвестирования в сотрудников при помощи производительности труда? Обоснуйте и аргументируйте ответ.
21. Объясните и аргументируйте высказывание, что вложения в человеческий капитал обеспечивают социальный эффект.
22. В чем состоит отличие человеческого и интеллектуального капитала? Обоснуйте и аргументируйте ответ.
23. По каким причинам размер вложений в человеческий капитал определить трудно, если иногда вообще возможно. Обоснуйте ответ.
24. Какие факторы влияют на инвестирование в миграцию? Обоснуйте ответ.
25. Если в компании реализуется открытая кадровая политика, то какую модели управления человеческим капиталом компания будет реализовать: инвестиционную или оптимизационную. Обоснуйте ответ.

Задания 3 типа

Задание 1.

Определите ключевые проблемы и перспективные направления инвестиций в человеческий капитал на уровне государства (Россия).

Направления инвестиций в человеческий капитал	Проблемы инвестирования в ЧК (в России)	Перспективные направления (способы и др) инвестиций в ЧК

Инвестиции в образование и повышение квалификации, переподготовку и др.		
Инвестиции в поддержание здоровья , трудоспособности, медицинское обслуживание др.		
Инвестиции, связанные с территориальным перемещением рабочей силы (мобильность) и поиском информации и трудоустройством в др.		

Задание 2

Определите ключевые проблемы и перспективные направления инвестиций в человеческий капитал на уровне **человека**, проживающего в России.

Направления инвестиций в человеческий капитал	Проблемы инвестирования в ЧК (в России)	Перспективные направления (способы и др) инвестиций в ЧК
Инвестиции в образование и повышение квалификации, переподготовку и др.		
Инвестиции в поддержание здоровья , трудоспособности, медицинское обслуживание др.		
Инвестиции, связанные с территориальным		

перемещением рабочей силы (мобильность) и поиском информации и трудоустройством в др.		

Задание 3

На основе предложенных факторов, сформулируйте преимущества, проблемы и перспективы в части формирования, сохранения и использования человеческого капитала в России на уровне страны.

Факторы	Преимущества	Проблемы	Перспективы (направления развития) ЧК
<i>Экономический фактор</i>			
<i>Производственный фактор</i>			
<i>Социальный фактор</i>			
<i>Демографический фактор</i>			
<i>Фактор государственного регулирувания</i>			

Задание 4

На основе предложенных факторов, сформулируйте преимущества, проблемы и перспективы в части формирования, сохранения и использования человеческого капитала в России на уровне российских компаний.

Факторы	Преимущества	Проблемы	Перспективы (направления развития) ЧК
<i>Экономический фактор</i>			
<i>Производственный фактор</i>			

Социальный фактор			
Демографический фактор			
Фактор государственного регулирувания			

Задание 5

Определите ключевые проблемы и перспективные направления инвестиций в человеческий капитал на уровне компаний, работающих в России:

Направления инвестиций в человеческий капитал	Проблемы инвестирования в ЧК (в России)	Перспективные направления (способы и др) инвестиций в ЧК
Инвестиции в образование и повышение квалификации, переподготовку и др.		
Инвестиции в поддержание здоровья , трудоспособности, медицинское обслуживание др.		
Инвестиции, связанные с территориальным перемещением рабочей силы (мобильность) и поиском информации и трудоустройством в др.		

Задание 6

На основе предложенных факторов, сформулируйте преимущества, проблемы и перспективы в части формирования,

сохранения и использования человеческого капитала в России на уровне отдельного человека.

Факторы	Преимущества	Проблемы	Перспективы (направления развития) ЧК
<i>Экономический фактор</i>			
<i>Фактор здоровья</i>			
<i>Социальный фактор</i>			
<i>Фактор времени</i>			
<i>Экологический фактор</i>			

Задание 7

Ниже в таблице приведены данные по двум колледжам США, в которых можно получить образование. Если 18-летний выпускник средней школы не желает получать высшего образования, то он и нанимается на работу:

Колледж	Годовой доход после окончания колледжа	Годовой доход без обучения в колледже	Суммарные затраты на обучение
А	25.000	15.000	32.000
В	22.000	15.000	28.000

Время выхода на пенсию 48 лет;
предполагается, что заработки в течение всего трудового
возраста не меняются.

Время обучения в колледже 5 лет.

Ставка дисконтирования – 0,02.

ВОПРОС: Какой колледж стоит выбрать абитуриенту?

Задание 8.

Определите простой срок окупаемости, если:

- плата за обучение в ВУЗе составляет \$2500 в год;
- время обучения – 6 лет;
- зарплата без обучения в ВУЗе могла бы быть \$700 в месяц;
- зарплата после получения высшего образования будет \$12000 в год.

Задание 9.

Оцените эффективность инвестирования в человеческий капитал (с позиции отдельного работника) методом чистой приведенной стоимости.

Стоит ли работнику получать образование?

- плата за обучение составляет \$ 500 в месяц;
- стоимость учебников, книг, бумаги, канцелярских принадлежностей – \$200 в год;
- время обучения – 5 лет;
- зарплата без обучения могла бы быть \$10000 в год;
- зарплата после получения образования \$15000 в год;
- после окончания вуза придётся работать 20 лет.

Задание 10.

Оцените эффективность инвестирования организации в 1 работника (с позиции организации):

- выработка работника до обучения составляла 15 изделий;
- выработка работника после обучения составила 18 изделий;
- цена одного изделия составляет 850 рублей;
- инвестиции организации в человеческий капитал составляют 1200 рублей (на 1 работника).

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Управление персоналом: российская и зарубежная практика»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

I. Аннотация к дисциплине.....	3
II. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	5
III. Тематический план	5
IV. Содержание дисциплины	6
V. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	7
VI. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины	13
VII. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	15

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Управление персоналом: российская и зарубежная практика» составлена в соответствии с требованиями ФГОС по специальности, утвержденного приказом Минобрнауки России с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30.03.2015 N 367.

Объектом изучения выступает система управления персоналом. В процессе изучения дисциплины «Управление персоналом: Отечественная и зарубежная практика» обучающиеся знакомятся с основными направлениями деятельности по управлению персоналом: научной организацией труда персонала, мотивацией и оценкой персонала, дополнительным обучением персонала, управлением профессиональной карьерой сотрудников.

По итогам успешного изучения дисциплины обучающиеся приобретают профессиональные компетенции, позволяющие им эффективно работать в службе управления персоналом в организации. При этом комплекс мер основывается на соответствующей нормативно-правовой базе, включающий как федеральные законы и документы регулирующих государственных органов, так и стандарты, лучшие практики, отраслевые и локальные документы, а также организационном, аппаратном и программном обеспечении.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом, и входит в обязательную часть Блока 1.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся необходимых компетенций для успешного освоения образовательной программы.

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать знания, умения и практический опыт осуществления поиска, критического анализа и синтеза информации, применения системного подхода для решения поставленных задач;
- решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе лучших практик управления персоналом в нашей стране и за рубежом;
- научиться применять в практической деятельности основные концепции, принципы, теории и факты, связанные с управлением персоналом.
- формирование уровня знаний, умений, практического опыта, опыта

деятельности в рамках программы подготовки кадров к Цифровой Экономике, построенных на основе Программы «Цифровая экономика России».

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, критически оценивать существующие передовые исследования по управлению персоналом и в смежных областях	ОПК-1	ОПК-1.1 Решает профессиональные задачи в области управления персоналом на основе критической оценки существующих концепций менеджмента, а также передовых российских и зарубежных исследований.	современные концепции и теории управления, их преимущества и слабые стороны. Особенности российской и зарубежной практики управления персоналом	применять теории и концепции управления при решении профессиональных задач в области управления персоналом с учетом национальных особенностей менеджмента. Анализировать российский и зарубежный управленческий опыт	решения профессиональных задач на основании современных концепций и теорий управления. Анализа российского и зарубежного управленческого опыта с целью выявления и освоения лучших практик.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Ситуационные практикумы <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем		Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
		Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической		
Очная форма												
Тема 1. Система управления персоналом в современной организации. Российская и зарубежная практика.		2	1						2		20	Дидактическая игра по теме /15 Домашняя работа/10 Доклад/10
Тема 2. Роль службы персонала современной организации в системе оценки персонала и работы с кадровым резервом в российских и зарубежных компаниях.		3			2						20	Отчет по ситуационному практикуму/10 Домашняя работа дом. / 10
Тема 3. Особенности работы службы персонала по первичному развитию и дополнительному обучению персонала в российских и зарубежных компаниях		3	1						2		16	Отчет по ситуационному практикуму/10 Дидактическая игра по теме /15 Домашняя работа /10 Доклад-презентация/10
Всего:		8	2		2				4		56	100
Контроль, час											Зачет	
Объем дисциплины (в академических часах)		72										
Объем дисциплины в зачетных единицах)		2										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Особенности системы управления персоналом в современной организации. Отечественная и зарубежная практика.

Система управления персоналом в современной организации: понятие и структура. Зарубежный опыт управления персоналом организации и возможности использования его в современной России. Место и роль службы персонала в стратегическом управлении деятельности организации. Методические требования к управлению персоналом. Основы методики разработки и актуализации системы управления персоналом.

Служебные отношения в системе управления персоналом современной организации. Стилъ руководства и распределение полномочий.

Тема 2. Роль службы персонала современной организации в системе оценки персонала и работы с кадровым резервом в российских и зарубежных компаниях.

Основные направления и принципы работы с кадровым резервом. Основные процессы в рамках подготовки кадрового резерва. Стратегические подходы к замещению руководящих должностей. Резерв на выдвижение и критерии отбора в него. Компетентностный подход при планировании и развитии кадрового резерва, варианты подхода в России, Америке и Европе и Японии.

Оценка эффективности работы с резервом (действенность резерва, текучесть резерва, средний срок пребывания в резерве, готовность резерва).

Тема 3. Особенности работы службы персонала по первичному развитию и дополнительному обучению персонала в российских и зарубежных компаниях.

Первичное профессиональное развитие новых сотрудников и их психологическая адаптация. Испытательный срок: задачи, технология организации, результаты. Организация дополнительного обучения сотрудников организации. Программы повышения квалификации, профессиональная переподготовка, стажировка в сторонних организациях. Корпоративные учебные центры. Контроль результатов дополнительного обучения персонала.

5 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины «Управление персоналом: российская и зарубежная практика» используются такие виды учебной работы, как лекции, ситуационные практикумы, дидактические игры, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию

преподавателя., направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое усвоение слушателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При прочтении лекции студент руководствуется рабочей программой дисциплины.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления студента по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении дидактической игры

Дидактическая игра – совместная деятельность обучаемых, направленная на нахождение путей оптимального решения поставленной задачи в соответствии с выбранной или назначенной ролью с целью выработки коммуникативных навыков, развития мышления, умения применять полученные теоретические знания на практике, быстроты оценки ситуации и принятия решения. Дидактическая игра позволяет вовлекать участников в моделирование процессов будущей профессиональной деятельности, развивает помимо профессиональных навыков, аналитические, рефлексивные способности, умение организовать собственную деятельность и деятельность группы.

Прежде чем приступить к участию в дидактической игре, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и практических задачах игры, о порядке проведения дидактической игры, критериях оценки действий участников игры;
- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы, описание игровой ситуации и конкретную роль в дидактической игре с разъяснением функций и порядка действий по сценарию;

По итогам проведения дидактической игры, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступить к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса,

информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету с оценкой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами

периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

Доклад

Подготовка доклада направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Доклады должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы докладов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Оформление доклада :

- Работа выполняется на одной стороне стандартных листов формата А4.
- Объём работы должен составлять 12 - 15 страниц текста.
- Компьютерный текст набирается шрифтом Times New Roman, 14 размера с полуторным интервалом.
- Абзацный отступ - 1,25 см.
- Напечатанный текст должен иметь поля: верхнее - 20 мм, правое - 10 мм, левое - 30 мм, нижнее - 20 мм.
- Страницы должны иметь сквозную нумерацию;

Рукописная работа выполняется на линованной бумаге или в тетради, аккуратным, разборчивым почерком, в объёме 12 - 15 страниц с вышеуказанными полями и нумерацией листов;

Список использованных источников может состоять из следующих разделов:

- нормативные правовые акты, научная и учебная литература,
- при выполнении задания практической части необходимо сначала записать его условие, затем полно и чётко представить текст ответа.

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и

заклучения. (список литературы и приложения в объем не входят

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к докладу могут выносятся таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

Методические указания для обучающихся по подготовке доклада-презентации

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию.

Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.

2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).

3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.

4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.

5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.

6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).

7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. Иллюстрация – представление реально существующего зрительного ряда.

Практические советы по подготовке презентации:

- готовьте отдельно: печатный текст, слайды (10-15), раздаточный материал;

- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего;

- план сообщения;

- краткие выводы из всего сказанного;

- список использованных источников.

Доклад - сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчик должен знать и уметь:

- сообщать новую информацию;
- использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия;
- дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут);
- иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

Структура выступления.

Вступление должно содержать:

- название, сообщение основной идеи;
- современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов;
- живую интересную форму изложения;
- акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудиовизуальных и визуальных материалов. Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

Методические указания для обучающихся по выполнению домашней работы

Домашнее задание является составной формой обучения и контроля знаний, умений, навыков обучающихся и представляет собой подтверждение освоения актуальных тем дисциплины.

Домашнее задание имеет целью более глубокое самостоятельное ознакомление обучающихся с основными понятиями и характеристиками,

укрепление навыков практического использования полученных знаний в своей профессиональной деятельности и повседневной жизни

Домашнее задание выполняется студентами за счет времени самостоятельной работы.

Выполненное домашнее задание должно быть сдано на проверку преподавателю, ведущему семинарские занятия не позднее, чем за месяц до мероприятий промежуточной аттестации. Защита домашнего задания осуществляется на семинарском занятии.

Домашнее задание состоит из теоретических вопросов и одного практического задания или задачи.

Студент выбирает номер варианта домашнего задания в соответствии со своим номером в списке группы.

Ответы на теоретические вопросы и выполнение практической части домашнего задания должны логически стройно отражать тему исследования.

В ходе написания домашнего задания рекомендуется использовать: информационные источники, нормативно-правовые акты, учебники, учебные пособия, монографии и т.п.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Система управления персоналом в современной организации. Отечественная и зарубежная практика</i>	Система управления персоналом в современной организации: понятие и структура. Зарубежный опыт управления персоналом организации и возможности использования его в современной России. Методические требования к управлению персоналом в современной организации	Работа в Электронной библиотеке Университета и на рекомендованных в Программе порталах сети Интернет Конспектирование и подготовка к дидактической игре	Домашняя работа по теме 1 Подготовка доклада по темам
<i>Тема 2. Роль службы персонала современной организации в системе оценки персонала и работы с кадровым резервом в отечественных и зарубежных компаниях</i>	Управление горизонтальной и вертикальной профессиональной карьерой сотрудников. Стратегические подходы к замещению руководящих должностей. Резерв на выдвижение и критерии отбора в него. Обучение и первичная адаптация молодых руководителей	Работа в Электронной библиотеке Университета и на рекомендованных в Программе порталах сети Интернет Конспектирование Подготовка к ситуационному практикуму	Домашняя работа по теме 2
<i>Тема 3. Особенности работы службы персонала по первичному</i>	Первичное профессиональное развитие новых сотрудников и их психологическая адаптация. Испытательный срок: задачи, технология организации,	Работа с литературой, включая ЭБС, Ресурсами информационно-коммуникационной	Домашняя работа по теме 3 Подготовка доклада-

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>развитию и дополнительному обучению персонала в отечественных и зарубежных компаниях</i>	результаты. Организация дополнительного обучения сотрудников организации. Программы повышения квалификации, профессиональная переподготовка, стажировка в сторонних организациях. Корпоративные учебные центры. Контроль результатов дополнительного обучения персонала	сети «Интернет» Подготовка к ситуационному практикуму и дидактической игре.	презентации

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Накарякова В.И.. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 275 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/50626.html>

Дополнительная литература:

1. Эмих, И. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / И. В. Эмих. — Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2023. — 134 с. — ISBN 978-5-7433-3538-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/145626.html>
2. Сейсекенова, М. Б. Управление персоналом : учебник / М. Б. Сейсекенова. — Алматы, Москва : EDP Hub (Идипи Хаб), Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 532 с. — ISBN 978-5-4497-3660-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/143924.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№ п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Информационно-правовой портал.	http://www.consultant.ru/
2.	Тренинги, тренингованные компании, управление персоналом, кадровый менеджмент.	http://www.executives.com

№ п/п	Наименование ресурса	Ссылка
3.	Управление персоналом	http://www.top-personal.ru/
4.	Кадровое дело	https://www.kdelo.ru/div/224
5.	Российский журнал менеджмента. Санкт-Петербургский государственный университет	https://www.rjm.ru/
6.	Деловые журналы для кадровика, бухгалтера, юриста, директора, секретаря, референта, делопроизводителя, офис-менеджера: Делопроизводство и документооборот на предприятии, Кадровая служба и управление персоналом предприятия, ПБОЮЛ, Юридический справочник ру.	http://www.delo-press.ru/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)

- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

•Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)

•Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)

•Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Дидактическая игра	15-11– доклад содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд; 10-6 – доклад содержит не развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд; 5-2 – доклад содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 1-0 – доклад не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд
2.	Ситуационный практикум	10-9 баллов – доклад содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
		представителей других команд; 8-7 баллов – доклад содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро- группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд; 6-5 баллов – доклад содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро- группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 4-3 балла - доклад содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, ответы не аргументированы или содержат концептуальные ошибки, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 2-1 балл – доклад не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро- группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.
3.	Доклад - презентация	10 баллов – доклад выполнен в соответствии с требованиями, правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся; 9-8 баллов – доклад выполнен в соответствии с требованиями, но с плохой презентацией, грамотное использование профессиональной терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на большинство вопросов преподавателя и обучающихся; 7-5 баллов – доклад выполнен с незначительными нарушениями требований, с плохой презентацией, грамотное использование профессиональной терминологии, не полное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на большинство вопросов преподавателя и обучающихся; 4-3 балла – доклад выполнен с незначительными нарушениями требований, без презентации, профессиональная терминология не использовалась, не полное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил лишь на часть вопросов преподавателя и обучающихся; 2-1 балла – доклад выполнен с нарушением базовых требований, без презентации, докладчик был «привязан» к тексту, докладчик испытывал постоянные затруднения при ответе на вопросы преподавателя и обучающихся; 0 баллов – доклад не сделан вообще или сделан не по существу вопроса, докладчик не смог ответить на вопросы преподавателя и обучающихся.
4	домашняя работа	9-10 – исчерпывающий и аргументированный ответ; 5-8 – исчерпывающий, но не аргументированный ответ; 4- в целом правильный, но короткий и не аргументированный ответ;

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
		0 – ответ не правильный или вообще отсутствовал.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Ситуационный практикум:

Кейс «Обучение руководителей».

Ситуация:

Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания существует более двух лет. В связи с динамикой своего развития компания постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень.

У сотрудников есть возможность и карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».

Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании. После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении.

Проанализировав ситуацию, вы поняли, что переведенные на менеджерские позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты, и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно справляться с поставленными задачами на новом качественном уровне. Они могут обучиться всему в процессе работы, и со временем у них выработаются необходимые навыки, но на ваш взгляд целесообразно отправить их на тренинги, чтобы подтянуть менеджерские навыки на необходимый уровень.

Вопросы.

1. Определите, какие навыки и компетенции необходимо развивать?
 2. Сформулируйте цель и задачи обучения новых руководителей?
- Составьте план обучения и развития, опираясь на критерии

таблицы.

Дидактическая игра

Тема: «Разработка документации в рамках процесса управления персоналом»

Цель игры: приобретение определенных практических навыков управления профессиональной карьерой сотрудников.

Продолжительность игры: 1½ часа, включая подготовку и обсуждение.

Роли участников: HR-служба (руководитель, сотрудники, аналитик).

Схема проведения.

1. Участники делятся на 2-4 мини-группы (по 4-5 человек), в соответствии с количеством присутствующих на занятии. В каждой группе выделяется аналитик, которому поручается наблюдение и анализ хода работ, фиксация корректных/некорректных действий и решений участников группы, а также разработка рекомендаций по оптимизации.

2. Преподаватель с помощью вопросов помогает обучающимся актуализировать знания о документационном обеспечении процесса управления карьерой, разъясняет цель и порядок игры (5-10 мин).

3. Группы получают задания и материалы к ним, работают над решением поставленных задач (35-40 мин).

4. Группы презентуют результаты работы (15-20 мин).

5. Аналитики презентуют результаты анализа (5-6 мин).

6. Участники задают вопросы другим группам и дают комментарии (5 мин).

7. Преподаватель подводит итоги.

Задания HR-службе.

В связи с необходимостью обеспечить процесс управления карьерой сотрудников вам поручено актуализировать необходимые документы.

1. Изучите и составьте должностную инструкцию менеджера по персоналу. Сопоставьте ее с типовой структурой.

2. Дайте заключение об этой должностной инструкции:

а) замечания и дополнения общего характера (по ее структуре и полноте содержания);

б) замечания и дополнения конкретного характера: по четкости и ясности подчиненности данного должностного лица; целям его деятельности; взаимосвязям с другими работниками организации; правам; ответственности; соотношению обязанностей, прав и ответственности;

в) характеристика возможных последствий для общего процесса управления персоналом организации в случае некачественно и неполно составленной должностной инструкции.

2. Составьте карьерограмму менеджера по персоналу с учетом организационной структуры конкретного предприятия.

3. Продумайте:

- какие еще документы необходимо разработать для обеспечения процесса управления карьерой;
- какие еще возможности каких управленческих процессов и инструментов могут быть задействованы при реализации управления карьерой сотрудников (имеется в виду, например, использование информации, которая получена в рамках оценки персонала и т.п.)?

Обсуждение:

1. Какие решения других групп Вы считаете наиболее ценными?
2. С чем в решениях коллег Вы не согласны?
3. Что нуждается в уточнении?

Необходимо составить должностную инструкцию менеджера по персоналу с учетом уточнений 2021года.

Типовые темы докладов, докладов-презентаций:

1. История развития службы персонала в России.
2. Особенности управления персоналом в США.
3. Особенности управления персоналом в Японии.
4. Особенности управления персоналом во Франции.
5. Особенности управления персоналом в Германии.
6. Особенности управления персоналом в Италии.
7. Сходства и различия в понятиях «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами».
8. Методические рекомендации по созданию службы персонала на предприятиях различного типа и масштаба.
9. Анализ кадровой политики американских компаний.
10. Анализ кадровой политики японской компании.
11. Анализ кадровой политики немецкой компании
12. Кадровая политика корпорации Google.
13. Методическая помощь во внедрении методики оценки, разработка методики аттестации.
14. Анализ и оценка эффективности системы оценки персонала в организации.
15. Экономическая мотивация персонала на примере организации N.
16. Социальная мотивация персонала на примере организации N.
17. Формы оплаты и стимулирования труда в России и за рубежом.
18. Матрица компетенций и ее роль в работе службы персонала

Типовая домашняя работа:

I. Контрольная работа:

Решите практические задания:

1. Определите структуру основных элементов системы HR-менеджмента, заполнив для этого правую графу таблицы.

№ п/п	Элементы системы	Структура (направления)
1	Кадровая стратегия	
2	Операционные подсистемы	
3	Блок обеспечения	

2. Сформулируйте факторы, действие которых может определить необходимость актуализации системы HR-менеджмента, заполнив для этого соответствующие графы таблицы.

Факторы макросреды	Факторы микросреды

Задание 3.

Назовите как минимум 5 методов оценки персонала и кратко раскройте его содержание. Заполните таблицу, приведенную ниже.

Методы оценки персонала

Метод	Содержание метода

Ожидаемый результат: подтверждение факта приобретения обучающимися теоретических знаний и практических умений по данной теме изучаемой дисциплины.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление персоналом:

Российская и зарубежная практика» проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70 -89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50 - 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1-го типа

Теоретические вопросы на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними

1. Предмет и задачи учебной дисциплины «Управление персоналом: Российская и зарубежная практика»
2. Нормативно-методическая база документационного обеспечения управления персоналом.
3. Особенности системы управления персоналом в Российских компаниях.
4. Особенности системы управления персоналом в Европейских компаниях.
5. Особенности системы управления персоналом в Американских компаниях.
6. Особенности системы управления персоналом в Японских компаниях.
7. Цели, задачи, функции, принципы и правовые основы деятельности службы персонала.
8. Внутренние регламенты, лежащие в основе работы службы персонала.

9. Особенности типовой структуры службы персонала в организациях
10. Проектирование организационной структуры службы персонала.
11. Проектирование системы внутренних коммуникаций службы персонала в организациях.
12. Роль службы персонала в структуре управления организаций.
13. Место и роль службы персонала в стратегическом управлении деятельности организации.
14. Какие мероприятия следует запланировать при организации социальной поддержки сотрудников организации (индивидуальной, групповой, коллективной).
15. Сформулируйте перечень функциональных обязанностей и, связанных с ними кадровых мероприятий службы управления персоналом.
16. Назовите виды внешних коммуникаций отдела персонала, используемые в процессе разработки и реализации программы дополнительного обучения персонала.
17. Назовите виды внешних и внутренних коммуникаций, используемые отделом персонала в процессе разработки и реализации системы периодической оценки персонала.
18. Особенности деятельности службы персонала в российских компаниях по организационному развитию.
19. Особенности деятельности службы персонала в европейских компаниях по организационному развитию.
20. Особенности деятельности службы персонала в американских компаниях по организационному развитию.
21. Особенности деятельности службы персонала в японских компаниях по организационному развитию.
22. Понятия «профессиональная роль» и «профессионально-ролевой профиль».
23. Понятие, суть, виды «компетенций».

Задания 2-го типа

Задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности

1. Место службы персонала в структуре управления организации.
2. Перечень факторов, влияющих на структуру внутренних коммуникаций службы персонала в организации .
3. Факторы, определяющие особенности деятельности службы персонала по различным направлениям.
4. Основные регламенты, определяющие особенности работы службы персонала направлениям деятельности.
5. Роль кадровой службы в организации системы оценки персонала в организации.
6. Особенности работы службы персонала по первичному развитию и дополнительному обучению персонала.

7. Особенности работы службы персонала по управлению карьерой работников.

8. Особенности деятельности службы персонала в отечественных компаниях по оценке персонала.

9. Особенности деятельности службы персонала в зарубежных компаниях по оценке персонала.

10. Особенности деятельности службы персонала в организации по развитию и обучению персонала.

11. Различия в диапазоне и характере решаемых задач в деятельности службы персонала в отечественных компаниях.

12. Различия в диапазоне и характере решаемых задач в деятельности службы персонала в зарубежных компаниях .

13. Особенности деятельности службы персонала в отечественных и зарубежных компаниях по развитию и обучению персонала.

14. Особенности деятельности службы персонала в отечественных компаниях по формированию системы психологической поддержки.

15. Особенности деятельности службы персонала в зарубежных компаниях по формированию системы психологической поддержки.

16. Различия в диапазоне и характере решаемых задач в отечественных компаниях в деятельности по планированию и регулированию численности персонала.

17. Различия в диапазоне и характере решаемых задач в зарубежных компаниях в деятельности по планированию и регулированию численности персонала

18. Различия в диапазоне и характере решаемых задач в отечественной практике по развитию персонала.

19. Различия в диапазоне и характере решаемых задач в зарубежной практике по развитию персонала

20. Различия в диапазоне и характере решаемых задач в отечественной практике по обучению персонала.

21. Различия в диапазоне и характере решаемых задач в зарубежной практике по обучению персонала.

22. Различия в диапазоне и характере решаемых задач в зарубежной практике по мотивации персонала.

23. Различия в диапазоне и характере решаемых задач в отечественной практике по мотивации персонала.

Задания 3-го типа

Задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

1. Заполните пустые графы приведенной ниже таблицы, раскрыв основные характеристики кадровой службы в системе управления персоналом организации:

п.п.	Характеристики кадровой службы	Вариант организации, наиболее адекватный характеристикам:		
		В Европе	Америке	Японии

	Факторы, влияющие на особенности системы управления персоналом организации.			
	Принципы организации структуры системы управления персоналом.			
	Основные характеристики организаций крупного, малого и среднего бизнеса (численность, уровень доходов).			
	Система управления персоналом.			

2. Заполните пустые графы приведенной ниже таблицы, установив место кадровой службы в иерархии управления организации и особенности внешних и внутренних коммуникаций организаций малого, среднего и крупного бизнеса:

п.п.	Характеристики кадровой службы	Вариант организации, наиболее адекватный характеристикам:		
		Европе	Америке	Японии
.	Количество элементов и уровней системы управления			
/	Вариант типовой организационной структуры			
.	Факторы, влияющие на систему внешних коммуникаций организации			
.	Типовая структура системы внешних коммуникаций организации			
.	Факторы, влияющие на систему внутренних коммуникаций			

	организации			
.	Типовая структура системы внутренних коммуникаций организации			
.	Задачи службы персонала по стратегическому управлению			

3. Заполните пустые графы приведенной ниже таблицы, раскрыв особенности работы кадровой службы в организациях малого, среднего и крупного бизнеса: по планированию и регулированию численности персонала; оценке и мотивации персонала; по развитию и обучению персонала; по формированию психологической поддержки:

п.п.	Характеристики кадровой службы	Вариант организации, наиболее адекватный характеристикам:		
		Европе	Америке	Европе
Планирование и регулирование численности персонала				
.	Факторы			
.	Задачи			
Оценка персонала				
.	Факторы			
.	Задачи			
Развитие и обучение персонала				
.	Факторы			
.	Задачи			
Формирование психологической поддержки				
.	Факторы			
.	Задачи			

4. Заполните правую часть таблицы, описав действия работников службы персонала по решению функциональных задач, связанных с оценкой персонала.

• ЗАДАЧИ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА	• ДЕЙСТВИЯ РАБОТНИКОВ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА
Создание единой методики текущей оценки	•

Контроль за процессом текущей оценки	•
• Разработка методики аттестации	•
• Участие в аттестационных мероприятиях и принятии решений по их итогам	•

5. Заполните правую часть таблицы, описав действия работников кадровой службы по решению функциональных задач, связанных с первичным развитием и дополнительным обучением персонала.

• ЗАДАЧИ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА	• ДЕЙСТВИЯ РАБОТНИКОВ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА
Разработка технологии и методов первичного развития	•
Определение общей концепции дополнительного обучения	•
• Реализация процесса обучения	•
• Контроль эффективности и результатов процесса обучения	•

6. Заполните правую часть таблицы, описав действия работников службы персоналом по решению функциональных задач, связанных с управлением резервом на выдвижение.

• ЗАДАЧИ СЛУЖБЫ	• ДЕЙСТВИЯ РАБОТНИКОВ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА
Определение потребности в руководящих кадрах	•
Отбор кандидатов в резерв	•
• Управление специализированной подготовкой будущих руководителей и контроль за ее результатами	•
• Участие в адаптации вновь назначенных руководителей	•

7. Охарактеризуйте содержание этапов системы служебно-профессионального продвижения руководителей и мероприятия через которые она реализуется, заполните таблицу.

Этап n	Содержание	Мероприятия
первый		
второй		
третий		
четвертый		
пятый		

8. Какие темы обучения Вы предложите для развития менеджерских

компетенций кадрового резерва руководителей:

Категория работников	Тема	Форма и метод обучения
Кадровый резерв руководителей (кандидаты на должности руководителей региональных отделов)		

9. Решите задачу.

Исходные данные.

В организации планируется использование программы обучения работников управленческого персонала. Стоимость программы обучения (в расчете на одного работника) составляет 1000 руб. Программой планируется охватить 20 руководителей организации, стоимостная оценка различия в результативности труда которых при соотношении лучших и средних работников составляет 15000 руб. Эффект обучения предположительно составит $\frac{3}{4}$ этой величины и будет иметь место в течение двух лет.

Постановка задачи.

Необходимо оценить эффект воздействия планируемой программы обучения на повышение результативности труда.

10. Укажите, какие из приведенных ниже особенностей характеризуют типовую модель японского менеджмента (Я), а какие – американского (А).

Характерные особенности национального менеджмента:

1. Оценка качества управления по уровню гармонии в коллективе и коллективному результату
2. Оплата труда по индивидуальным достижениям.
3. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост.
4. Нестандартная, гибкая структура управления.
5. Личные неформальные отношения с подчиненными.
6. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия.
7. Наем на работу на короткий период.

11. Укажите, какие из приведенных ниже особенностей характеризуют типовую модель японского менеджмента (Я), а какие – американского (А).

Характерные особенности национального менеджмента:

1. Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе.
2. Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль.

3. Деловая карьера обуславливается личными результатами.
4. Формальные отношения с подчиненными.
5. Коллективная ответственность, ориентация управления на группу.
6. Строго формализованная структура управления.
7. Неформальная организация контроля.

12. Укажите, какие из приведенных ниже особенностей характеризуют типовую модель японского менеджмента (Я), а какие – американского (А).

Характерные особенности национального менеджмента:

1. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы.
2. Индивидуальный характер принятия решений.
3. Оплата труда по показателям работы группы и служебному стажу.
4. Профессионализм и инициатива – главные качества руководителей.
5. Долгосрочный наем руководителей и работников организаций.
6. Четко формализованная процедура контроля.
7. Оценка качества управления по индивидуальному результату и индивидуальная ответственность.

13. Дайте характеристику школе наук о поведении: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

Вспомните основные положения теорий «Х» и «Y» «Z», предложенных американским ученым Дугласом Мак-Грегором. Какие идеи кажутся вам более правильными и соответствующими современным условиям? Какие положения и выводы вы будете использовать в своей работе. Почему?

14. Сформулируйте конкретный пример, иллюстрирующий организационную деятельность менеджера по персоналу. Укажите цель деятельности, ресурсы, условия, состав исполнителей, их квалификацию и т.п.

1. Приведите варианты отклонения процесса решения задачи от организационного плана. Сформулируйте предложения по восстановлению или улучшению процесса организации работы.

2. От лица HR-менеджера обоснуйте высшему руководству компании необходимость инвестиций в обучение и развитие персонала.

15. Какие методы и формы обучения целесообразно использовать в обучении сотрудников, включенных в кадровый резерв? Аргументируйте свой ответ.

16. Определите наиболее эффективные методы обучения молодых специалистов российских компаниях организации. Аргументируйте собственное мнение.

17. Составьте план карьерного роста для сотрудника, ориентированного на профессиональную компетентность в российских компаниях. Выделите оптимальные критерии карьерного успеха.

18. Составьте план карьерного роста для сотрудника, ориентированного на профессиональную компетентность в европейских компаниях. Выделите оптимальные критерии карьерного успеха.

19. Составьте план карьерного роста для сотрудника, ориентированного на автономию (независимость) в российских компаниях. Выделите оптимальные критерии карьерного успеха.

20. Составьте план карьерного роста для сотрудника, ориентированного на автономию (независимость) в европейских компаниях. Выделите оптимальные критерии карьерного успеха.

21. Составьте план карьерного роста для сотрудника, ориентированного на профессиональную компетентность в американских компаниях. Выделите оптимальные критерии карьерного успеха.

22. Составьте план карьерного роста для сотрудника, ориентированного на стабильность в японских компаниях. Выделите оптимальные критерии карьерного успеха.

23. Составьте план карьерного роста для сотрудника, ориентированного на стабильность в европейских компаниях. Выделите оптимальные критерии карьерного успеха.

24. Составьте план карьерного роста для сотрудника, ориентированного на стабильность в американских компаниях. Выделите оптимальные критерии карьерного успеха.

25. Опишите систему профессиональных и личностных компетенций сотрудника кадрового подразделения, заполните таблицу:

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины
«Правовое обеспечение системы управления персоналом»
Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

I. Аннотация к дисциплине.....	3
II. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	3
III. Тематический план	7
IV. Содержание дисциплины.....	9
V. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	10
VI. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины	17
VII. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	17

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Правовое обеспечение системы управления персоналом» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Инновационный HR-менеджмент, утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г №958.

Дисциплина «Правовое обеспечение системы управления персоналом» ориентирована на формирование у обучаемых четких знаний о содержании правовых основ функционирования систем управления персоналом в современной России и выработка умений самостоятельного анализа правовых актов, необходимых для правильного функционирования систем управления персоналом.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом (профиль Инновационный HR-менеджмент) входит в обязательную часть Блока 1.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся базовой системы знаний о актуальных проблемах правового обеспечения управления персоналом.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование у обучающихся устойчивой системы знаний о правовых основах управления трудом персонала,
- формирование у обучающихся устойчивого понимания о трудовых правоотношениях,
- формирование у обучающихся устойчивой системы знаний о правовом статусе работника,
- формирование у обучающихся понимания о правовом статусе работодателя,
- формирование у обучающихся устойчивой системы знаний о правовом обеспечении информационной безопасности при работе с персоналом,
- формирование у обучающихся устойчивой системы знаний о правовых основах стратегии обеспечения организации трудовыми ресурсами, а также формах применения труда,
- формирование у обучающихся представления о правовом регулировании подбора персонала и приема на работу,
- формирование у обучающихся представления об управлении карьерой и правовых основах управления изменениями,
- формирование у обучающихся знаний о правовых формах организации рабочего времени,

– формирование у обучающихся устойчивых знаний о правовых основах управления конфликтами в организации

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, критически оценивать существующие передовые исследования по управлению персоналом и в смежных областях	ОПК-1	ОПК-1.4 Применяет нормы материального и процессуального права, регулирующие отношения в сфере труда	Содержание норм права, регулирующих индивидуально-трудовые отношения и общественные отношения по организации труда и управлению трудом; трудоустройству; подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников; социальному партнерству, ведению коллективных переговоров, заключению коллективных договоров и соглашений; участию работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в	Квалифицировать факты и обстоятельства, связанные с выполнением работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы) в интересах, под управлением и контролем работодателя, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и	Решения задач профессиональной деятельности в сфере трудовых отношений	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

			предусмотренных законом случаях; материальной ответственности работодателей и работников в сфере труда; государственному контролю (надзору), профсоюзному контролю за соблюдением трудового законодательства (включая законодательство об охране труда) и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права; разрешению трудовых споров; обязательному социальному страхованию в случаях, предусмотренных федеральными законами	иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором		

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	используемая в форме практической		
Очная форма											
Тема 1. Правовые основы управления трудом персонала	1									4	Эссе/5
Тема 2. Трудовые правоотношения			1							4	Отчет по практикуму по решению задач/5 Доклад/10
Тема 3. Правовой статус работника		1								4	Доклад/10 Домашнее практическое задание /5
Тема 4. Правовой статус работодателя										4	Домашнее практическое задание /5
Тема 5. Правовое обеспечение информационной безопасности при работе с персоналом			1								5
Тема 6. Правовые основы стратегии обеспечения организации трудовыми ресурсами. Формы применения труда	1		1							5	Отчет по практикуму по решению задач /5
Тема 7. Правовое регулирование подбора персонала и приема на работу	1									5	Домашнее практическое задание /5
Тема 8. Управление карьерой. Правовые основы управления изменениями		1	1							5	Доклад/10 Домашнее практическое задание /5
Тема 9. Правовые основы управления оценкой и развитием персонала	1		2							5	Отчет по практикуму по решению задач /5
Тема 10. Правовые формы организации рабочего времени	1									5	Отчет по практикуму по решению задач /5
Тема 11. Правовые основы управления вознаграждением										5	Отчет по практикуму по

<i>персонала</i>											решению задач /5
<i>Тема 12. Правовые основы управления конфликтами в организации</i>	1	1								5	Доклад/10
Всего:	8	3	5							56	100
Контроль, час	0										Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)	72										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	2										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Правовые основы управления трудом персонала

1. Теории управления персоналом и правовое регулирование труда: исторический генезис
2. Содержание правового обеспечения управления персоналом.
3. Источники правового регулирования систем управления персоналом
4. Система правового поведения в рамках систем управления персоналом.
5. Организация труда
6. Мотивация в рамках системы управления персоналом.
7. Локальные акты в рамках системы управления персоналом.

Тема 2. Трудовые правоотношения

1. Понятие трудового правоотношения.
2. Виды трудовых правоотношений.
3. Субъекты трудовых правоотношений.
4. Основания возникновения, изменения и прекращения трудовых правоотношений.
5. Содержание трудовых правоотношений.

Тема 3. Правовой статус работника

1. Права работника как субъекта трудовых правоотношений
2. Обязанности работника как субъекта трудовых правоотношений
3. Ответственность работника в рамках трудовых правоотношений.

Тема 4. Правовой статус работодателя

1. Права работодателя как субъекта трудовых правоотношений
2. Обязанности работодателя как субъекта трудовых правоотношений
3. Ответственность работодателя в рамках трудовых правоотношений.

Тема 5. Правовое обеспечение информационной безопасности при работе с персоналом

1. Понятие и виды конфиденциальной информации
2. Понятие коммерческой тайны и особенности ее правовой защиты
3. Правовые и организационные основы защиты персональных данных работников

Тема 6. Правовые основы стратегии обеспечения организации трудовыми ресурсами. Формы применения труда

1. Планирование персонала
2. Инновационная стратегия
3. Стратегия минимизации затрат и сокращение издержек
4. Стратегия улучшения качества

Тема 7. Правовое регулирование подбора персонала и приема на работу

1. Правовые требования к построению процессов отбора и подбора персонала
2. Оформление трудовых отношений
3. Адаптация персонала и испытательный срок

Тема 8. Управление карьерой. Правовые основы управления изменениями

1. Правовые основы управления карьерой
2. Управление изменениями.
3. Правовые основы антикризисного управления персоналом

Тема 9. Правовые основы управления оценкой и развитием персонала

1. Понятие управления эффективностью труда.
2. Оценка и аттестация персонала
3. Понятие развития персонала.
4. Правовая регламентация видов и форм обучения персонала.
5. Ученический договор

Тема 10. Правовые формы организации рабочего времени

1. Правовые формы управления рабочим временем.
2. Правовое регулирование времени отдыха
3. Использование и контроль рабочего времени

Тема 11. Правовые основы управления вознаграждением персонала

1. Методы правового регулирования заработной платы и принципы организации оплаты труда
2. Структура заработной платы
3. Системы оплаты труда.
4. Установление заработной платы в организации

Тема 12. Правовые основы управления конфликтами в организации

1. Трудовые конфликты и трудовые споры.
2. Процедуры их разрешения.
3. Медиация.
4. Психологическое насилие на работе (моббинг) и его профилактика

**5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО
ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как: лекции, доклады, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования

профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету с оценкой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по подготовке эссе

Эссе – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

1. мысли автора эссе по теме излагаются в форме кратких тезисов (Т).
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами – поэтому за тезисом следуют аргументы (А).

Аргументы – это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы

- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

1. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).
2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.
3. Стиль изложения: эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность. Специалисты полагают, что должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование "самого современного" знака препинания - тире.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач – это аудиторная форма текущего контроля, предполагающая решение обучающимися практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Текст задачи, как правило, описывает реально существующую, житейскую ситуацию. Следовательно, как и описание любой жизненной ситуации, задачный текст, как правило, “зашумлен”, избыточен, то есть может иметь ряд подробностей, не относящихся к сути задачи. Текст задачи, чаще всего, не указывает на способы и средства ее решения.

Перед выполнением практикума по решению задач необходимо изучить материал лекции и рекомендованную преподавателем литературу. При выполнении практикума по решению задач необходимо аргументировать ответы на вопросы ссылками на нормы права. Ответы должны быть полными и исчерпывающими, содержать авторское мнение по существу вопроса.

Методические указания для обучающихся по подготовке доклада

Доклад - это форма текущего контроля успеваемости, включающая самостоятельную работу обучающегося по подготовке презентации и аудиторную работу – выступление перед аудиторией.

Темы докладов, как правило, предлагает преподаватель, но обучающийся может сформулировать тему доклада самостоятельно и, согласовав её с преподавателем, затем выступить с докладом по ней.

Структура доклада должна включать:

- введение,
- основную часть,
- заключение.

В введении доклада рекомендуется сформулировать проблему (1-3 предложения), рассматриваемую в рамках доклада и обосновать актуальность проблемы (ответить на вопрос о том, почему

сформулированную проблему нужно решать, т.е. какие негативные последствия могут возникнуть, если проблему не решить).

В основную часть доклада помимо рекомендуется включить:

1. Анализ теории по теме доклада, в первую очередь – анализ понятийно-категориального аппарата (какие есть основные понятия и категории по теме доклада, какие закреплены законодательно, а какие нет; достаточно ли существующего понятийно-категориального аппарата; достаточно выверен понятийно-категориальный аппарат, есть ли в нем противоречия и пробелы).

2. Анализ правоприменительной практики по теме доклада (какие есть интересные правовые позиции судей, должностных лиц, органов власти, изложенные в судебных решениях, письмах, инструкциях, положениях, рекомендациях и т.д.).

3. Анализ отечественного и зарубежного опыта решения выявленных проблем:

- как предлагают решить проблему в России,
- как предлагают решить проблему за рубежом (или как уже решили).

4. Предложения по решению проблемы, которые могут быть как исключительно оригинальными, так и построенными на основе позиций исследователей. Предлагаемые способы решения проблем должны быть аргументированными и носить конкретный характер (например, содержать конкретные формулировки текста статей, которые предлагается включить в текст закона).

Тезисы, излагаемые в основной части доклада, рекомендуется иллюстрировать фактическими данными, в т.ч., приводить статистические данные и иные данные, имеющие количественные и качественные показатели, подготовленные авторитетными организациями и учеными.

Заключение, как правило, включает выводы по теме доклада, т.е. тезисное изложение ключевых положений доклада, в первую очередь, предложений или направлений по решению выявленных проблем. Выводы рекомендуется сформулировать кратко и исчерпывающе.

Докладчик в целом должен:

- хорошо ориентироваться в содержании доклада,
- владеть понятийно-категориальным аппаратом по теме доклада,
- подтверждать тезисы доклада примерами отечественной и зарубежной правоприменительной практики, ссылками на нормативно-правовые акты,

– иллюстрировать доклад презентационными материалами и, по возможности, разработочными материалами, которые должны не дублировать, а дополнять выступление докладчика. Иллюстрации в презентации должны быть достаточными, но не чрезмерными, способствовать донесению до аудитории информации, напрямую относиться к теме доклада. Используемые картинки не должны носить

абстрактный характер. В презентации желательно наличие графиков и таблиц.

– быть готов ответить на вопросы аудитории по содержанию доклада.

Методические указания для обучающихся по выполнению домашнего практического задания.

Практическое домашнее задание – это самостоятельная форма работы обучающихся, предполагающая решение обучающимися практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Текст задачи, как правило, описывает реально существующую, житейскую ситуацию. Следовательно, как и описание любой жизненной ситуации, задачный текст, как правило, “зашумлен”, избыточен, то есть может иметь ряд подробностей, не относящихся к сути задачи. Текст задачи, чаще всего, не указывает на способы и средства ее решения.

Перед выполнением практического домашнего задания необходимо изучить материал лекции и рекомендованную преподавателем литературу. При решении задач необходимо аргументировать ответы на вопросы ссылками на нормы права. Ответы должны быть полными и исчерпывающими, содержать авторское мнение по существу вопроса.

При сдаче задания проверку рекомендуется сначала привести полный текст задания, затем первый вопрос с ответом на него, затем второй вопрос с ответом на него и т.д.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Правовые основы управления трудом персонала</i>	1. Организация труда 2. Мотивация в рамках системы управления персоналом. 3. Локальные акты в рамках системы управления персоналом	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка эссе.	Эссе
<i>Тема 2. Трудовые правоотношения</i>	1. Содержание трудовых правоотношений. 2. Правовой статус работника. 3. Правовой статус работодателя.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Выполнение практического домашнего задания, подготовка к выступлению с докладом.	Практикум по решению задач Доклад

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 3. Правовой статус работника</i>	1. Изменение правового статуса работника.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Выполнение практического домашнего задания. Подготовка к практикуму по решению задач. Подготовка к выступлению с докладом	Доклад Домашнее практическое задание
<i>Тема 4. Правовой статус работодателя</i>	1. Ответственность работодателя в рамках трудовых правоотношений	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Выполнение практического домашнего задания. Подготовка к практикуму по решению задач. Подготовка к выступлению с докладом	Домашнее практическое задание
<i>Тема 5. Правовое обеспечение информационной безопасности при работе с персоналом</i>	1. Правовые и организационные основы защиты персональных данных работников	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Выполнение практического домашнего задания. Подготовка к выступлению с докладами. Подготовка к практикуму по решению задач.	Доклад
<i>Тема 6. Правовые основы стратегии обеспечения организации трудовыми ресурсами. Формы применения труда</i>	1. Стратегия минимизации затрат и сокращение издержек 2. Стратегия улучшения качества	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Выполнение практического домашнего	Практикум по решению задач

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
		задания. Подготовка к практикуму по решению задач.	
<i>Тема 7. Правовое регулирование подбора персонала и приема на работу</i>	1. Адаптация персонала и испытательный срок	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач. Подготовка к выступлению с докладом.	Доклад Домашнее практическое задание
<i>Тема 8. Управление карьерой. Правовые основы управления изменениями</i>	1. Правовые основы антикризисного управления персоналом	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач. Подготовка к выступлению с докладом.	Доклад Домашнее практическое задание
<i>Тема 9. Правовые основы управления оценкой и развитием персонала</i>	1. Правовая регламентация видов и форм обучения персонала. 2. Ученический договор	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач. Подготовка к выступлению с докладом.	Практикум по решению задач
<i>Тема 10. Правовые формы организации рабочего времени</i>	1. Использование и контроль рабочего времени	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач. Подготовка к выступлению с докладом.	Практикум по решению задач
<i>Тема 11. Правовые основы управления вознаграждением персонала</i>	1. Системы оплаты труда. 2. Установление заработной платы в организации	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в	Практикум по решению задач

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
		сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач. Подготовка к выступлению с докладом.	
<i>Тема 12. Правовые основы управления конфликтами в организации</i>	1. Психологическое насилие на работе (моббинг) и его профилактика	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач. Подготовка к выступлению с докладом.	Доклад

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Назаренко А.М. Правовое регулирование управления : учебное пособие / Назаренко А.М.. — Минск : Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2014. — 272 с. — ISBN 978-985-503-432-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/67717.html>
2. Плеханов А.Г. Управление персоналом : учебное пособие / Плеханов А.Г., Плеханов В.А.. — Самара : Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2011. — 184 с. — ISBN 978-5-9585-0410-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/20533.html>

Дополнительная литература:

1. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Накарякова В.И.. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 275 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/50626.html>
2. Аутсорсинг и аутстаффинг : учебное пособие / Н. Е. Рябикова, Р. И. Рябиков, Л. Ю. Гербеева [и др.]. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 115 с. — ISBN 978-5-7410-1399-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/61353.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№ п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Собрание законодательства Российской Федерации	http://www.szrf.ru/szrf
2.	Конституционный Суд Российской Федерации	http://www.ksrf.ru
3.	Президент Российской Федерации	http://www.kremlin.ru
4.	Правительство Российской Федерации	http://government.ru
5.	Официальная Россия. Сервер органов государственной власти Российской Федерации.	http://www.gov.ru
6.	Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации	http://www.duma.gov.ru
7.	Юридическая Россия. Федеральный правовой портал	http://law.edu.ru
8.	Российская национальная библиотека.	http://www.nlr.ru
9.	Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации	https://mintrud.gov.ru/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

**7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО
ДИСЦИПЛИНЕ**

**7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего
контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины**

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Эссе	Эссе должно отвечать следующим требованиям: 1. терминологический аппарат применяется корректно, отсутствует подмена одного термина другим;

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
		2. мысли автора подкреплены доказательствами и примерами; 3. вступление и заключение фокусируют внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора); 4. отсутствуют фактологические ошибки; 5. отсутствуют логические ошибки, в тексте прослеживается причинно-следственная связь. 5 баллов – эссе отвечает всем требованиям. 4 балла – эссе не отвечает одному требованию. 3 балла – эссе не отвечает двум требованиям. 2 балла – эссе не отвечает трем требованиям. 1 балл – эссе не отвечает четырем требованиям. 0 баллов – эссе полностью не отвечает требованиям.
2.	Практикум по решению задач	Решение задания, выполненного в рамках практикума по решению задач должно отвечать следующим требованиям: 1. терминологический аппарат применяется корректно, отсутствует подмена одного термина другим; 2. ответы на вопросы задания аргументированы ссылками на конкретные статьи нормативных правовых актов; 3. отсутствуют фактологические ошибки; 4. отсутствуют логические ошибки, в ответах на вопросы прослеживается причинно-следственная связь, 5. ответы на вопросы исчерпывающие и полные. 5 баллов – решение задачи отвечает всем требованиям. 4 балла – решение задачи не отвечает одному требованию. 3 балла – решение задачи не отвечает двум требованиям. 2 балла – решение задачи не отвечает трем требованиям. 1 балл – решение задачи не отвечает четырем требованиям. 0 баллов – решение задачи полностью не отвечает требованиям
3.	Доклад	Доклад должен отвечать следующим требованиям: 1. докладчик хорошо ориентируется в содержании доклада; 2. терминологический аппарат применяется докладчиком корректно, отсутствует подмена одного термина другим; 3. докладчик подтверждает тезисы доклада примерами отечественной и зарубежной правоприменительной практики, ссылками на нормативно-правовые акты; 4. докладчик иллюстрирует доклад презентацией, иллюстрации в презентации достаточные, но не чрезмерные и способствуют донесению до аудитории информации, напрямую относятся к теме доклада, не носят абстрактный характер; 5. докладчик отвечает на вопросы аудитории по содержанию доклада. 10 баллов – доклад отвечает всем требованиям. 4-9 балла – доклад не отвечает одному требованию. 3 балла – доклад не отвечает двум требованиям. 2 балла – доклад не отвечает трем требованиям. 1 балл – доклад не отвечает четырем требованиям. 0 баллов – доклад полностью не отвечает требованиям.
4.	Практическое домашнее	Решение задания, выполненного в рамках практикума по решению задач должно отвечать следующим требованиям:

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
	задание	1. терминологический аппарат применяется корректно, отсутствует подмена одного термина другим; 2. ответы на вопросы задания аргументированы ссылками на конкретные статьи нормативных правовых актов; 3. отсутствуют фактологические ошибки; 4. отсутствуют логические ошибки, в ответах на вопросы прослеживается причинно-следственная связь, 5. ответы на вопросы исчерпывающие и полные. 5 баллов – решение задачи отвечает всем требованиям. 4 балла – решение задачи не отвечает одному требованию. 3 балла – решение задачи не отвечает двум требованиям. 2 балла – решение задачи не отвечает трем требованиям. 1 балл – решение задачи не отвечает четырем требованиям. 0 баллов – решение задачи полностью не отвечает требованиям.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовые задания к практикумам по решениям задач

Практикум по решению задач № 1. Тема 2. Трудовые правоотношения

Задание 1

Павлов был уволен с работы за прогул без уважительной причины, так как отсутствовал на работе 3,5 часа. Павлов возражал против увольнения и обратился с исковым заявлением к мировому судье. Мировой судья отказал в принятии искового заявления по причине неверного определения подсудности.

Вопросы:

1. В какой момент возникло трудовое правоотношение?
2. Повлияло ли на момент возникновения трудового правоотношения решение мирового судьи?

Задание 2

Тракторист Бурков 5 мая 2020 г. подал заявление о приеме на работу в торфопредприятие, намереваясь работать там постоянно. Трудовой договор с ним заключен не был, с приказом о приеме на работу его не ознакомили, но в отделе кадров сообщили, что он может приступить к работе. 4 октября 2020 г. Буркову вручили приказ об увольнении в связи с окончанием сезона. Не возражая против увольнения, Бурков потребовал выплаты денежной компенсации за неиспользованный отпуск, однако получил отказ.

Вопросы:

1. Что является моментом прекращения трудового

правоотношения в рассматриваемом случае?

2. Какие юридические факты присутствуют в условиях задачи?

Практикум по решению задач № 2. Тема 6. Правовые основы стратегии обеспечения организации трудовыми ресурсами. Формы применения труда

Задание 1

Профсоюзный комитет завода ЖБИ созвал конференцию трудового коллектива. На конференции работники выдвинули следующие требования к администрации предприятия: выплатить задолженность по заработной плате за три месяца, уменьшить нормы выработки на 10 %, предусмотреть в коллективном договоре возможность выплаты компенсаций за неиспользованный отпуск и восстановить на работе бригадира монтажников, уволенного, по их мнению, незаконно. В случае невыполнения администрацией их требований в двухнедельный срок, решили провести однодневную предупредительную забастовку, поручив профкому представлять их интересы перед администрацией.

Каким образом должен разрешаться данный трудовой конфликт? Каковы должны быть действия профсоюза и администрации в данной ситуации? Все ли требования работников могут быть удовлетворены? Какие причины конфликта могут разрешаться в порядке, предусмотренном для разрешения коллективных трудовых споров?

Вопросы:

1. Каким образом необходимо решить данный трудовой конфликт для соблюдения наиболее оптимальной стратегии обеспечения организации трудовыми ресурсами?

2. Каковы должны быть действия профсоюза и администрации в данной ситуации в рамках стратегии?

3. Все ли требования работников могут быть удовлетворены в рамках реализации стратегии обеспечения организации трудовыми ресурсами?

Задание 2

Генеральный директор ПАО «Связист» обратился в областной суд с иском о признании незаконной забастовки, проводимой профсоюзным комитетом этого предприятия в связи с нарушением порядка разрешения коллективных трудовых споров. Он мотивировал иск тем, что профсоюзом не использовались примирительные процедуры. Председатель профсоюзного комитета, объявившего забастовку, ссылаясь на то, что несоблюдение требований законодательства о необходимости использовать все возможности для устранения причин и обстоятельств, повлекших коллективный трудовой спор, имело место не по вине профсоюза, а по вине руководства ПАО, уклонявшегося, несмотря на неоднократные предложения профсоюза, от разрешения коллективного трудового спора, связанного с проблемой повышения оплаты труда. В связи с этим не было возможности провести заседание примирительной

комиссии, а также трудового арбитража. В подтверждение своей позиции профсоюзный комитет представил соответствующую документацию.

Вопросы:

1. *Какое решение может вынести областной суд в данной ситуации?*
2. *Как отразится решение суда на стратегии обеспечения организации трудовыми ресурсами*

Практикум по решению задач № 3. Тема 9. Правовые основы управления оценкой и развитием персонала.

Задание 1

В связи с сокращением объема работ управляющий фирмы издал приказ о сокращении трех работников. Под сокращение попали: Иванова, не имеющая специальной квалификации; Соколова, проработавшая в фирме всего полгода, пенсионерка Петрова. Впоследствии выяснилось, что Соколова беременна.

Вопросы:

1. *Каков порядок увольнения работников по сокращению штатов?*
2. *Какие гарантии предусмотрены законом высвобождаемым работникам?*
3. *Правомерны ли действия администрации по условиям задания?*

Задание 2

Бухгалтер Тимофеева была переведена из одного банка в другой; круг обязанностей, режим работы, заработная плата и другие условия работы при этом не изменились. Тимофеева обжаловала перевод в комиссии по трудовым спорам, как произведенный без ее согласия.

Вопросы:

1. *Какое решение должна вынести комиссия по трудовым спорам?*
2. *Изменится ли решение задачи, если этот банк находится в другом районе города?*
3. *Оформите решение комиссии по трудовым спорам.*
4. *При решении задания руководствуйтесь разделом 3 Трудового кодекса РФ.*

Практикум по решению задач № 4. Тема 10. Правовые формы организации рабочего времени.

Задание 1

Работник был обнаружен в состоянии алкогольного опьянения в личном автомобиле на стоянке, арендованной работодателем для парковки автомобилей организации и личных автомобилей работников. Факт нахождения в нетрезвом состоянии подтвержден протоколом контроля трезвости, объяснительной запиской работника, докладной запиской его руководителя. Работник уволен по пп. «б» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Работник обратился в суд с исковым заявлением о восстановлении на работе, поданным в электронной форме,

Используя справочно-правовую систему постройте прогноз о том, каким будет решение суда и ответьте на вопросы:

1. Засчитывается ли в рабочее время работника время, проведенное в состоянии алкогольного опьянения в личном автомобиле на стоянке, арендованной работодателем для парковки автомобилей организации и личных автомобилей работников в нерабочий праздничный день.

2. Является ли нарушение трудовой дисциплины нахождение работника в состоянии алкогольного опьянения в личном автомобиле на стоянке, арендованной работодателем для парковки автомобилей организации и личных автомобилей работников вне пределов рабочего времени?

Задание 2

Работница уволена по п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ в связи с сокращением должности инженера в связи внедрением в работу предприятия программного обеспечения, позволяющего автоматизировать процессы, которые ранее выполнял инженер. Стаж работы на предприятии — более 30 лет. Перед увольнением работнице не была предложена имеющаяся на предприятии вакантная должность диспетчера автотранспорта, для занятия которой необходимо специальное образование, специальный стаж и квалификационная подготовка, которые у работницы отсутствовали. Работница обратилась в суд с исковым заявлением о восстановлении на работе.

Используя справочно-правовую систему постройте прогноз о том, каким будет решение суда и ответьте на вопросы:

1. Является ли внедрение в работу предприятия программного обеспечения, позволяющего автоматизировать процессы, которые ранее выполнял инженер основанием сокращения рабочего времени работников на предприятии?

2. Засчитывается ли в рабочее время работника время, в течении которого работник проходит квалификационную подготовку. Применимы ли две указанные ситуации к условиям задачи и почему?

Практикум по решению задач № 5. Тема 11. Правовые основы управления вознаграждением персонала

Задание 1

В ООО «Схема» 25 работникам не выплатили предусмотренное Положением о премировании по итогам работы за год вознаграждение («тринадцатую зарплату»). Они обратились в профком с требованием назначить забастовку.

Вопросы:

1. Какие разъяснения должен дать профком?

2. Является ли понятие «тринадцатая зарплата» - официально установленным трудовым законодательством?

Задание 2

В ООО «Мехторг» был начат коллективный трудовой спор по условиям оплаты труда. Примирительная комиссия к решению не пришла. При передаче спора на рассмотрение с участием посредника стороны коллективного трудового спора не смогли прийти к согласию по кандидатуре посредника. Директор утверждал, что посредника назначает орган государственной власти, а председатель профкома настаивал на приглашении известного в городе эксперта по трудовым отношениям. Бухгалтер предложила сразу перейти к созданию трудового арбитража.

Вопросы:

1. В каком порядке спор передается на рассмотрение посредника?
2. В каком порядке в данном случае должно приниматься решение?
3. Кто в рассматриваемых условиях принимает решение об установлении условий оплаты труда?

Типовые задания к практическому домашнему заданию

Практическое домашнее задание № 1. Тема 3. Правовой статус работника

Задание 1

Работник Семенов опоздал на работу 40 минут.

Проанализируйте ситуацию и подготовьте ответ на вопросы:

Опишите действия непосредственного руководителя Семенова в такой ситуации.

Какие права имеет работник Семенов в рамках трудового правоотношения?

Изменится ли оценка поведения Семенова, если он допустит опоздание на 4 часа 30 минут?

Задание 2

Работника Алексеева, при выходе его с территории организации – его работодателя задержали работники службы безопасности данной организации. При осмотре было установлено, что Алексеев вынес с территории организации четыре предмета общей стоимостью 4500 руб. На основании указанного факта работодатель издал приказ об увольнении Алексеева.

Проанализируйте ситуацию и подготовьте ответ на вопросы:

Правомерны ли действия работодателя?

Каков порядок действий в данной ситуации должен соблюдать работодатель?

Имеет ли право работник Алексеев выносить предметы с территории организации, если это необходимо для выполнения «работы на дому»?

Имеет ли право Алексеев обжаловать приказ об увольнении?

Практическое домашнее задание № 2. Тема 4. Правовой статус работодателя

Задание 1

Работодатель заподозрил, что работник Петров находится в состоянии алкогольного опьянения. Каков порядок действий работодателя в этом случае?

Проанализируйте ситуацию и подготовьте ответ на вопросы:

Какие права имеет работодатель в рамках рассматриваемого трудового правоотношения?

Какие действия, согласно трудовому законодательству, обязан совершить представитель работодателя, для фиксации состояния алкогольного опьянения?

Задание 2

Мастер производственного обучения Александрова была уволена за опоздание на работу на 4 часа по подпункту «а» пункта 6 части 1 статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации. Правильна ли формулировка причины увольнения ее с работы?

Проанализируйте ситуацию и подготовьте ответ на вопросы:

Какими правами обладает работодатель в рамках рассматриваемой ситуации?

Обязан ли работодатель при увольнении точно формулировать его основание?

Практическое домашнее задание № 3. Тема 7. Правовое регулирование подбора персонала и приема на работу

Задание 1

Для полного укомплектования штата автомойки, которая работает круглосуточно, одновременно должно присутствовать на работе 2 человека (работникам устанавливается график работы 2/2, смены с 9:00 до 21:00 и/или с 21:00 до 9:00, перерыв для отдыха и питания – 1 час).

Проанализируйте ситуацию и подготовьте ответ на вопросы:

Сколько работников должно быть трудоустроено?

Какими нормативными актами предусмотрены требования к подбору персонала и приему на работу в рамках задачи?

Какие требования должны предъявляться к работникам, которые принимаются на обозначенную работу?

Задание 2

Для полного укомплектования штата автомойки, которая работает круглосуточно, одновременно должно присутствовать на работе 2 человека (работникам устанавливается график работы сутки/трое, смены с 9:00 до 9:00, перерыв для отдыха и питания – 2 часа).

Проанализируйте ситуацию и подготовьте ответ на вопросы:

Сколько работников должно быть трудоустроено?

Какими нормативными актами предусмотрены требования к

подбору персонала и приему на работу в рамках задачи?

Какие требования должны предъявляться к работникам, которые принимаются на обозначенную работу?

Практическое домашнее задание № 4. Тема 8. Управление карьерой. Правовые основы управления изменениями

Задание 1

У работодателя в штатном расписании имеются две должности бухгалтера, но занята только одна из них. Работник, замещающий соответствующую должность предложил работодателю принять его на работу по совместительству на вторую должность, заключив с ним еще один трудовой договор.

Проанализируйте ситуацию и подготовьте ответ на вопросы:

Допускает ли это трудовое законодательство? Если допускает, то какие документы необходимо оформить?

Возможно ли по условиям задачи совместительство?

Задание 2

Егоров предоставил работодателю справку-вызов от образовательной организации, в которой он обучается по заочной форме обучения, для защиты ВКР и сдачи государственных экзаменов. Работодатель предоставил ему ежегодный оплачиваемый отпуск на 28 календарных дней, ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск на 19 календарных дня и учебный отпуск с сохранением среднего заработка на 8 календарных дней.

Проанализируйте ситуацию и подготовьте ответ на вопросы:

Нарушено ли в этом случае прав работника на получение отпуска для защиты ВКР и сдачи государственных экзаменов?

Изменится ли ответ, если работник приобретает образование в рамках специальности по месту работы?

Примерные темы эссе

1. Исторический аспект управления персоналом
2. Управление трудом – объективная необходимость
3. Система права и система управления персоналом: грани взаимодействия
4. Правовая идеология и управление персоналом.
5. Правовая психология в рамках системы управления персоналом.
6. Значение мотивации в системе управления персоналом.

Примерные темы докладов

1. Юридический факт – как основание возникновения, изменения и прекращения правоотношения
2. Материальная ответственность работника в рамках трудовых правоотношений.

3. Способы защиты конфиденциальной информации в трудовых правоотношениях
4. Последствия для работодателя разглашения персональных данных работников
5. Правовое регулирование адаптации персонала и испытательного срока
6. Коллективные трудовые споры и порядок их разрешения.
7. Примирительный порядок разрешения коллективных трудовых споров.
8. Право на забастовку и его ограничения.
9. Порядок принятия решения о проведении забастовки.
10. Правовое положение сторон во время проведения забастовки.
11. Признание забастовки незаконной.
12. Прекращение забастовки.
13. Ответственность за нарушение законодательства о забастовках.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Правовое обеспечение системы управления персоналом» проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание № 1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание № 2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание № 3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70 -89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50 - 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации

Задания 1-го типа

1. Основные этапы исторического развития теории управления человеческими ресурсами.
2. Определение понятий «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы». Основные отличительные особенности понятий «персонал» и «человеческие ресурсы».
3. Понятие и виды источников правового регулирования трудовых отношений.
4. Роль правового регулирования в формировании политики и стратегии управления человеческими ресурсами в организации.
5. Локальные нормативные акты и их значение для регламентации процессов подбора, адаптации, мотивации, оценки, развития и высвобождения персонала.
6. Правовое закрепление систем защиты коммерческой, служебной тайны и защиты персональных данных.
7. Понятие и виды форм применения труда.
8. Соотношение труда на условиях трудового договора, договора подряда и заемного труда.
9. Нетрадиционные формы привлечения к труду: аутсорсинг, аутстаффинг, подбор временного персонала (temporary staffing), применение систем «удаленного труда»
10. Особенности привлечения иностранной рабочей силы.
11. Понятие рекрутирования. Правовые требования к построению процесса подбора персонала.
12. Адаптация персонала. Место испытания при приеме на работу в системе адаптации персонала.
13. Оформление трудовых отношений.
14. Механизмы правового опосредования изменений условий труда и условий трудового договора.
15. Понятие развития человеческих ресурсов.
16. Сущность и цели обучения персонала.
17. Правовая регламентация видов и форм обучения персонала. Анализ основных методов обучения персонала.
18. Ученический договор.
19. Правовые основы формирования компетенций персонала.
20. Сущность и цели оценки персонала.
21. Оценка персонала как правовая категория.
22. Аттестация персонала. Цели, виды, задачи аттестации.
23. Итоги проведения аттестации в организации.
24. Порядок прекращения трудового договора по инициативе работодателя.

25. Правовое оформление сокращения численности и штата в организации.

Задания 2-го типа

1. Какие существуют формы участия работников в управлении организацией и как они влияют на принятие управленческих решений?
2. Как влияют профессиональные союзы на процессы управления человеческими ресурсами в организациях?
3. Какие существуют правовые формы управления временем, в чем их мотивационное значение?
4. Как осуществляется правовая регламентация видов и режимов рабочего времени?
5. Как осуществляется правовое регулирование превышения пределов нормального рабочего времени?
6. В чем особенности использования сверхурочных работ, совместительства и ненормированного рабочего дня: управленческий и правовой аспекты?
7. В чем особенности внедрения и использования гибкого рабочего времени?
8. Как осуществляется правовое регулирование времени отдыха и его видов?
9. В чем заключаются правовые и организационные основы внедрения методов тайм-менеджмента в систему управления человеческими ресурсами?
10. Как осуществляется правовое регулирование порядка установления заработной платы в организации?
11. Какие существуют системы и формы оплаты труда в организации?
12. Какой структурой характеризуется заработная плата?
13. В чем заключается роль и значение правового закрепления мотивационных схем?
14. Как можно охарактеризовать систему материального стимулирования персонала?
15. Как осуществляется регулирование льгот, доплат, пенсий и пособий работникам?
16. В чем особенности социальной защиты и социального страхования работников?
17. Как осуществляется правовая защита заработной платы?
18. Какие риски несет работодатель, возникающие в связи с задержкой выплаты заработной платы, снижением ее размеров?
19. В чем особенности индивидуальных и коллективных трудовых споров?

20. Как проходят процедуры рассмотрения и разрешения трудовых споров?
21. Как осуществляется правовое регулирование забастовок и локаутов?
22. В чем особенность судебной и административной защиты индивидуальных трудовых прав работников? Чем отличается самозащита как способ защиты трудовых прав и интересов работника и как определяются ее пределы?
23. Что понимается под моббингом? Какие можно выделить пути его предупреждения в профессиональной среде?
24. Какие существуют правовые средства защиты от дискриминации в сфере труда?
25. В чем особенность медиации как способа разрешения трудовых конфликтов?

Задания 3-го типа.

Задача № 1.

Стюардессы индийской государственной компании «Эйр Индия» подали в суд на своих работодателей, пытаясь обжаловать увольнение. Дело в том, что девять женщин были вынуждены распрощаться с работой из-за лишнего веса. Официально их признали профнепригодными по медицинским показателям. В компании сообщили, что перевес бортпроводниц составлял от 11 до 32 килограммов. Долгое время их уговаривали похудеть, однако ни одна из стюардесс не приложила к этому никаких усилий. Никаких крайних сроков женщинам не устанавливали - просто отметили их нежелание пойти навстречу работодателям. В авиакомпании отмечают, что перевес у членов экипажа создает угрозу безопасности полета - дескать, они недостаточно проворны. С этими аргументами согласился в прошлом году и суд города Дели. Теперь же стюардессы подали иск в апелляционный суд. Бортпроводницы уверяют, что это не что иное, как дискриминация - стюардесса должна быть в первую очередь профессионалом и знать, как вести себя в кризисной ситуации. А сколько она весит и похожа ли на фото модель это уже вторично, считают они. Кроме того, напоминают авторы коллективного иска, «Эйр Индия» отказывается принимать людей на работу и по другим показателям, например, из-за плохих зубов или прыщей на лице, что также является дискриминацией?

Проанализируйте ситуацию и подготовьте ответ на вопросы:

Как специалист по работе с персоналом, предложите наиболее оптимальные пути решения данного конфликта.

Какие управленческие ресурсы могли быть использованы в данной ситуации для того, чтобы не доводить дело до суда и обвинений в

дискриминации?

Задание № 2.

Наталья Петрова работала полтора года в коммерческой оптовой фирме менеджером. Фирма торговала строительными материалами и имела свой оптовый склад. Наталья, активная энергичная женщина, отвечала за работу с несколькими важными оптовыми заказчиками, отслеживая, какой товар, когда и в каком количестве необходимо предоставить. Кроме того, в ее обязанности входил и поиск новых клиентов. Работы было много. При приеме на работу ей обещали чуть позже перевод в старшие менеджеры с повышением зарплаты, поскольку она пришла из другой фирмы строительного профиля и привела с собой нескольких важных заказчиков. Несмотря на то, что зарплата на новом месте была на 20% больше, интенсивность работы оказалась несоизмеримо выше: в офисе все сотрудники постоянно задерживались после работы на 2-3 часа (по требованию начальника). Первое время Наталья оставалась на работе допоздна, чтобы создать о себе благоприятное впечатление. Однако, как выяснилось, зарплата от этого не увеличивалась, а работы всегда было много. Начальник часто подходил уже вечером и просил что-нибудь срочно выполнить. Через год энтузиазм Натальи поубавился, она даже позволила себе пару раз уйти с работы вовремя, т.е. в 18.00. Однако реакция последовала незамедлительно: начальник прямо спросил, почему это она так рано уходит. Истица побоялась сказать, что ушла вовремя, и, почувствовав себя виноватой, вернулась к прежнему графику. Однако Наталья решила отныне снимать копии листов, где фиксируется время прихода и ухода сотрудников с работы. На их основании она высчитывала время переработки и рассчитывала размер доплаты, которую она, по ее мнению, должна получить. Через некоторое время она рискнула спросить о повышении зарплаты, чем вызвала сильное недовольство начальника. Правда, он пообещал, что если истице удастся перевыполнить план по своим клиентам, то обязательно будет вознаграждение. К моменту отчетного периода Наталья вышла на плановые продажи ценой огромных усилий и переработок, однако премия оказалась явно заниженной. Наталья обиделась и тайком стала искать новую работу, на прямой конфликт с начальником она идти не хотела. Затем она подала заявление об уходе и попросила оплатить за переработанное время за три месяца с момента отчетного периода. Начальник отказал и рассчитал ее. Наталья подала в суд иск с требованием выплатить 60 000 рублей. В суде ответчик, директор фирмы, утверждал, что в трудовом договоре нет каких-либо особых условий, касающихся работы сверх нормированной протяженности рабочего дня, а Наталья Петрова сама уходила тогда, когда считала нужным, и никто ее не заставлял оставаться на работе сверх положенного времени. Кроме того, он считает, что истица (Наталья) вынуждена была

иногда оставаться на работе после окончания рабочего дня, так как в основное время не была способна выполнить все необходимое, т.е. работала недостаточно эффективно.

Рассмотрев ситуацию, подготовьте свое заключение по следующим пунктам:

Определите возможные (правомерные) способы организации рабочего времени, которые должны применяться работодателем в данном случае.

Определите основные приемы организации рабочего времени, которые могла применить Н. Петрова.

Какое решение примет суд с учетом всех изложенных обстоятельств?

Какими правовыми нормами суд будет руководствоваться в данном случае?

Задание № 3.

В организации работают два работника, которые выполняют разные трудовые обязанности (занимают разные должности). При временной нетрудоспособности одного из них или при уходе одного из них в отпуск возникла необходимость выполнения соответствующей работы другим лицом. Руководитель организации решил поручить выполнение указанной работы второму работнику.

Проанализируйте ситуацию и подготовьте ответ на вопросы:

Можно ли это сделать? А если можно, то какие документы необходимо оформить и требуется ли на это согласие работника?

Задание № 4.

У работодателя в штатном расписании имеются две должности водителя, но занята только одна из них. Работник, замещающий соответствующую должность предложил работодателю принять его на работу по совместительству на вторую должность, заключив с ним еще один трудовой договор.

Проанализируйте ситуацию и подготовьте ответ на вопросы:

Допускает ли это трудовое законодательство? А если допускает, то какие документы необходимо оформить?

Задание № 5.

Работник, быстро закончив уборку своего рабочего места в отведенное для этого в конце рабочей смены время, за 2 минуты до окончания рабочей смены употребил с коллегами по работе алкогольный напиток и отправился на проходную, чтобы пойти домой. На проходной его заметил мастер и с привлечением свидетелей составил акт о появлении на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения.

Проанализируйте ситуацию и подготовьте ответ на вопросы:

Какое дисциплинарное наказание может быть применено к работнику? Можно ли вообще не применять дисциплинарное взыскание?

Задание № 6.

Работодатель – Похоронное бюро «Нимфа» решил выплатить часть заработной платы своим работникам в неденежной форме (собственной продукцией). Работники не возражают.

Проанализируйте ситуацию и подготовьте ответ на вопросы:

Допускается ли оплата труда в такой форме? А если допускается, то как это оформить?

Задание № 7.

У работодателя в штатном расписании имеются две должности бухгалтера, но занята только одна из них. Работник, замещающий соответствующую должность предложил работодателю принять его на работу по совместительству на вторую должность, заключив с ним еще один трудовой договор.

Проанализируйте ситуацию и подготовьте ответ на вопросы:

Допускает ли это трудовое законодательство? А если допускает, то какие документы необходимо оформить?

Задание № 8.

При оформлении на работу кандидат предложил нотариально удостоверить трудовой договор.

Проанализируйте ситуацию и подготовьте ответ на вопросы:

Как правильно с точки зрения трудового законодательства, необходимо поступить работодателю?

Возможно ли отказать кандидату в нотариальном удостоверении трудового договора?

Задание № 9.

В отделе работают два работника, которые выполняют одинаковые трудовые обязанности (занимают одинаковые должности).

Проанализируйте ситуацию и подготовьте ответ на вопросы:

При временной нетрудоспособности одного из работников или при уходе одного из них в отпуск необходимо ли оформить доплату другому работнику?

В случае положительного ответа какие документы необходимо оформить и требуется ли на это согласие работника?

Задание № 10.

Работодатель – тематическое кафе «Кабуки» ищет кандидата для замещения вакансии системного администратора. При этом в объявлении о приеме на работу в качестве одного из требований к кандидату указано – наличие внешности, похожей на японца.

Проанализируйте ситуацию и подготовьте ответ на вопросы:

Является ли обозначенное требование правомерным?

Какие требования в данном случае могут предъявляться работодателем к кандидату?

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Организация корпоративного обучения»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	Ошибка! Закладка не определена.
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	Ошибка! Закладка не определена.
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	Ошибка! Закладка не определена.
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	Ошибка! Закладка не определена.
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	Ошибка! Закладка не определена.
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	17
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ	20

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
ПК-2.2. Осуществляет обоснование финансово-экономических показателей эффективности стратегии развития организации.....	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	10
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	17
6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»	18
6.3. Описание материально-технической базы.....	19
6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	19
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ	20
ПО ДИСЦИПЛИНЕ	20
<i>Кейс «Организация обучения руководителей»</i>	<i>26</i>
<i>Вопросы и задания</i>	<i>27</i>
<i>Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся.....</i>	<i>30</i>

Задания 1 типа	30
24. Опишите требования, предъявляемые к должности руководителя кадрового подразделения, отразите их в таблице.....	39

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Организация корпоративного обучения» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры) утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 № 958.

Дисциплина «Организация корпоративного обучения» и направлена на освоение научно-теоретических основ управления процессом развития персонала и получение навыков построения системы корпоративного обучения.

Объектом изучения выступает управление процессом организации корпоративного обучения, состоящим из ряда этапов. Предметом изучения является процесс корпоративного обучения в современной организации.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03. «Управление персоналом» и входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины.

Целью изучения дисциплины «Организация корпоративного обучения» является формирование у обучающихся магистратуры теоретических знаний и практических навыков в области управления процессом корпоративного обучения.

Задачи изучения дисциплины:

- освоение основных понятий и основ методологии организации корпоративного обучения, его современной отечественной и отраслевой специфики;
- освоение знаний о распределении функций, полномочий и ответственности при организации корпоративного обучения;
- развитие умений применять различные подходы к организации корпоративного обучения в организации;
- овладение навыками анализа корпоративного обучения в организации, оценки его эффективности и разработки предложений по его оптимизации.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенции)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации	ПК-2	ПК-2.1. Анализирует и разрабатывает основные положения стратегии развития организации	Современные концепции корпоративного обучения Особенности рынка услуг по обучению и консалтинговых услуг Принципы построения системы корпоративного обучения и требования к этой системе.	Разрабатывать проект системы обучения на основании современных принципов и концепций с учетом потребностей организации и ее особенностей.	Анализа потребностей организации в области корпоративного обучения и разработки проекта системы обучения.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
		ПК-2.2. Осуществляет обоснование финансово-экономических показателей эффективности стратегии развития организации.	Методы и технологии обучения Современные инструменты корпоративного обучения и развития. Методы оценки эффективности обучения.	Применять современные методы, технологии и инструменты корпоративного обучения и развития, а также оценивать их эффективность.	Оценки эффективности и системы корпоративного обучения	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

Результаты освоения ООП (содержание компетенции)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
		ПК-2.3. Руководит разработкой маркетинговой стратегии организации с целью повышения конкурентоспособности компании	Современные стандарты, внутренняя регламентация и законодательные требования к документационному оформлению процессов корпоративного обучения,	Осуществлять деятельность по организации корпоративного обучения на основании законодательных требований, современных стандартов и внутренних регламентов организации.	Анализа документационного обеспечения системы корпоративного обучения с целью выявления ее соответствия современным стандартам и законодательным требованиям.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)								Самостоятельная работа	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум (кейс- Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая			
Очная форма										
Тема 1. Корпоративное обучение в системе управления персоналом современной организации.	2	2							13	Дискуссия по теме 1/5 Конспект по теме 1/5 Эссе по теме 1/8
Тема 2. Управление корпоративным обучением.	2	2		2					13	Дискуссия по теме 2/5 Ситуационный практикум по теме 2/8 Доклад по теме 2/8 Эссе по теме 2/8
Тема 3. Технологии, формы и методы обучения персонала.	2			2					13	Дискуссия по теме 3/5 Ситуационный практикум по теме 3/8 Конспект по теме 3/5 Эссе по теме 3/8
Тема 4. Эффективность корпоративного обучения.	2	2		2					13	Контрольная работа на семинаре по теме 4/6 Ситуационный практикум по теме 4/8 Конспект по теме 4/5 Эссе по теме 4/8
Всего:	8	6		6					52	100
Контроль, час	36								экзамен	
Общая трудоемкость дисциплины (в часах)	108									

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)							Самостоятельная работа	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум (кейс- Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая		
Очная форма									
Общая трудоем кость дисципли ны (в зачетных единицах)	3								

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Корпоративное обучение в системе управления персоналом современной организации.

Цели и задачи корпоративного обучения: стратегические, исследовательские, методические, организационные. Роль корпоративного обучения в повышении конкурентоспособности организации.

Место обучения персонала в системе управления персоналом. Требования к организации системы корпоративного обучения.

Порядок шагов по развитию системы корпоративного обучения. Цикл системного обучения. Основные элементы системы корпоративного обучения. Модель системы непрерывного корпоративного обучения.

Требования к организации эффективного корпоративного обучения.

Ступени развития системы корпоративного обучения. Шкала зрелости системы развития и обучения персонала. Ресурсы обучения. Учебный центр, корпоративный университет, обучающаяся организация. Преподавательские ресурсы обучения. Принципы деятельности самообучающихся организаций.

Эволюция корпоративного обучения.

Тема 2. Управление корпоративным обучением.

Технологические этапы и направления работы при организации корпоративного обучения.

Целевое планирование и бюджетирование обучения. Затраты на обучение. Направления экономии затрат на обучение.

Постановка целей обучения. Методы определения потребности в обучении.

Организация процесса корпоративного обучения. Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов. Выбор образовательных программ. Классификация программ профессионального образования, применяемых при организации дополнительного обучения персонала. Виды обучения. Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов. Выбор образовательного учреждения и организация взаимодействия с ним. Проведение комплекса подготовительных мероприятий. Формирование учебных групп. Выбор форм и методов обучения. Виды занятий и способы формирования учебных программ.

Мотивация процесса обучения персонала. Организация мотивации всех участников процесса корпоративного обучения.

Контроль процесса обучения. Субъекты и объекты контроля при организации процесса обучения. Контроль качества образовательных

услуг сторонних организаций. Контроль эффективности обучения на рабочих местах. Контроль эффективности результатов обучения вне организации. Мониторинг отношения сотрудников и руководителей подразделений к обучению.

Документационное обеспечение процесса корпоративного обучения.

Аудит затрат на корпоративное обучение.

Тема 3. Технологии, формы и методы обучения персонала.

Основные понятия в области дополнительного обучения: метод обучения, технология обучения, форма и формат обучения, виды обучения.

Традиционные (пассивные) и активные методы обучения. Групповая дискуссия. Метод «кейсов», «Мозговой штурм». Дидактические игры и их разновидности. Тренинги и их виды.

Баскет–метод, Воркшоп и др. современные активные методы обучения.

Инновационные технологии обучения персонала. Видеообучение. Дистанционное обучение. Кейс-обучение. Поведенческое моделирование. Метафорическая игра. Обучение действием. Модульное обучение. Коллаборативное обучение.

Методы обучения персонала на рабочем месте. Непрерывное приобретение опыта. Производственный инструктаж. Запланированная смена рабочего места (ротация). Использование работников в качестве ассистентов, стажеров. Подготовка в проектных группах. Управляемая передача опыта. Планомерные, регулярные указания. Посвящение в особые задачи.

Методы обучения персонала вне рабочего места. Чтение лекций. Программированные курсы обучения. Конференции, семинары. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей. «Рабочая группа» («кружок качества»).

Тема 4. Эффективность корпоративного обучения.

Условия эффективного обучения: обеспечение слушателей полной и своевременной обратной связью об эффективности их обучения; практическая отработка получаемых знаний и навыков; перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия; востребованность результатов обучения; формирование и поддержание высокой мотивации к обучению; учет исходного уровня знаний обучающихся.

Особенности психических функций и мотивации взрослых людей. Особенности обучения взрослых, стили обучения.

Оценка эффективности корпоративного обучения. Показатели эффективности обучения и методы их расчета. Процедура оценки эффективности обучения. Технология оценки эффективности обучения: основные элементы.

Подходы и методы оценки эффективности обучения персонала. Подход, основанный на теории человеческого капитала. Подход, основанный на дифференциации субъектов обучения. Модель Дональда Кирпатрика. Модель Джека Филипса. Методика бипараметрической оценки. Модель Стафлебима. Модель Берда. Оценка эффективности обучения в рамках комплексных систем оценки.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, дискуссия, контрольная работа, ситуационный практикум, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной

литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

Методические указания для обучающихся по выполнению контрольных работ

В соответствие с учебным планом каждый студент должен выполнить контрольные работы по дисциплине. Задачи контрольной работы выдаются преподавателем индивидуально по вариантам.

Правила:

- работа должна быть сдана за 10 дней до мероприятий промежуточной аттестации;

- студент обязан выполнять контрольные работы только своего варианта.

Контрольные работы следует выполнять в отдельной для каждой работы ученической тетради, оставляя поля для замечаний преподавателя. Рекомендуется оставлять в конце тетради несколько чистых страниц для исправлений и дополнений в соответствии с указаниями преподавателя.

На обложке тетради студент должен указать форму обучения, направление, профиль, курс, номер группы, свою фамилию, имя, отчество, номер работы, номер зачетной книжки, номер варианта; ученую степень (звание) фамилию, имя, отчество преподавателя.

В конце работы необходимо привести список.

Перед решением задачи каждого задания нужно полностью выписать ее условие. Если несколько задач имеют общую формулировку, переписывать следует только условие задачи нужного варианта. Решение каждой задачи студент должен сопровождать подробными объяснениями и ссылками на соответствующие формулы, теоремы и правила. Вычисления должны быть доведены до конечного числового результата. Ответы и выводы, полученные при решении задач, следует подчеркнуть.

В случае возвращения работы на доработку, следует переделать те задачи, на которые указывает преподаватель, а при отсутствии такого указания вся контрольная работа должна быть выполнена заново. Переделанная работа сдается на повторную проверку обязательно с не зачтенной ранее работой.

В случае возникновения затруднений студент может обратиться к преподавателю или на кафедру.

Методические указания для обучающихся по подготовке и участию в дискуссии

Дискуссия — это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся, обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами.

Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми.

К технике управляемой дискуссии относятся: четкое определение цели, прогнозирование реакции оппонентов, планирование своего поведения, ограничение времени на выступления и их заданная очередность.

Групповая дискуссия. Для проведения такой дискуссии все обучающиеся, присутствующие на практическом занятии, разбиваются на небольшие подгруппы, которые обсуждают те или иные вопросы, входящие в тему занятия.

Обсуждение может организовываться двояко: либо все подгруппы анализируют один и тот же вопрос, либо какая-то крупная тема разбивается на отдельные задания.

Для проведения дискуссии необходимо:

1. Выбрать тему дискуссии, ее может предложить как преподаватель, так и студенты.
2. Выделить проблематику. Обозначить основные спорные вопросы.
3. Рассмотреть, исторические и современные подходы по выбранной теме.
4. Подобрать литературу.
5. Выписать тезисы.
6. Проанализировать материал и определить свою точку зрения по данной проблематике.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными

является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Эссе

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и

изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Методические указания для обучающихся по подготовке доклада

Доклад - сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям и быть указаны в докладе. Работа студента над докладом включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале.

Структура доклада.

Вступление — важная часть, так как более всего запоминается

слушателям. Оно включает: объяснение цели, название доклада и расшифровку подзаголовка с целью чёткого определения стержневой идеи выступления.

Основная часть — всестороннее обоснование главной идеи.

Некоторые варианты системного построения аргументации:

- проблемное изложение (выявление и анализ противоречий, путей их разрешения);
- хронологическое изложение;
- изложение от причин к следствиям (от частного к общему);
- индуктивное изложение (от общего к частному).

Рассматриваются различные аспекты, способствующие лучшему осмыслению слушателями идеи.

Предмет выступления должен раскрываться конкретно и стройно. Должно быть подобрано как можно больше фактологических материалов и необходимых примеров.

Цифровые данные лучше демонстрировать посредством таблиц и графиков, а не злоупотреблять их зачитыванием.

Не надо пытаться «втиснуть» слишком много материала в ограниченное время.

Заключение — формулирование выводов, которые следуют из главной цели и основной идеи выступления. Закончить выступление можно решительным (эмоциональным) заявлением, подводящим итог выступлению.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Корпоративное обучение в системе управления персоналом современной организации.</i>	Модель непрерывного корпоративного обучения. Требования к организации эффективного корпоративного обучения. Ресурсы обучения. Преподавательские ресурсы обучения. Принципы деятельности самообучающихся организаций. Эволюция корпоративного обучения.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к дискуссии, написание конспекта и эссе по теме 1	Участие в дискуссии по теме 1 Предоставление конспекта и эссе по теме 1
<i>Тема 2. Управление корпоративным обучением.</i>	Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов. Формирование учебных групп.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к	Участие в дискуссии по теме 2 Решение ситуационного практикума по

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	Мотивация процесса обучения персонала. Аудит затрат на корпоративное обучение. Контроль качества образовательных услуг сторонних организаций. Контроль эффективности обучения на рабочих местах. Мониторинг отношения сотрудников и руководителей подразделений к обучению.	дискуссии, ситуационному практикуму, подготовка доклада и эссе по теме 2.	теме 2 Выступление с докладом и предоставление эссе по теме 2
<i>Тема 3. Технологии, формы и методы обучения персонала.</i>	Баскет–метод, Воркшоп и др. современные активные методы обучения. Поведенческое моделирование. Метафорическая игра. Обучение действием. Модульное обучение. Коллаборативное обучение. Методы обучения персонала на рабочем месте. Методы обучения персонала вне рабочего места.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к дискуссии, ситуационному практикуму, подготовка конспекта и эссе по теме 3.	Участие в дискуссии теме 3 Решение ситуационного практикума по теме 3 Предоставление конспекта и эссе по теме 3
<i>Тема 4. Эффективность корпоративного обучения</i>	Подход, основанный на теории человеческого капитала. Подход, основанный на дифференциации субъектов обучения. Методика бипараметрической оценки. Модель Стафлебима. Модель Берда. Оценка эффективности обучения в рамках комплексных систем оценки.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к контрольной работе, ситуационному практикуму, подготовка конспекта и эссе по теме 4.	Контрольная работа по теме 4 Решение ситуационного практикума по теме 4 Предоставление конспекта и эссе по теме 4

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. – 3 -е изд., перераб. и доп./А.Р.Алавердов – М.: Университет «Синергия», 2017. - 680с. - (Университетская серия)

Дополнительная литература:

1. Ульянова Н.Ю. Тренинговые технологии в обучении и развитии персонала : учебник с практикумом / Ульянова Н.Ю., Шипитько О.Ю.. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2024. — 120 с. — ISBN 978-5-9275-4647-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/145116.html>
2. Сейсекенова, М. Б. Управление персоналом : учебник / М. Б. Сейсекенова. — Алматы, Москва : EDP Hub (Идипи Хаб), Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 532 с. — ISBN 978-5-4497-3660-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/143924.html>
3. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. — 5-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2024. — 800 с. — ISBN 978-5-93208-856-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144307.html>
4. Брюхова О.Ю. Развитие персонала : курс лекций / Брюхова О.Ю.. — Екатеринбург : Уральский государственный университет путей сообщения, 2023. — 176 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/149720.html>
2. Хасанова, Г. Б. Педагогические основы управления развитием персонала : учебное пособие / Г. Б. Хасанова. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. — 240 с. — ISBN 978-5-7882-2364-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/95005.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	ссылка
1	Портал Национального союза кадровиков	http://www.kadrovik.ru
2	Сайт «Бизнес- семинар»	http://www.b-seminar.ru
3	Сайт для специалистов по управлению персоналом	http://www.e-xecutive.ru
4	Сайт для специалистов по управлению персоналом и бизнес-тренеров«HR&Trainigs EXPO»	http://www.trainings.ru
5	Сайт журнала «Кадровое дело»	http://www.kdelo.ru
6	Сайт журнала «Управление персоналом	http://www.top-personal
7	Сайт Cyberleninka	http://cyberleninka.ru

8	«HR-портал. HR–сообщество и публикации»	http://hr-portal.ru
9	Сайт «HR-Journal»	http://www.hr-journal.ru
10	«Smart Education»	http://www.smart-edu.com

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);

- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

- Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)

- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)

- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№№ п/п	Наименование оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл
1	Дискуссия по теме	5 баллов – ставится за исчерпывающий аргументированный ответ. Аргументация логична, подкреплена знанием научных фактов, умением переводить доказательство с уровня словесно-логического мышления на наглядно-образный, наглядно-действенный и обратно. 4 балла – ставится за исчерпывающий ответ, аргументация представлена только на одном из уровней мышления; 3 балла – ответ является достаточным, хотя и не всегда аргументированным. 1-2 балла – ответы не раскрывают специфику вопроса, отсутствует аргументация, не используется профессиональная лексика. 0 баллов – обучающийся не ответил ни на один вопрос
2	Контрольные работы на семинарах	6 баллов – 10 правильных ответов на тестовые задания, оба правильно решенные практические задания; 5 баллов – 8 - 9 правильных ответов на тестовые задания, оба правильно решенные практические задания; 4 балла – 6 -7 правильных ответов на тестовые задания, оба правильно решенные практические задания; 3 балла – 5 правильных ответов на тестовые задания, оба правильно решенные практические задания; 2 балла – не менее 5 правильных ответов на тестовые задания, одно правильно решенное практическое задание; 1 балл – не менее 5 правильных ответов на тестовые задания, ни одного правильно решенного практического задания; 0 баллов – менее 5 правильных ответов на тестовые задания, ни одного правильно решенного практического задания или контрольная работа вообще не сдана на проверку.

№№ п/п	Наименование оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл
3	Доклад на семинаре	8 баллов – доклад выполнен в соответствии с требованиями, правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся; 7 баллов – доклад выполнен в соответствии с требованиями, но с плохой презентацией, грамотное использование профессиональной терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на большинство вопросов преподавателя и обучающихся; 6 баллов – доклад выполнен с незначительными нарушениями требований, с плохой презентацией, грамотное использование профессиональной терминологии, не полное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на большинство вопросов преподавателя и обучающихся; 5 баллов – доклад выполнен с незначительными нарушениями требований, без презентации, профессиональная терминология не использовалась, не полное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил лишь на часть вопросов преподавателя и обучающихся; 3-4 балла – доклад выполнен с нарушением базовых требований, без презентации, докладчик был «привязан» к тексту, докладчик испытывал постоянные затруднения при ответе на вопросы преподавателя и обучающихся; 1-2 балл – доклад выполнен с нарушением базовых требований, без презентации, докладчик был «привязан» к тексту, докладчик не смог ответить на вопросы преподавателя и обучающихся; 0 баллов - доклад сделан не по существу вопроса или не сделан вообще.
4	Ситуационный практикум	7-8 баллов – доклад содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд; 5-6 баллов – доклад содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд; 1-4 балла – доклад содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 0 баллов – доклад не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.
5	Самостоятельная работа (эссе)	7-8 баллов – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, замечаний по оформлению нет; 5-6 баллов – тема раскрыта в полном объеме в

№№ п/п	Наименование оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл
		соответствии с рекомендациями, есть замечания по оформлению; 3-4 балла – тема раскрыта не в полном объеме, замечаний по оформлению нет; 1-2 балла – тема раскрыта только частично, нарушены правила по оформлению; 0 баллов – эссе не сделано.
6	Конспект	Распределение баллов в зависимости от полноты раскрытия темы, но не более 5 за один конспект.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовые контрольные вопросы на семинарах.

Перечень вопросов:

1. Какое место в системе управления персоналом современной организации занимает подсистема корпоративного обучения?
2. Раскройте содержание основных требований к организации корпоративного обучения.
3. Определите персонифицированную ответственность за решение задач обучения: стратегических, исследовательских, методических и организационных.
4. Определите основные особенности каждого из этапов в цикле системного обучения.
5. Раскройте содержание основных этапов в эволюции корпоративного обучения.

Типовая контрольная работа на семинаре.

Тест:

1. Критерием (уровнем) оценки эффективности обучения, предложенный Дж. Филиппсом, является ...
 - а) реакция
 - б) усвоение
 - в) поведение
 - г) результат
 - д) возврат на инвестиции
2. К критериям (уровням) оценки эффективности обучения, предложенным Дональдом Киркпатриком относится ...
 - а) реакция
 - б) усвоение
 - в) когнитивный результат
 - г) поведение

- д) применение на практике
- е) результат
- ж) возврат на инвестиции

3. Критерий оценки эффективности обучения, предполагающий выяснение того, как обучающиеся оценивают проведенное обучение, что им понравилось и что не понравилось, как они оценивают объем и содержание материала, методы обучения, организацию обучения, - это

- а) мнение обучающихся
- б) усвоение учебного материала
- в) поведенческие изменения
- г) рабочие результаты
- д) освоение навыков
- е) эффективность затрат

4. Критерий оценки эффективности обучения, предполагающий выяснение того, насколько возросли знания обучающихся в результате проведенного обучения, - это

- а) мнение обучающихся
- б) усвоение учебного материала
- в) поведенческие изменения
- г) рабочие результаты
- д) освоение навыков
- е) эффективность затрат

5. Критерий оценки эффективности обучения, предполагающий выяснение, оправдывает ли обучение отпущенные на него средства, - это

- а) мнение обучающихся
- б) усвоение учебного материала
- в) поведенческие изменения
- г) рабочие результаты
- д) освоение навыков
- е) эффективность затрат

6. Понятие «производительность обучения» является основным элементом модели оценки эффективности обучения, разработанной:

- а) Киркпатриком;
- б) Филипсом;
- в) МакГи;
- г) Стафлебимом.

7. «Контекст», «Вход», «Процесс», «Продукт» являются элементами модели оценки эффективности обучения, разработанной:

- а) Стафлебимом;
- б) Филипсом;
- в) Бердом;
- г) Киркпатриком.

8. «Контекст», «Вход», «Реакция», «Результат» являются

элементами модели оценки эффективности обучения, разработанной:

- а) Стафлебимом;
- б) Филипсом;
- в) Бердом;
- г) Киркпатриком.

9. Критерий оценки эффективности обучения «поведение»

подразумевает:

- а) изменение отношения сотрудников организации к обучению;
- б) применение сотрудниками освоенных знаний, умений и навыков в ежедневном поведении;
- в) повышение лояльности и приверженности обученных сотрудников к организации;
- г) повышение мотивации обученных сотрудников.

10. Понятие «вход» в моделях оценки эффективности обучения

подразумевает:

- а) сроки начала применения полученных сотрудниками в результате корпоративного обучения знаний, умений и навыков;
- б) ресурсы, альтернативные стратегии и способы удовлетворения потребностей организации;
- в) цель и потребности организации, которые должны быть удовлетворены;
- г) момент начала обучения относительно стадии жизненного цикла организации.

Практические задания:

Задание № 1.

1. Решите задачу.

Исходные данные.

В организации планируется использование программы обучения работников управленческого персонала. Стоимость программы обучения (в расчете на одного работника) составляет 1000 руб. Программой планируется охватить 20 руководителей организации, стоимостная оценка различия в результативности труда которых при соотношении лучших и средних работников составляет 15000 руб. Эффект обучения предположительно составит $\frac{3}{4}$ этой величины и будет иметь место в течение двух лет.

Задача.

Оцените эффект воздействия планируемой программы обучения на повышение результативности труда.

Задание № 2.

Внесите в таблицу документы и критерии, на основании которых можно оценить эффективность участия в процессе организации корпоративного обучения

Субъект процесса обучения	Документы, на основании которых документов можно	Критерии оценки эффективности участия в

	проконтролировать качество его участия в организации обучения	процессе обучения
HR-служба		
Специалисты корпоративного центра		
Внутренние кураторы, наставники, консультанты		
Руководители подразделений обучаемых сотрудников		
Финансовая служба		
Тренеры, консультанты, преподаватели со стороны провайдера образовательных услуг		
Администраторы, кураторы со стороны провайдера образовательных услуг		
Обучаемые сотрудники		

Доклады на семинарах.

Темы докладов:

1. Особенности организации корпоративного обучения и развития персонала в отраслевых организациях:
 - в государственных учреждениях;
 - в сфере культуры и искусства;
 - в сфере туристического бизнеса;
 - в сфере ресторанного и гостиничного бизнеса;
 - в крупных корпорациях с развитой филиальной сетью;
 - в финансовых организациях.
2. Особенности организации корпоративного обучения и развития персонала за рубежом:
 - в Японии;
 - в США;
 - в Европейских странах.
3. Современные тенденции и лучшие практики корпоративного

обучения и развития персонала в российских компаниях (на конкретных примерах)

4. Организация и проведение интерактивного совещания: технологии, методы, обучающий эффект.

5. Специфика корпоративного обучения персонала в организациях малого бизнеса.

6. Методы проведения эффективной информационной встречи для сотрудников.

7. Лучшие практики обучения сотрудников на рабочих местах (анализ примеров обучения в конкретных организациях)

8. Практика организации работы корпоративных университетов (на примере конкретных компаний)

9. Особенности системы обучения в самообучающейся организации (на конкретном примере).

10. Типичные ошибки компаний при организации обучения персонала.

11. Формы и методы эффективного обучения сотрудников в условиях кризиса.

12. Организация системы обучения и развития персонала с применением технологии коучинга.

13. Организация системы обучения и развития персонала с применением интерактивных методов (на примере современных компаний).

14. Игровые технологии в обучении, развитии персонала и в работе с кадровым резервом.

15. Современные особенности применения дистанционных технологий в профессиональном развитии персонала.

16. Организация системы профессионального обучения как инструмент повышения эффективности предприятия.

17. Особенности оказания услуг по дополнительному обучению персонала, предоставляемых российскими провайдерами.

18. Технология организации и проведения эффективного тренинга. Критерии отбора квалифицированного тренера.

19. Практика применения воркшопов в обучении и развитии персонала (на примере конкретных компаний).

20. Возможности, преимущества и ограничения применения коллаборативного обучения.

Типовое задание к ситуационному практикуму.

Ситуационный практикум по теме 3.

Кейс «Организация обучения руководителей».

Ситуация:

Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании директором по управлению персоналом. Компания существует более десяти лет. В связи с высокой динамикой своего развития и сложной конкурентной средой компания постоянно ставит перед сотрудниками и руководителями все новые и все более сложные профессиональные задачи, что требует от них повышения профессионального уровня в короткие сроки.

Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо знающие его. Руководство компании предпочитает закрытую кадровую политику. Система корпоративного обучения дает сотрудникам возможность профессионального роста и карьерного развития.

Несколько месяцев назад в компании произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании. После их перехода на руководящие должности появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отделов, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, некоторые даже подумывают об увольнении.

Проанализировав ситуацию, вы поняли, в чем причины возникших проблем и разработали план действий, в т.ч. запланировали обучение для вновь назначенных руководителей.

Вопросы и задания.

1. Какие источники возникших проблем вы выявили?
2. Какие организационные ресурсы нужно применить, чтобы избежать подобных проблем в будущем?
3. Определите, какие навыки и компетенции необходимо развивать руководителям организации?
4. Сформулируйте цель и задачи обучения новых руководителей.
5. Составьте план обучения и развития, опираясь на критерии таблицы.

Развитие «Hard skills» линейных руководителей				
<i>Название развиваемой компетенции</i>	<i>Тема</i>	<i>Форма и метод обучения</i>	<i>Оценка результативности</i>	<i>Практическое применение</i>
1.				
2.				
3.				
Развитие «Soft skills» линейных руководителей				
<i>Название</i>	<i>Тема</i>	<i>Форма и</i>	<i>Оценка</i>	<i>Практическое</i>

<i>развиваемой компетенции</i>		<i>метод обучения</i>	<i>результативности</i>	<i>применение</i>
1.				
2.				
3.				

Эссе.

Темы эссе:

1. Сходства и различия организации обучения персонала в крупной корпорации и на малом предприятии.
2. Пути оптимизации расходов на корпоративное обучение персонала в условиях кризиса.
3. Система профессионального обучения персонала как инструмент повышения трудовой мотивации.
4. Возможности управления вовлеченностью персонала с помощью организации обучения и развития сотрудников.
5. Роль системы корпоративного обучения персонала в развитии HR-бренда организации.
6. Технология организации «обучения действием»
7. Деятельность линейного руководителя в области корпоративного обучения сотрудников.
8. Участие руководителя в тренинге вместе с подчиненными: необходимость или излишество?
9. Особенности выбора квалифицированного тренера.
10. Воркшоп и модерационная сессия: сходство и различия.
11. Развивающие возможности лекционной формы обучения.
12. Тренинг как популярный метод обучения: можно ли считать его универсальным методом развития профессиональных компетенций?
13. Интерактивные методы обучения как инструменты повышения эффективности деятельности организации.
14. Возможности применения баскет-метода для обучения различных категорий персонала.
15. Возможности и ограничения применения метода шедоунга для обучения персонала.
16. Возможности и ограничения применения метода секондмента для обучения персонала.
17. Проблема наставничества: как создать эффективную систему обучения с участием наставников?
18. Проблема перехода квалифицированного специалиста на руководящую должность: чему и как учить?
19. Система обучения персонала как инструмент формирования и

развития корпоративной культуры.

20. Системное и эпизодическое обучение персонала в организации: характерные признаки системного подхода.

21. Необходимость и достаточность профессионального обучения: как избежать неоправданных затрат на обучение.

22. Мотивация к непрерывному обучению: инструменты создания мотивирующей среды и демотиваторы.

23. Обучение в период внедрения изменений в организации: кого и чему учить?

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Организация корпоративного обучения» проводится в форме экзамена.

№	Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины (курса). результате освоения дисциплины (решение ситуационной задачи).	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: 1:0-30; 2:0-30; 3:0-40. Если обучающийся набрал по итогам семестра 50-60 баллов, но претендует на повышение оценки, ему разрешается ответить только на 3 вопрос билета. -90 и более баллов (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более баллов(хорошо)– ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

№	Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
		-50 и более баллов(удовлетворительно)– ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично. -Менее 50 баллов (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа

1. Раскройте содержание понятия «технологические этапы организации корпоративного обучения» и порядок действий на каждом из этапов.

2. Раскройте содержание понятия «планирование процесса обучения» и перечислите его этапы.

3. Раскройте содержание понятия «бюджетирование процесса обучения персонала» и перечислите его основные статьи.

4. Раскройте содержание понятия «эволюция системы корпоративного обучения» и назовите ее стадии.

5. Раскройте содержание понятия «повышение квалификации персонала» и назовите его виды и формы.

6. Раскройте содержание понятия «переподготовка кадров» и перечислите его возможные цели, связанные с производственной ситуацией на предприятии.

7. Раскройте содержание понятия «определение потребностей в обучении персонала» и перечислите источники информации для ее определения.

8. Раскройте содержание понятия «эффективность дополнительного обучения персонала» и перечислите существующие подходы к ее определению.

9. Раскройте содержание понятия «мотивация участников процесса обучения» и назовите методы мотивации каждой категории участников процесса обучения.

10. Раскройте содержание понятия «контроль процесса обучения» и назовите критерии контроля каждой категории участников процесса обучения.

11. Раскройте понятие «система корпоративного обучения» и

назовите области ответственности каждой категории участников процесса обучения.

12. Раскройте содержание понятия «технология обучения» и перечислите современные технологии обучения, применяемые для обучения персонала.

13. Раскройте содержание понятия «непрерывное образование» и поясните, на каких концепциях оно основано.

14. Раскройте содержание понятия «тренинг», назовите обязательные условия его эффективности.

15. Раскройте содержание понятия «деловая (дидактическая) игра», назовите обязательные условия ее эффективности.

16. Раскройте содержание понятия «обучение на рабочем месте» и перечислите методы его проведения.

17. Раскройте содержание понятия «обучение вне рабочего места» и перечислите методы его проведения.

18. Раскройте содержание понятия «документационное обеспечение обучения» и назовите основные категории и виды документов, сопровождающих организацию процесса корпоративного обучения.

19. Раскройте содержание понятия «условия эффективности обучения» и назовите его формы.

20. Раскройте содержание понятия «дистанционное обучение» и назовите его формы и методы.

21. Раскройте понятие «интерактивные методы обучения» и перечислите их виды.

22. Раскройте содержание понятия «коллаборативное обучение», обоснуйте его преимущества и ограничения.

23. Раскройте содержание понятия «воркшоп» и перечислите сферы применения данного метода.

24. Раскройте содержание понятий «учебный центр» и «корпоративный университет» и поясните специфику деятельности этих структур.

25. Раскройте содержание понятия «активные методы обучения» и перечислите критерии их классификации.

Задания 2 типа

1. Какие методы и формы обучения целесообразно использовать в обучении HiPo (высокопотенциальных) сотрудников?

2. Объясните, какова специфика организации дополнительного обучения персонала в организациях крупного, среднего и малого бизнеса.

3. Раскройте количественные критерии оценки эффективности обучения и методы их расчета.

4. Раскройте содержание методов определения потребности в обучении персонала и особенности их применения.

5. Раскройте содержание и определите ограничения применения модели Д. Филипса.

6. Раскройте содержание и проанализируйте сходства, различия возможности применения модели Берда и Стафлебима.

7. Перечислите эффективные способы сокращения расходов на дополнительное обучение персонала (за исключением полной отмены обучения) в современных условиях и аргументируйте их эффективность.

8. Объясните сущность метода обучения персонала «Правление юниоров» («фирма юниоров»), обоснуйте его преимущества и ограничения.

9. Раскройте содержание уровней модели определения эффективности обучения, предложенной Д. Киркпатриком, и определите условия их применения.

10. Объясните порядок организации обучения персонала методом наставничества, обоснуйте его преимущества и ограничения.

11. Объясните порядок организации обучения персонала методом планомерных регулярных указаний, обоснуйте его преимущества и ограничения.

12. Объясните порядок организации обучения персонала методом управляемой передачи опыта, обоснуйте его преимущества и ограничения.

13. Одна из особенностей обучения взрослых людей заключается в следующем: «Основа для успешного обучения взрослых – их потребности и интересы». Прокомментируйте данное утверждение. Как это влияет на организацию обучения персонала?

14. Одна из особенностей обучения взрослых людей заключается в следующем: «Взрослые сосредоточены на реальной жизни, а не на предмете обучения». Прокомментируйте данное утверждение. Как это влияет на организацию обучения персонала?

15. Одна из особенностей обучения взрослых людей заключается в следующем: «Взрослые лучше всего учатся на опыте». Прокомментируйте данное утверждение. Как это влияет на организацию обучения персонала?

16. Одна из особенностей обучения взрослых людей заключается в следующем: «Взрослые стремятся самостоятельно направлять собственный процесс обучения, а не следовать чьим-то указаниям». Прокомментируйте данное утверждение. Как это влияет на организацию обучения персонала?

17. Одна из особенностей обучения взрослых людей заключается в следующем: «Взрослые любят учиться, если этот процесс интерактивен и они могут в нем участвовать». Прокомментируйте данное утверждение. Как это влияет на организацию обучения персонала?

18. Одна из особенностей обучения взрослых людей заключается в следующем: «Взрослые ожидают, что им придется упорно трудиться, чтобы чему-то научиться. Они знают, что обучение требует

концентрации». Прокомментируйте данное утверждение. Как это влияет на организацию обучения персонала?

19. Одна из особенностей обучения взрослых людей заключается в следующем: «Взрослые учатся лучше всего, если обучение связано с их работой». Прокомментируйте данное утверждение. Как это влияет на организацию обучения персонала?

20. Существует мнение, что уметь что-то делать – значит уметь научить делать это других людей. Согласны ли Вы с данным утверждением? Ответ аргументируйте.

21. Существует мнение, что в обучении ошибок нужно избегать любой ценой. Согласны ли Вы с данным утверждением? Ответ аргументируйте.

22. С какими организациями работодатель может взаимодействовать по вопросу подготовки кадров? Объясните, при какой ситуации решение организации-работодателя взять подготовку кадров на себя является обоснованным. Аргументируйте свое мнение.

23. При каких обстоятельствах решение о дорогостоящем обучении во внешней среде является обоснованным? Объясните преимущества и ограничения организации обучения внутри компании и во внешней среде. Аргументируйте свое мнение.

24. Определите необходимые условия, при которых применение деловой игры в корпоративном обучении будет обоснованным. Какие факторы отрицательно влияют на эффективность обучения игровыми методами? Аргументируйте свое мнение.

25. Определите необходимые условия эффективного проведения воркшопа. При каких обстоятельствах метод воркшопа неприменим? Аргументируйте свое мнение.

Задания 3 типа

1. Какие направления, формы и методы обучения Вы предложите для вновь назначенных топ-менеджеров организации? Каким образом Вы будете оценивать результативность обучения, и какие условия для применения новых навыков предложите? (Предложите не менее 3-х тем обучения)

Категории развиваемых компетенций	Тема	Форма и метод обучения	Оценка результативности	Практическое применение

2. Какие направления, формы и методы обучения Вы предложите для вновь назначенного заместителя директора розничной сети по маркетингу? Каким образом Вы будете оценивать результативность

обучения, и какие условия для применения новых навыков предложите?
(Предложите не менее 3-х тем обучения)

Категории развиваемых компетенций	Тема	Форма и метод обучения	Оценка результативности	Практическое применение

3. Укажите инструменты мотивации участников процесса корпоративного обучения сотрудников и области контроля эффективности их деятельности, заполнив для этого соответствующие графы приведенной ниже таблицы:

Участники процесса	Инструменты мотивации		Области контроля эффективности деятельности
	Экономические	Неимущественные	
Обучаемые сотрудники			

4. Укажите инструменты мотивации участников процесса корпоративного обучения сотрудников и области контроля эффективности их деятельности, заполнив для этого соответствующие графы приведенной ниже таблицы:

Участники процесса	Инструменты мотивации		Области контроля эффективности деятельности
	Экономические	Неимущественные	
Линейные руководители			

5. Укажите инструменты мотивации участников процесса корпоративного обучения сотрудников и области контроля эффективности их деятельности, заполнив для этого соответствующие графы приведенной ниже таблицы:

Участники процесса	Инструменты мотивации		Области контроля эффективности деятельности
	Экономические	Неимущественные	
Наставники и кураторы			

6. Укажите инструменты мотивации участников процесса корпоративного обучения сотрудников и области контроля эффективности их деятельности, заполнив для этого соответствующие графы приведенной ниже таблицы:

Участники процесса	Инструменты мотивации	Области контроля эффективности

			деятельности
	Экономические	Неимущественные	
Специалисты службы персонала и корпоративного учебного центра			

7. Укажите инструменты мотивации участников процесса корпоративного обучения сотрудников и области контроля эффективности их деятельности, заполнив для этого соответствующие графы приведенной ниже таблицы:

Участники процесса	Инструменты мотивации		Области контроля эффективности деятельности
	Экономические	Неимущественные	
Провайдеры образовательных услуг			

8. Какие направления, формы и методы обучения Вы предложите для менеджеров по продажам? Каким образом Вы будете оценивать результативность обучения, и какие условия для применения новых навыков предложите? (Предложите не менее 3-х тем обучения)

Категории развиваемых компетенций	Тема	Форма и метод обучения	Оценка результативности	Практическое применение

9. Проанализируйте и впишите в таблицу формы и методы обучения для каждой из категорий сотрудников

Категория персонала	Формы обучения	Методы обучения
Топ-менеджеры		
Руководители среднего звена		
Ключевые сотрудники вспомогательных подразделений		
Производственный персонал		

10. От лица HR-менеджера обоснуйте высшему руководству компании необходимость инвестиций в обучение и развитие персонала.

11. Какие технологии, методы, формы обучения и ресурсы целесообразно использовать в обучении сотрудников, включенных в кадровый резерв? Аргументируйте свой ответ.

12. Какие направления, формы и методы обучения Вы предложите

для вновь назначенного заместителя генерального директора по Сбыту? Каким образом Вы будете оценивать результативность обучения, и какие условия для применения новых навыков предложите? (Предложите не менее 3-х тем обучения)

Категории развиваемых компетенций	Тема	Форма и метод обучения	Оценка результативности	Практическое применение

13. Какие направления, формы и методы обучения Вы предложите для финансового директора? Каким образом Вы будете оценивать результативность обучения, и какие условия для применения новых навыков предложите? (Предложите не менее 3-х тем обучения)

Категории развиваемых компетенций	Тема	Форма и метод обучения	Оценка результативности	Практическое применение

14. Разработайте критерии отбора сотрудников в группы обучения:

Должностная позиция	Профессиональные компетенции	Социально-психологические компетенции	Дополнительные критерии отбора
Руководители, заместители руководителей филиалов			
Линейные руководители			

15. Какие формы и методы обучения Вы предложите в данном случае? Каким образом Вы будете оценивать результативность обучения:

Категория работников	Тема	Форма и метод обучения	Оценка результативности
Бухгалтеры	Последние изменения в области бухгалтерского учета и налогообложения		
	Учет затрат и себестоимости продукции, работ и услуг		

	Анализ финансовой отчетности		

16. Какие формы и методы обучения Вы предложите в данном случае? Каким образом Вы будете оценивать результативность обучения:

Категория работников	Тема	Форма и метод обучения	Оценка результативности
Специалисты по кадровому делопроизводству	Особенности суммированного учета рабочего времени и составления графиков сменности		
	Актуальные вопросы и последние изменения в трудовом законодательстве, практические решения.		
	Анализ кадровых документов: организация, проведение, работа над ошибками.		

17. Какие темы обучения Вы предложите для развития профессиональных компетенций специалистов по привлечению и подбору персонала сотрудников:

Категория работников	Тема	Форма и метод обучения
Специалисты по привлечению и подбору персонала		

18. Какие темы обучения Вы предложите для развития менеджерских компетенций кадрового резерва руководителей:

Категория работников	Тема	Форма и метод обучения
Кадровый резерв руководителей (кандидаты на должности руководителей региональных отделов)		

19. Приведите пример обучающих программ, после реализации которых целесообразно проводить оценку эффективности по методу

Д. Филиппа (расчет ROI).

20. Решите задачу.

Исходные данные.

Основные показатели организации

1. Объем реализации (руб.)	(0)	5700000
2. Численность ППП (чел.), в том числе работники, прошедшие проф. обучение	(Р)	399
	(Роб)	21
3. Объем издержек на рабочую силу (руб.), в том числе издержки на обучение: прямые косвенные	(3)	1050000
	(Зоб1)	9200
	(Зоб2)	1200
4. Отработанные часы, всего	(В)	541241
5. Отработанные производительные часы	(Впр)	418795
6. Часы профессионального обучения	(Воб)	540

Определить:

1) долю часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации;

2) среднее число часов профессионального обучения на одного обученного.

21. Решите задачу.

Исходные данные.

Основные показатели организации

1. Объем реализации (руб.)	(0)	5700000
2. Численность ППП (чел.), в том числе работники, прошедшие проф. обучение	(Р)	399
	(Роб)	21
3. Объем издержек на рабочую силу (руб.), в том числе издержки на обучение: прямые косвенные	(3)	1050000
	(Зоб1)	9200
	(Зоб2)	1200
4. Отработанные часы, всего	(В)	541241
5. Отработанные производительные часы	(Впр)	418795
6. Часы профессионального обучения	(Воб)	540

Определить: общую величину издержек на профессиональное обучение.

22. Решите задачу.

Исходные данные.

В организации планируется использование программы обучения работников управленческого персонала. Стоимость программы обучения (в расчете на одного работника) составляет 1000 руб.

Программой планируется охватить 20 руководителей организации, стоимостная оценка различия в результативности труда которых при соотношении лучших и средних работников составляет 15000 руб. Эффект обучения предположительно составит 3/4 этой величины и будет иметь место в течение двух лет.

Постановка задачи.

Необходимо оценить эффект воздействия планируемой программы обучения на повышение результативности труда.

23. Определите наиболее эффективные методы обучения молодых специалистов организации, необходимые ресурсы и критерии оценки его эффективности. Аргументируйте собственное мнение.

24. Опишите требования, предъявляемые к должности руководителя кадрового подразделения, отразите их в таблице.

Требования	Характеристика требования	
	обязательно	желательно
Физические характеристики		
Навыки		
Образование		
Специальные знания		
Интересы		
Особенности поведения		

25. Менеджеру по продажам предстоит в течение двух недель пройти сложный тренинг по продукции. Он отказывается, аргументируя это тем, что он и так хорошо знает продукт. Раскройте возможные причины его демотивации. Как можно проверить истинность Ваших предположений. Какими способами Вы будете мотивировать сотрудника к обучению?

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Организация мотивации персонала, управление вознаграждениями»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	3
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН.....	7
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	9
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	15
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ	17

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Организация мотивации персонала, управление вознаграждениями» составлена в соответствии с требованиями ФГОС по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 958.

Изучение дисциплины «Организация мотивации персонала, управление вознаграждениями» посвящено более углубленному изучению вопросов, связанных с организацией системы мотивации различных категорий сотрудников и основана на использовании инновационных подходов, учитывающих особенности деятельности организаций различных сфер деятельности и масштаба бизнеса.

В рамках данной дисциплины рассматриваются основные технологиями имущественной и неимущественной мотивации персонала, направленные на создание его постоянной заинтересованности в обеспечении наиболее эффективных индивидуальных и коллективных трудовых результатов.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока1.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Организация мотивации персонала, управление вознаграждениями» является углубление уже имеющихся представлений об основных методах, концепциях, принципах соответствующего направления теории HR-менеджмента, формирование базовой системы знаний в области организации основной оплаты труда и вознаграждений различных категорий сотрудников, а также формирование практических навыков в области разработки и последующей актуализации подсистемы мотивации персонала современной организации.

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомление с эволюцией научных взглядов на проблему мотивации наемного персонала организации;
- ознакомление с недостатками традиционных подходов к организации процесса мотивации работников в отечественных организациях;
- ознакомление с методическими требованиями и принципами организации процесса мотивации персонала;

- ознакомление с распределением функций и полномочий в области мотивации персонала между различными инстанциями и руководителями организации;
- изучение инновационных технологий основной оплаты труда персонала;
- изучение инновационных технологий премирования и других форм дополнительного вознаграждения персонала;
- изучение возможных подходов к организации и конкретным методов моральной мотивации персонала.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование
следующих компетенций, предусмотренных образовательной
программой

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации	ПК-2	2.1. Анализирует и разрабатывает основные положения стратегии развития организации.	Основные подходы к организации мотивации персонала; Роль и функции политики мотивации персонала в управлении социальным развитием организации; Отраслевую и общую отечественную специфику мотивации персонала;	Выбирать подходы к организации мотивации персонала, в наибольшей степени соответствующие условиям деятельности конкретной организации;	Навыками разработки и актуализации политики мотивации персонала;	<u>Контактная работа:</u> Лекции Ситуационный практикум Практикум по решению задач <u>Самостоятельная работа:</u> Практические домашние задания
	ПК-2	2.2. Осуществляет обоснование финансово-экономических показателей эффективности и стратегии развития организации.	Основные формы экономической мотивации персонала; Основные методы моральной мотивации персонала.	Выбирать прикладные технологии и конкретные формы экономической мотивации, наиболее адаптированные к специфике труда различных категорий сотрудников организации;	В распределении функций, полномочий и ответственности между инстанциями и должностными лицами организации в области мотивации его персонала; В проведении мониторинга общей эффективности	<u>Контактная работа:</u> Лекции Ситуационный практикум Практикум по решению задач <u>Самостоятельная работа:</u> Практические домашние задания

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
				Выбирать конкретные методы моральной мотивации персонала, наиболее адаптированные к конкретной управленческой ситуации	и подсистемы мотивации персонала;	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем		Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)							Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ/балл Форма ПА	
		Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг			Дидактическая игра
Очная форма											
Тема 1. Эволюция научных взглядов на мотивацию персонала		2		2						10	Отчет по практикуму по решению задач / 15 Практическое домашнее задание /5;
Тема 2. Организация подсистемы мотивации персонала в современной организации.					2					10	Отчет по ситуационному практикуму / 10; Практическое домашнее задание /5;
Тема 3. Технологии основной о платы труда персонала		2			2					10	Отчет по ситуационному практикуму / 10; Практическое домашнее задание /5;
Тема 4. Инновационные технологии основной оплаты труда		2		2						11	Отчет по практикуму по решению задач / 15; Практическое домашнее задание /5;
Тема 5. Технологии дополнительной экономической мотивации персонала		2			2					10	Отчет по ситуационному практикуму / 10; Практическое домашнее задание /5;
Тема 6. Технологии моральной мотивации персонала.					2					10	Отчет по ситуационному практикуму / 10; Практическое домашнее задание /5;
Всего:			8		4	8				61	100
Контроль, час		27									Экзамен

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)								Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ/балл Форма ПА	
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер- класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра			
Очная форма											
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Эволюция научных взглядов на мотивацию персонала

Первоначальные теории мотивации: теории «X», «Y» и «Z». Возможность использования теории «X», «Y» и «Z» при организации мотивации персонала в современных компаниях.

Стимулирование работников с разными типами мотивации (В.И. Герчиков). Базовые типы трудовой мотивации: инструментальная, профессиональная, патриотическая, хозяйская, люмпенизированная. Основная парадигма: мотивация избегания и достижения, особенности трудового поведения работников.

Содержательные теории мотивации: теории Маслоу, Альдерфера, Мак-Клелланда, Герцберга. Возможность использования содержательных теорий мотивации при организации мотивации персонала в современных компаниях.

Процессуальные теории мотивации: теории Врума, Адамса, Портера-Лоулера. Концепция партисипативного управления. Возможность использования процессуальных теорий мотивации при организации мотивации персонала в современных компаниях.

Тема 2. Организация подсистемы мотивации персонала в современной организации

Субъекты управления в подсистеме мотивации персонала и распределение функций и полномочий между ними.

Основные формы и инструменты мотивации персонала современной организации.

Блок обеспечения подсистемы мотивации персонала: информационное, финансовое, технологическое, нормативно-методическое. Распределение ответственности между должностными лицами и инстанциями за его эффективное функционирование.

Общие методические требования к подсистеме мотивации персонала. Отраслевая специфика мотивации персонала. Дополнительная специфика мотивации отечественного персонала.

Тема 3. Технологии основной оплаты труда персонала

Общая цель и принципы организации основной оплаты труда.

Традиционные формы основной оплаты труда персонала: повременная, сдельная, аккордная и коллективная. Сравнительный анализ преимуществ и недостатков этих форм оплаты труда. Рекомендации по практическому применению различных форм основной оплаты труда.

Тема 4. Инновационные технологии основной оплаты труда

Технология, основанная на сочетании фиксированного оклада и условно-постоянной доплаты. Технология, основанная на сочетании

фиксированного оклада и переменной доплаты. Временные индивидуальные доплаты к должностному окладу.

Системы управления результативностью: управление по целям (Management by Objectives - MBO), управление результативностью (Performance Management - PM). Определение стратегических целей компании. BSC система сбалансированных показателей и ее составляющие. Дерево целей компании. Принципы разработки системы оплаты по результатам (Performance Management). Постановка целей в формате SMART. Декомпозиция целей компании.

Система оплаты труда на основе KPI: базовая и переменная части вознаграждения, пропорции основных элементов заработной платы. Особенности внедрения системы KPI в организации и типовые ошибки при разработке и внедрении схем оплаты труда на основе KPI.

Принципиальные подходы к разработке системы оплаты труда на основе грейдов.

Тема 5. Технологии дополнительной экономической мотивации персонала

Общая цель и принципы организации дополнительной экономической мотивации персонала.

Традиционные формы премирования персонала: премия по итогам года и квартала. Сравнительный анализ преимуществ и недостатков традиционных форм премирования, рекомендации по их практическому применению.

Инновационные технологии премирования персонала. Условия и ограничения практического применения инновационных технологий премирования персонала.

Тема 6. Технологии моральной мотивации персонала

Стратегическая цель моральной мотивации персонала и отличительный признак используемых здесь инструментов. Главное методическое требование и общее методическое ограничение при организации моральной мотивации персонала.

Возможные стратегические подходы к организации моральной мотивации персонала: централизованный и децентрализованный, сравнительный анализ их достоинств и недостатков. Рекомендации по практическому применению подходов к организации моральной мотивации.

Типовой перечень инструментов моральной мотивации, используемых при реализации децентрализованного и централизованного подхода.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе преподавания дисциплины «Организация мотивации персонала, управление вознаграждениями» используются такие виды учебной работы, как лекции, ситуационные практикумы, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся по работе во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету с оценкой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач.

Проведение практикумов по решению задач используется для контроля факта приобретения обучающимися знаний и практических умений по соответствующей теме изучаемой дисциплины. Задание выдается преподавателем в ходе занятия.

Подведение итогов выполнения практикума по решению задач и оглашение баллов, набранных обучающимися, осуществляется преподавателем в конце практического занятия.

Результаты выполнения практикума обучающиеся представляют преподавателю в произвольной письменной форме.

Методические указания для обучающихся по выполнению ситуационных практикумов.

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступить к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала,

формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические указания для обучающихся по выполнению практического домашнего задания

Практические задания используются для контроля факта приобретения обучающимися знаний и практических умений по соответствующей теме изучаемой дисциплины.

Выполнение практического задания осуществляется обучающимися в режиме самостоятельной (внеаудиторной) работы.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Эволюция научных взглядов на мотивацию персонала</i>	Основная парадигма: мотивация избегания и достижения, особенности трудового поведения работников.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Решение практического домашнего задания	Подготовка к защите практического домашнего задания
<i>Тема 2. Организация подсистемы мотивации персонала в современной организации.</i>	Распределение ответственности между должностными лицами и инстанциями за его эффективное	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Решение	Подготовка к защите практического домашнего задания

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
	функционирование.	практического домашнего задания	
<i>Тема 3. Технологии основной о платы труда персонала</i>	Сравнительный анализ преимуществ и недостатков различных форм оплаты труда.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Решение практического домашнего задания	Подготовка к защите практического домашнего задания
<i>Тема 4. Инновационные технологии основной оплаты труда</i>	Системы управления результативностью: управление по целям (Management by Objectives - MBO), управление результативностью (Performance Management - PM). Особенности внедрения системы KPI в организации и типовые ошибки при разработке и внедрении схем оплаты труда на основе KPI.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Решение практического домашнего задания	Подготовка к защите практического домашнего задания
<i>Тема 5. Технологии дополнительной экономической мотивации персонала</i>	Условия и ограничения практического применения инновационных технологий премирования персонала.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Решение практического домашнего задания	Подготовка к защите практического домашнего задания
<i>Тема 6. Технологии моральной мотивации персонала.</i>	Главное методическое требование и общее методическое ограничение при организации моральной мотивации персонала.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Решение практического домашнего задания	Подготовка к защите практического домашнего задания

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Университет «Синергия», 2017. (Университетская серия) – 680 с.

Дополнительная литература:

1. Акмаева, Р. И. Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников : учебное пособие / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова. — Москва : Прометей, 2018. — 584 с. — ISBN 978-5-906879-73-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94439.html>
2. Иванова, С. В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? / С. В. Иванова ; под редакцией Е. Харитоновой. — 8-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2024. — 285 с. — ISBN 978-5-9614-2268-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/137916.html>
3. Чиликина И.А. Мотивация трудовой деятельности : курс лекций / Чиликина И.А.. — Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2018. — 66 с. — ISBN 978-5-88247-869-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/83191.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ в редакции от 05.10.2015	http://www.consultant.ru
2.	Закон РФ «О персональных	http://www.consultant.ru

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
	данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ в редакции от 29.07.2017	
3.	Закон РФ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности» от 12.01.1996 № 10-ФЗ в редакции от 03.07.2016	http://www.consultant.ru
4.	Тематический портал – подборка информации для менеджеров по персоналу	http://www.hrm.ru
6.	Сайт журнала «Управление персоналом»	http://www.top-personal.ru
7.	Сайт журнала «Кадровое дело»	www.kdelo.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

**7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ № п/п	Наименование оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Практическое домашнее задание	«5» – решение верно и практически не содержит ошибок; «4-3» – решение в целом верное, но есть незначительные ошибки; «1-2» – в решении допущены грубые ошибки; «0» – задание не выполнено.
2.	Ситуационный практикум	«10-9» – ответы представлены и аргументированы по всем вопросам ситуационного практикума; «8-7» – ответы представлены по всем вопросам ситуационного практикума, но слабо аргументированы; «6-5» – ответы представлены и аргументированы не всем вопросам ситуационного практикума или часть решений не верные; «4-1» – ответы представлены не по всем вопросам практикума и не аргументированы;

№ № п/п	Наименование оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл
		«0» – ситуационный практикум не выполнен
3.	Практикум по решению задач	«15-13» – решение верно и хорошо обосновано; «12-11» – решение верно, но слабо обосновано; «10-9» – решение в целом верное, но есть незначительные ошибки; «8-7» – решение местами верное, но есть значительные ошибки или задание выполнено не полностью; «6-1» – в решении допущены грубые ошибки; «0» – задание не выполнено.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовые практикумы по решению задач

Практикум по решению задач: «Разработка системы оплаты труда на основе КРІ».

Цель практикума: приобретение определенных профессиональных компетенций в области организации основной оплаты труда на основе КРІ.

Задание: На основе кейса разработайте таблицу сбалансированных целей и показателей КРІ для **руководителя ключевого направления деятельности компании.**

Показателей КРІ должно быть 2-3 к каждой цели.

Составляющие	Цели	КРІ	Вес, %

Порядок выполнения задания практикума по решению задач:

1. Вся аудитория разбивается на три группы (команды), каждая из которых ориентирована на исследование одного из ключевых направлений деятельности компании на основании предложенного кейса.

1. Результатом работы команды выступает разработанная система оплаты труда ключевых руководителей компании по выбранному направлению деятельности. Данные необходимо представить в предложенной форме.

2. На подготовку системы оплаты труда отводится 30 минут, после чего группа представляет результаты своей работы.

3. После завершения каждого из докладов членам остальных команд рекомендуется задавать вопросы и инициировать краткие дискуссии

Типовой ситуационный практикум

Ситуационный практикум на тему: «Сравнительный анализ основных теорий мотивации персонала с позиции современных российских работодателей».

Цель практикума: выявление возможностей и опасностей, связанных с использованием соответствующих теорий в современных отечественных условиях.

Порядок выполнения задания практикума:

2. Вся аудитория разбивается на три группы (команды) по числу групп основных теорий мотивации (первоначальные, содержательные, процессуальные). Каждая из команд должна:

- выявить и аргументировано обосновать возможности, связанные с использованием соответствующих теорий, с позиции российского работодателя;

- выявить и аргументировано обосновать опасности, связанные с использованием соответствующих теорий, с позиции российского работодателя;

- сформулировать рекомендации о возможности и специфике применения соответствующих теорий различными типами работодателей (бюджетные организации, малый, средний и крупный бизнес, отраслевая дифференциация бизнеса и т.п.).

3. Результатом работы команды выступает «Экспертное заключение». Оно составляется в свободной творческой форме и содержит развернутые оценки и комментарии по каждому из трех вопросов, указанных в предыдущем пункте.

При составлении заключения рекомендуется учитывать:

- специфику национальной трудовой ментальности россиян;
- особенности отечественного рынка труда;
- исторически сложившиеся в нашей стране традиции управления персоналом.

4. Для повышения эффективности работы, в структуре команды рекомендуется выделить следующие роли:

- «лидер команды» – координатор работы (1 человек);
- «эксперты» – наиболее компетентные в рассматриваемых вопросах слушатели (не более 3-5 человек);
- «критики» – остальные члены команды, принимающие участие в обсуждении и выступающие с критическими замечаниями в процессе подготовки отчета о проделанной работе.

5. На подготовку «Экспертного заключения» в письменной форме командам отводится 30 минут. После этого лидеры команд выступают с докладами. Доклад рассчитан на 8-10 минут и должен включать в себя:

- основные положения письменного заключения;
- иллюстративные примеры из практики конкретных организаций, в которых работают (или ранее работали) члены соответствующей команды.

6. После завершения каждого из докладов членам остальных команд рекомендуется задавать вопросы и инициировать краткие дискуссии.

Ситуационный практикум по теме: «Изменения в практике мотивации персонала организации в условиях системного экономического кризиса».

Цель практикума: выявление особенностей целеполагания и практической реализации рассматриваемого направления кадровой работы в организации, функционирующей в условиях системного экономического кризиса.

Порядок выполнения задания практикума:

1. Вся аудитория разбивается на четыре группы (команды), каждая из которых ориентирована на исследование одной из следующих категорий организаций работодателей:

- субъекты малого и среднего бизнеса;
- корпорации;
- финансовые институты (банки, страховые компании, инвестиционные фонды и пр.);
- бюджетные организации.

2. Каждая из команд должна:

- сформулировать и доказательно обосновать перечень факторов, негативно влияющих на организацию процесса мотивации персонала в условиях системного экономического кризиса;
- определить дополнительные особенности влияния системного кризиса на подсистему мотивации анализируемой категории организаций работодателей;
- разработать перечень изменений, которые организация вынуждена внести в подсистему мотивации персонала под воздействием выявленных ранее факторов;

- указанные выше изменения дифференцировать на две группы, ориентируясь при этом на двоякое значение слова «кризис» в китайском языке, где он определяется одновременно и как опасность и как возможность.

3. Результатом работы команды выступает «Экспертное заключение». Оно составляется в свободной творческой форме и содержит аргументированные рекомендации, адресованные соответствующей категории работодателей по вопросу оптимизации рассматриваемого направления кадровой работы. Заключение должно состоять из следующих трех частей:

- обоснование необходимости оптимизации подсистемы как перечень факторов, негативно влияющих на кадровое направление деятельности организации в условиях системного экономического кризиса с выделением специфики их действия на соответствующую категорию работодателей;

- рекомендации по оптимизации данной подсистемы, направленные на нейтрализацию новых рыночных опасностей, обусловленных действием кризиса;

- рекомендации по оптимизации данной подсистемы, направленные на использование новых рыночных возможностей, обусловленных действием кризиса.

При составлении заключения рекомендуется учитывать:

- специфику национальной трудовой ментальности россиян;
- особенности отечественного рынка труда;
- исторически сложившиеся в нашей стране традиции управления персоналом.

4. Для повышения эффективности работы, в структуре команды рекомендуется выделить следующие роли:

- «лидер команды» – координатор работы (1 человек);
- «эксперты» – наиболее компетентные в рассматриваемых вопросах слушатели (не более 3-5 человек);
- «критики» – остальные члены команды, принимающие участие в обсуждении и выступающие с критическими замечаниями в процессе подготовки отчета о проделанной работе.

5. На подготовку «Экспертного заключения» в письменной форме командам отводится 30 минут, после чего лидеры команд выступают с докладами. Доклад имеет продолжительность 8-10 минут и должен включать в себя:

- основные положения письменного заключения;
- иллюстративные примеры из практики конкретных организаций, в которых работают (или ранее работали) члены соответствующей команды.

6. После завершения каждого из докладов членам остальных команд рекомендуется задавать вопросы и инициировать краткие дискуссии.

Типовое домашнее практическое задание

1. В соответствии с теорией Адамса при несоответствии размеров вознаграждения достигнутым трудовым результатам степень мотивированности труда сотрудника

- а) меняется одинаково;
- б) меняется не одинаково;
- в) меняется не одинаково в различных сферах трудовой деятельности человека.

2. Методы моральной мотивации коллективной направленности используются при реализации ...

- а) централизованного подхода к организации моральной мотивации персонала;
- б) децентрализованного подхода к организации моральной мотивации персонала;
- в) любого из подходов к организации моральной мотивации персонала.

3. Планирование расходов на мотивацию персонала осуществляется бухгалтерией ...

- а) на год с поквартальной разбивкой;
- б) на квартал с разбивкой по месяцам;
- в) на месяц с разбивкой по неделям.

4. Принцип «черного конверта» предполагает ...

- а) конфиденциальность информации о конкретных размерах любых выплат сотрудникам;
- б) конфиденциальность информации о конкретных размерах большинства выплат сотрудникам;
- в) использование организацией «серых схем» оплаты труда персонала.

5. Технология оплаты труда, основанная на грейдах, может использоваться ...

- а) в любых по масштабу сферах бизнеса;
- б) только в крупном бизнесе;
- в) преимущественно в малом и среднем бизнесе.

6. Методический принцип: «ценность рабочего места (должности) и ценность занимающего его сотрудника – это связанные между собой, но не одинаковые параметры для оценки размера вознаграждения» определяется ...

- а) теорией Врума;
- б) теорией Адамса;
- в) теорией Портера – Лоулера.

7. При выявленных нарушениях трудовой дисциплины, величина переменной доплаты к должностному окладу конкретного сотрудника ...

- а) не подлежит изменению;
- б) может быть уменьшена;
- в) может быть полностью отменена.

8. Концепция партисипативного управления предполагает необходимость ...

- а) обеспечения участия трудового коллектива в управлении организацией;
- б) реализации авторитарного стиля управления;
- в) активного сотрудничества администрации и профсоюза.

9. Конкретная сумма премии за обеспеченный не планируемый эффект рассчитывается ...

- а) в индивидуальном порядке;
- б) фиксированным для организации процентом;
- в) процентом, дифференцированным в зависимости от суммы фактического эффекта.

10. В современных отечественных условиях наибольшее практическое значение имеют ...

- а) первоначальные теории мотивации;
- б) содержательные теории мотивации;
- в) процессуальные теории мотивации.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Организация мотивации персонала, управление вознаграждениями» проводится в форме экзамена.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов Студент, набравший в семестре не менее 50 баллов и претендующий на более высокий балл, вправе для этого ответить на третий вопрос билета. -90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	выкладки, использована профессиональная лексика. Ход решения задания правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более (удовлетворительно)– ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены частично. -Менее 50 (неудовлетворительно)– ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа

1. Первоначальные теории мотивации и возможность их использования в современных отечественных условиях.
2. Теория потребностей Маслоу и возможность ее использования в практике отечественного HR-менеджмента.
3. Теория Альдерфераи возможность ее использования в практике отечественного HR-менеджмента.
4. Теория Мак Клееланда и возможность ее использования в практике отечественного HR-менеджмента.
5. Теория Герцбергаи возможность ее использования в практике отечественного HR-менеджмента.
6. Теория Врума (или «теория ожиданий»)и возможность ее использования в практике отечественного HR-менеджмента.
7. Теория Адамса (или «теории справедливости»)и возможность ее использования в практике отечественного HR-менеджмента.
8. Теория Портера - Лоулераи возможность ее использования в практике отечественного HR-менеджмента.
9. Концепция партисипативного управления (или концепция участия трудового коллектива в управлении организацией) и возможность ее использования в практике отечественного HR-менеджмента.
10. Стимулирование работников с разными типами мотивации (В.И. Герчиков). Базовые типы трудовой мотивации.
11. Субъекты управления в подсистеме мотивации персонала и распределение функций и полномочий между ними.
12. Ресурсное обеспечение подсистемы мотивацииперсонала.
13. Методические требования к организации подсистемы мотивации персонала.

14. Цель, прикладные задачи и методические требования к организации мотивации персонала с использованием социально-экономических льгот.

15. Цель, прикладные задачи и методические требования к организации моральной мотивации персонала.

16. Децентрализованный подход к организации моральной мотивации персонала.

17. Централизованный подход к организации моральной мотивации персонала.

18. Типовой перечень инструментов моральной мотивации, используемых при реализации децентрализованного и централизованного подхода.

19. Блок обеспечения подсистемы мотивации персонала. Основные элементы.

20. Отраслевая специфика мотивации персонала. Дополнительная специфика мотивации отечественного персонала.

21. Принципы разработки системы оплаты по результатам (PerformanceManagement).

22. Главное методическое требование и общее методическое ограничение при организации моральной мотивации персонала.

23. Факторы, обуславливающие специфику мотивации отечественного персонала.

24. Возможность использования содержательных теорий мотивации при организации мотивации персонала в современных компаниях.

25. Возможность использования процессуальных теорий мотивации при организации мотивации персонала в современных компаниях.

Задания 2 типа

1. Технология использования механизма основной оплаты труда, основанного на фиксированных окладах: достоинства, недостатки, рекомендации по применению.

2. Сдельная форма оплаты труда: достоинства, недостатки, рекомендации по применению.

3. Коллективная форма оплаты труда: достоинства, недостатки, рекомендации по применению.

4. Технология использования механизма основной оплаты труда, основанного на сочетании фиксированного оклада и условно-постоянной доплаты: достоинства, недостатки, рекомендации по применению.

5. Технология использования механизма основной оплаты труда, основанного на сочетании фиксированного оклада и условно-переменной доплаты: достоинства, недостатки, рекомендации по применению.

6. Актуализация технологии вознаграждений с использованием премии по результатам работы за квартал.

7. Актуализация технологии вознаграждений по итогам года.
8. Система бонусов топ менеджерам организации: достоинства, недостатки, рекомендации по применению.
9. Актуализация механизма временных индивидуальных доплат к должностному окладу.
10. Премии за обеспеченный не планируемый эффект: достоинства, недостатки, рекомендации по применению.
11. Премии за успешное выполнение особо важных заданий руководства: достоинства, недостатки, рекомендации по применению.
12. Стратегическая цель моральной мотивации персонала и отличительный признак используемых при этом инструментов.
13. Технология применения социальных льгот коллективного характера.
14. Технология применения социальных льгот группового характера.
15. Технология применения социальных льгот индивидуального характера.
16. Понятие и формы мотивации, классификация ее методов.
17. Особенности внедрения системы KPI в организации и типовые ошибки при разработке и внедрении схем оплаты труда на основе KPI.
18. Принципиальные подходы к разработке системы оплаты труда на основе грейдов.
19. Система оплаты труда на основе KPI: базовая и переменная части вознаграждения, пропорции основных элементов заработной платы.
20. BSC система сбалансированных показателей и ее составляющие.
21. Условия и ограничения практического применения инновационных технологий премирования персонала.
22. Распределение ответственности между должностными лицами и инстанциями за эффективное функционирование блока обеспечения подсистемы мотивации персонала.
23. Может ли непрофессиональное использование отдельных инструментов моральной мотивации спровоцировать межличностные конфликты в трудовых коллективах? Обоснуйте ответ и приведите примеры.
24. Почему подсистема мотивации персонала имеет в системе HR-менеджмента потенциально высококонфликтный характер? Обоснуйте ответ и приведите примеры.
25. Чем обусловлено участие службы безопасности в процессе формирования и эксплуатации подсистемы? Обоснуйте ответ и приведите примеры.

Задания 3 типа

Задание 1.

Определите формы мотивирующих выплат и социальных льгот, в наибольшей степени соответствующие трем основным компонентам оплаты труда работника (по теории Портера – Лоулера). Заполните для этого правую графу таблицы.

№№ п.п.	Основные компоненты оплаты труда	Формы мотивирующих выплат и социальных льгот
1.	Компонент, предназначенный для оплаты выполняемых работником должностных обязанностей, одинаковый для всех аналогичных рабочих мест	
2.	Компонент, размеры которого определяются стажем работы в организации	
3.	Компонент, отражающий индивидуальные трудовые результаты за расчетный период времени	

Задание 2.

Определите особенности организации подсистемы мотивации персонала у различных категорий организаций работодателей. Заполните для этого правую графу таблицы.

№№ п.п.	Категория работодателей	Особенности организации подсистемы мотивации персонала
1.	Органы государственного управления	
2.	Бюджетные организации	
3.	Малые предприятия	

4.	Корпорации	

Задание 3.

Определите формы и технологии основной оплаты труда основных категорий работников промышленного предприятия. Заполните для этого правую графу таблицы.

№№ п.п.	Категория работников	Формы и технологии основной оплаты труда
1.	Топ менеджмент и руководители самостоятельных структурных подразделений	
2.	Сотрудники аппарата управления и вспомогательных (обслуживающих) подразделений	
3.	Производственный персонал (рабочие и руководители нижнего звена), объединенные в первичные трудовые коллективы, выполняющие технологически законченные объемы работ	
4.	Рабочие, замещающие технологически дистанцированные друг от друга рабочие места	

Задание 4.

Определите формы дополнительной экономической мотивации основных категорий работников торговой корпорации. Заполните для этого две правые графы таблицы.

№№ п.п.	Категория работников	Формы дополнительной экономической мотивации	
		Виды премий	Формы социальной поддержки
1.	Топ менеджмент и руководители самостоятельных структурных		

	подразделений		
2.	Сотрудники штабных служб		
3.	Рядовые сотрудники коммерческих подразделений (продавцы, консультанты, кассиры и др.)		
4.	Младший обслуживающий и технический персонал		

Задание 5.

Определите общий подход к организации моральной мотивации персонала и ее методы, наиболее адаптированные к условиям работы сотрудников малого торгового предприятия. Заполните для этого правую графу таблицы.

№№ п.п.	Категория работников	Методы моральной мотивации
1.	Руководители структурных подразделений	
2.	Сотрудники штабных служб	
3.	Торговый персонал (продавцы, кассиры)	
4.	Младший обслуживающий и технический персонал	
ОБЩИЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ МОРАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ		

Задание 6.

На основании предложенной таблицы сформулируйте особенности организации подсистемы мотивации персонала у различных категорий организаций работодателей

<i>№ п.п.</i>	<i>Категория работодателей</i>	<i>Особенности организации подсистемы мотивации персонала</i>
1.	Органы государственного управления	
2.	Бюджетные организации	
3.	Малые предприятия	
4.	Корпорации	

Задание 7.

Исходные условия: вы — руководитель HR-подразделения российского банка с численностью персонала 500 человек. В период кризиса банковские продажи упали на 20%. Банк работает на уровне нулевой рентабельности. Требуется качественные изменения в управлении банком и в том числе в системе управления персоналом. Вы понимаете, что необходимо провести изменения системы оплаты труда, повысить имидж банка как в глазах клиентов, так и в глазах самих сотрудников, повысить эффективность деятельности всех сотрудников, в том числе за счет современных обучения персонала банка. Также требуется сократить ФОТ (фонд оплаты труда), т.к. банк не может позволить себе нести такие издержки на персонал. Однако реализовать все эти цели будет достаточно тяжело, т.к. у сотрудников HR-департамента банка не хватает достаточных компетенций чтобы реализовать столь сложные процессы, следовательно, их тоже нужно будет обучать.

Задание: Разработайте таблицу сбалансированных целей и показателей KPI для **HR-директора** банка. Показателей KPI должно быть 2-3 к каждой цели.

Составляющие	Цели	KPI	Вес, %
Финансовая			
Клиентская			
Внут. процессы1			
Внут. процессы2			

Рост и обучение			

Задание 8.

Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив наиболее значимые группы факторов, оказывающие влияние на трудовое поведение человека, для основных категорий персонала организации (по теории Герцберга):

№№ п.п.	Категория персонала	Факторы, влияющие на трудовое поведение человека	
		факторы условий труда	факторы мотивации
1.	Руководители высшего и среднего звена		
2.	Специалисты высшего и среднего звена		
3.	Рабочие и служащие (исполнители)		

Задание 9.

Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив формы мотивирующих выплат и социальных льгот, в наибольшей степени соответствующие трем основным компонентам оплаты труда работника (по теории Портера – Лоулера):

№№ п.п.	Основные компоненты оплаты труда	Формы мотивирующих выплат и социальных льгот
1.	Компонент, предназначенный для оплаты выполняемых работником должностных обязанностей, одинаковый для всех аналогичных рабочих мест	
2.	Компонент, размеры которого определяются стажем работы в организации	
3.	Компонент, отражающий индивидуальные трудовые результаты за расчетный период времени	

Задание 10.

Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив формы дополнительной экономической мотивации основных категорий работников торговой корпорации:

№№ п.п.	Категория работников	Формы дополнительной экономической мотивации	
		Виды премий	Формы социальной поддержки
1.	Топ менеджмент и руководители самостоятельных структурных подразделений		
2.	Сотрудники штабных служб		
3.	Рядовые сотрудники коммерческих подразделений (продавцы, консультанты, кассиры и др.)		
4.	Младший обслуживающий и технический персонал		

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Технологии управления лояльностью персонала»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

I.	Аннотация к дисциплине	3
II.	Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	5
III.	Тематический план	6
IV.	Содержание дисциплины	7
V.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	8
VI.	Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины	15
VII.	Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	18

1.АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Технологии управления лояльностью персонала» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 958.

Объектом изучения выступает лояльность персонала, как один из важнейших критериев качества человеческого капитала современной организации. В рамках данной дисциплины слушатели магистратуры знакомятся с основными подходами к определению самого понятия лояльности персонала, методиками ее оценки, стратегией и наилучшими отечественными практиками обеспечения высокой лояльности сотрудников. Дисциплина формирует целостную систему теоретических и концептуальных представлений о влиянии уровня лояльности персонала на конкурентные позиции хозяйствующего субъекта, а также развивает ряд практических навыков и умений, позволяющих принимать высокоэффективные управленческие решения по соответствующему направлению кадровой работы. Знания по дисциплине «Технологии управления лояльностью персонала» могут использоваться в профессиональной деятельности топ менеджеров и HR - менеджеров службы персонала любой организации, использующей наемный труд.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Цель и задачи дисциплины.

Целью дисциплины: является формирование базовой системы знаний в области обеспечения высокой лояльности персонала, а также практических навыков в области разработки и реализации корпоративной программы управления лояльностью персонала современной организации.

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомление с основными подходами к определению самого понятия лояльности персонала, ее обязательных и желательных атрибутов, уровнями лояльности, ее ролью в деятельности современной организации;
- ознакомление с основными типами нелояльных сотрудников и угрозами, исходящими от них в адрес организации работодателя;
- изучение основных зарубежных и отечественных методик, используемых для оценки фактического уровня лояльности персонала организации;
- ознакомление с возможными вариантами стратегии управления

лояльностью персонала, их преимуществами и недостатками, возможностью практического применения в различных типах организаций работодателей;

- приобретение навыков разработки корпоративной целевой программы управления лояльностью персонала, в том числе – планирования ее разработки, внедрения и опытной апробации с использованием сетевых моделей;

- ознакомление с наилучшими отечественными и зарубежными практиками обеспечения высокой лояльности персонала;

- изучение и приобретение навыков распределения функций, полномочий и ответственности между должностными лицами и инстанциями организации в процессе управления лояльностью персонала;

- изучение и приобретение навыков практического использования прикладных HR-технологий, обеспечивающих высокую лояльность персонала.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины «Технологии управления лояльностью персонала» направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			<i>Выпускник должен знать</i>	<i>Выпускник должен уметь</i>	<i>Выпускник должен иметь практический опыт</i>	
Способен осуществлять операционное управление персоналом и подразделением организации	ПК-1	ПК-1.1 Разрабатывает системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	- основные методические требования к организации мотивации персонала в целях обеспечения высокого уровня его лояльности; - основные подходы к организации экономической мотивации персонала в целях обеспечения высокого уровня его лояльности; - основные подходы к организации социально-психологической мотивации персонала в целях обеспечения высокого уровня его лояльности	обладать навыками мониторинга эффективности сложившейся в организации практики мотивации персонала в целях обеспечения высокого уровня его лояльности	мониторинга эффективности сложившейся в организации практики мотивации персонала в целях обеспечения высокого уровня его лояльности;	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
		ПК-1.2 Реализует операционное управление персоналом и работой структурного подразделения	методы выявления кандидатов на трудоустройство, которые по различным причинам нелояльны потенциальному работодателю;	использовать инновационные технологии отбора кандидатов на трудоустройство, позволяющих отсеивать потенциально нелояльных сотрудников	внедрения оптимальных подходов к организации основной оплаты труда персонала в целях обеспечения высокого уровня его лояльности; Внедрения оптимальных подходов к организации премирования персонала в целях обеспечения высокого уровня его лояльности;	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Тема 1. Лояльность персонала организации: понятия, уровни, атрибуты, методики оценки	2		1	2						12	Отчет по практикуму по решению задач / 5 Отчет по ситуационному практикуму / 10 Тестовое домашнее задание / 2 Практическое домашнее задание / 4
Тема 2. Стратегия управления лояльностью персонала	2		1	2						12	Отчет по практикуму по решению задач / 5 Отчет по ситуационному практикуму / 10 Тестовое домашнее задание / 2 Практическое домашнее задание / 4
Тема 3. Корпоративная целевая программа обеспечения высокой лояльности персонала	2		1					2		12	Отчет по практикуму по решению задач / 5 Дидактическая игра / 12 Тестовое домашнее задание / 2 Практическое домашнее задание / 4
Тема 4. Прикладные HR-технологии, обеспечивающие высокую лояльность персонала организации	2		1	2						16	Отчет по практикуму по решению задач / 5 Отчет по ситуационному практикуму / 10 Тестовое домашнее задание / 2 Практическое домашнее задание / 4 Эссе по одной из тем /14
Всего:	8		4	6				2		52	100
Контроль, час	36										экзамен
Объем дисциплины (в академических часах)		108									
Объем дисциплины (в зачетных единицах)		3									

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Лояльность персонала организации: понятия, уровни, атрибуты, методики оценки.

Существующие подходы к определению понятия лояльности. Уровни лояльности по К. Харскому. Атрибуты лояльности: обязательные и желательные. Дополнительные атрибуты лояльности, используемые работодателями различных государств.

Влияние лояльности персонала на конкурентоспособность современной организации.

Методики оценки уровня лояльности персонала организации: методика Дж. Мейера и Н. Аллен, методика Л. Портера, методика В. Доминьяка, методика Л. Почебут и О. Королевой, методика А. Алавердова.

Понятие нелояльности персонала, типы нелояльных сотрудников и характеризующие их атрибуты.

Тема 2. Стратегия управления лояльностью персонала.

Типовые ошибки в кадровой стратегии организации, снижающие уровень лояльности ее персонала: ошибочные стратегические подходы в политике регулирования численности персонала, в политике развития персонала, в политике мотивации труда персонала, в политике социальной и психологической поддержки персонала.

Алгоритм управления лояльностью персонала: экспресс-диагностика фактического состояния лояльности трудового коллектива, диагностика причин недостаточной лояльности персонала, разработка и внедрение корпоративной целевой программы обеспечения высокой лояльности персонала, оценка эффективности внедренных инноваций.

Сравнительный анализ вариантов стратегий управления лояльностью персонала: стратегия, основанная на доктрине «эффективного потребления трудовых ресурсов», стратегия, основанная на доктрине «развития человеческого капитала организации», стратегия, основанная на доктрине «рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала».

Тема 3. Корпоративная целевая программа обеспечения высокой лояльности персонала.

Практическая актуальность использования программно-целевого (или проектного) подхода при управлении лояльностью персонала организации. Методические требования к организации процесса разработки и внедрения целевой программы. Обеспечение процесса разработки и реализации целевой программы управления лояльностью персонала организации: технологическое, финансовое, кадровое, нормативно-методическое.

Состав непосредственных участников процесса разработки и внедрения целевой программы, распределение между ними функций, полномочий и ответственности.

Технологическая последовательность процесса разработки и внедрения целевой программы: предпроектный этап, проектный этап, этап подготовки к внедрению, этап внедрения и опытной эксплуатации, постпроектный этап.

Сравнительный анализ вариантов стратегических подходов к организации процесса разработки и внедрения целевой программы: самостоятельная разработка, заказ сторонним профессиональным разработчикам, заимствование чужих разработок.

Планирование процесса разработки и внедрения целевой программы: методические требования, сетевой график.

Тема 4. Прикладные HR-технологии, обеспечивающие высокую лояльность персонала организации.

Отбор кандидатов на трудоустройство: цели, стратегические подходы. Основные технологии, применяемые в процессе отбора: проверка документов кандидата, инновационные технологии интервью (стресс-интервью, интервью с применением полиграфа, психологическое тестирование).

Мониторинг лояльности персонала: необходимость, субъекты и объекты мониторинга. Технологии мониторинга, основанные на визуальном контроле, на использовании технических средств, на регулярных собеседованиях, на использовании нештатных информаторов службы безопасности, на служебных расследованиях.

Методы воздействия на нелояльных сотрудников: психологического и административного характера.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины «Технологии управления лояльностью персонала» используются такие виды учебной работы, как лекции, практикумы по решению задач, ситуационные практикумы, дидактическая игра, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся по работе во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал

прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам, их целесообразно записывать. После окончания лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по ее теме.

Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к экзамену.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении дидактической игры

Дидактическая игра – совместная деятельность обучаемых, направленная на нахождение путей оптимального решения поставленной задачи в соответствии с выбранной или назначенной ролью с целью выработки коммуникативных навыков, развития мышления, умения применять полученные теоретические знания на практике, быстроты оценки ситуации и принятия решения. Дидактическая игра позволяет вовлекать участников в моделирование процессов будущей профессиональной деятельности, развивает помимо профессиональных навыков, аналитические, рефлексивные способности, умение организовать собственную деятельность и деятельность группы.

Прежде чем приступать к участию в дидактической игре, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и практических задачах игры, о порядке проведения дидактической игры, критериях оценки действий участников игры;
- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы, описание игровой ситуации и конкретную роль в дидактической игре с разъяснением функций и порядка действий по сценарию;

По завершению дидактической игры обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении практикума по решению задач

Решение задач на семинарах в форме контрольных работ используется для контроля факта приобретения обучающимися знаний и практических умений по соответствующей теме изучаемой дисциплины. Практикум включает в себя 3 практических задания.

Пример одного из заданий практикума имеется в разделе VII настоящей Программы.

Подведение итогов работы и оглашение баллов, набранных обучающимися, осуществляется преподавателем в конце практического занятия.

Результаты выполнения практикума обучающиеся представляют преподавателю в произвольной письменной форме.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

Методические рекомендации для обучающихся по работе с литературой и Интернет – ресурсами

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые

поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические указания для обучающихся по подготовке эссе

Эссе - самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Требования по оформлению и размещению эссе:

- эссе представляется на проверку в ЭИОС Университета;
- объем работы, без приложений от 12 до 15 страниц стандартного формата (формат А 4, размер шрифта 14, межстрочный интервал 1,5);

Эссе размещаются не позднее даты, указанной преподавателем на первом занятии. Рецензия на проверенное эссе и набранный за него балл преподаватель размещает в ЭИОС Университета.

Методические указания для обучающихся по выполнению тестового домашнего задания

Тестовые задания используются для контроля факта приобретения обучающимися знаний по соответствующей теме изучаемой дисциплины.

Выполнение тестового задания осуществляется обучающимися в режиме самостоятельной (внеаудиторной) работы

Задание включает в себя 10 вопросов, для ответа на которые необходимо обвести кружком букву ответа, правильного, по мнению обучающегося. Пример тестового задания по одной из тем курса имеется в разделе VII настоящей Программы.

Выполненные домашние задания по всем темам курса размещаются обучающимся для проверки в ЭИОС Университета не позднее даты, указанной преподавателем на первом занятии. После проверки набранный за данное задание балл преподаватель размещает в ЭИОС Университета.

Методические указания для обучающихся по выполнению практического домашнего задания

Практические задания используются для контроля факта приобретения обучающимися знаний и практических умений по соответствующей теме изучаемой дисциплины.

Выполнение практического задания осуществляется обучающимися в режиме самостоятельной (внеаудиторной) работы

Задание включает в себя 3 вопроса, для ответа на которые необходимо заполнить одну или несколько граф соответствующей таблицы. Пример практического задания по одной из тем курса имеется в разделе VII настоящей Программы.

Выполненные домашние задания по всем темам курса размещаются обучающимся для проверки в ЭИОС Университета не позднее даты, указанной преподавателем на первом занятии. После проверки набранный за данное задание балл преподаватель размещает в ЭИОС Университета.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические указания для обучающихся по организации самопроверки

После изучения определенной темы по записям конспекта и учебнику, решения соответствующих задач на практических занятиях и самостоятельно,

обучающемуся рекомендуется, используя лист опорных сигналов, воспроизвести по памяти определения, выводы формул, формулировки основных положений и доказательств.

В случае необходимости нужно еще раз разобраться в материале. Помните, недостаточность усвоения того или иного вопроса выясняется только при изучении дальнейшего материала. Если это имеет место быть, надо вернуться назад и повторить плохо усвоенный материал. Важный критерий усвоения теоретического материала - умение решать задачи или пройти тестирование по пройденному материалу.

Методические указания для обучающихся по организации консультации

Если в процессе самостоятельной работы над изучением теоретического материала или при решении задач возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. В своих вопросах надо четко выразить, в чем испытываете затруднения, характер этого затруднения. За консультацией следует обращаться и в случае, если возникнут сомнения в правильности ответов на вопросы самопроверки.

Методические указания для обучающихся по организации подготовки к промежуточной аттестации

Подготовка к промежуточной аттестации способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. В процессе подготовки к промежуточной аттестации, ликвидируются имеющиеся пробелы в знаниях, углубляются, систематизируются и упорядочиваются знания. На промежуточной аттестации демонстрируются знания, приобретенные в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
Тема 1. Лояльность персонала организации: понятия, уровни, атрибуты, методики оценки	Уровни лояльности по К. Харскому. Влияние лояльности персонала на конкурентоспособность современной организации.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач и к ситуационному практикуму. Подготовка к решению тестового и практического домашних заданий. Подготовка к выполнению эссе.	Решение тестового и практического заданий по теме 1 Эссе по теме 1

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 2. Стратегия управления лояльностью персонала</i>	Типовые ошибки в кадровой стратегии организации, снижающие уровень лояльности ее персонала: ошибочные стратегические подходы в политике регулирования численности персонала, в политике развития персонала, в политике мотивации труда персонала, в политике социальной и психологической поддержки персонала.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач и к ситуационному практикуму. Подготовка к решению тестового и практического домашних заданий. Подготовка к выполнению эссе.	Решение тестового и практического заданий по теме 2 Эссе по теме 2
<i>Тема 3. Корпоративная целевая программа обеспечения высокой лояльности персонала</i>	Практическая актуальность использования программно-целевого (или проектного) подхода при управлении лояльностью персонала организации. Сравнительный анализ вариантов стратегических подходов к организации процесса разработки и внедрения целевой программы: самостоятельная разработка, заказ сторонним профессиональным разработчикам, заимствование чужих разработок.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач и к дидактической игре. Подготовка к решению тестового и практического домашних заданий. Подготовка к выполнению эссе.	Решение тестового и практического заданий по теме 3 Эссе по теме 3
<i>Тема 4. Прикладные HR-технологии, обеспечивающие высокую лояльность персонала организации</i>	Отбор кандидатов на трудоустройство: цели, стратегические подходы.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач и к ситуационному практикуму. Подготовка к решению тестового и практического домашних заданий. Подготовка к выполнению эссе.	Решение тестового и практического заданий по теме 4 Эссе по теме 4

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Университет «Синергия», 2020. – 460с.

- (Университетская серия). – Раздел 3.

Дополнительная литература:

1. Иванова, С. Ловушки HR-брендинга: как стать лучшим работодателем для сотрудников и кандидатов / С. Иванова. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 242 с. — ISBN 978-5-9614-2141-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124492.html>
2. Журавлёв, С. Стоп, кадры! Инструменты и техники подбора персонала / С. Журавлёв ; под редакцией Ю. Сахаровой. — Москва : Альпина ПРО, 2025. — 180 с. — ISBN 978-5-206-00275-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/148625.html>

**6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети
«Интернет»**

Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ в редакции от 24.04.2020 №127-ФЗ	http://www.consultant.ru
Федеральный закон РФ «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ в редакции от 31.12.2017 №498-ФЗ	http://www.consultant.ru
Тематический портал - кадровый консалтинг	http://www.nkvclub.ru
Тематический портал - подборка информации для менеджеров по персоналу	http://www.hrm.ru
Сайт журнала «Кадровое дело»	http://www.kdelo.ru
Аншина Н. Есть временная, постоянная и даже «врожденная» форма нелояльности. // Управление персоналом, №6, 2016. – С.42-49	https://top-personal.ru
Гвоздицких А. Слежка за работниками: защита собственности или вторжение в частную жизнь? // Кадровик, №9, 2008. С48-51	http://www.kadrovik.ru
Корнев А. Стресс и управление // Управление персоналом, №22, 2019. – С.41-43	https://top-personal.ru
Костылева Н. Будь лидером, а не начальником // Управление персоналом, №38, 2018. – С.17-20	https://top-personal.ru

Магура М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации - решающее конкурентное преимущество. // Управление персоналом, №11, 1998	https://top-personal.ru
Полосухина М.В. Формирование модели управления лояльностью персонала современной организации // Управление экономическими системами: Электронный научный журнал, №36 (12), 2011.	http://www.cyberleninka.ru
Соломандин В.Г. Кадровая безопасность компании. – М.: Альфа-Пресс, 2011. -630с.	https://piratebooks.ru/threads/kadrovaya-bezopasnost-kompanii.144469/
Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. – СПб.: Издательский дом «Питер», 2003. – 496с.	https://search.rsl.ru/ru/record/01002362782

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)

- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

• Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)

• Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)

• Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Ситуационные практикумы	10 - доклад содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд; 5-9 - доклад содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд; 1-4 - доклад содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 0 - доклад не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.
2.	Дидактическая игра	12 – участник игры, ориентируясь на свою роль, правильно и аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, принял активное участие в последующей дискуссии; 8-11 – участник игры, ориентируясь на свою роль, в целом правильно, но недостаточно аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, в последующей дискуссии принимал активное участие; 5-7 – участник игры, ориентируясь на свою роль, в целом правильно, но недостаточно аргументировано изложил позицию соответствующего

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
		должностного лица по обсуждаемому вопросу, в последующей дискуссии принимал не слишком активное участие; 1-4 – в игре конкретную роль не исполнял, но активно участвовал в дискуссии; 0 – в игре практически не участвовал.
3.	Практикумы по решению задач	5 – три правильно и полностью решенные практические задания; 4 – три в целом правильно, но не полностью решенные практические задания; 3 – два правильно и полностью решенные практические задания; 2 – два в целом правильно, но не полностью решенные практические задания; 1 – одно правильно и полностью решенное практическое задание; 0 – ни одного правильно и полностью решенного практического задания или задание вообще не сдано на проверку.
4.	Эссе	14 – эссе полностью соответствует предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению; 10-13 – эссе полностью соответствует предъявляемым требованиям к содержанию, но имеет погрешности в оформлении; 5-9 – эссе не полностью соответствует предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению; 1-4 – эссе соответствует предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению в минимальном объеме; 0 – эссе полностью не соответствует предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению.
5.	Тестовые домашние задания	2 – 8 и более правильных ответов; 1 – от 5 до 7 правильных ответов; 0 – менее 5 правильных ответов.
6.	Практические домашние задания	4 – 3 правильно решенных задания; 3 – 3 правильно решенных задания, но не вполне раскрытых; 2 – 2 правильно решенных задания; 1 – 1 правильно решенное задание; 0 – менее 2 правильно решенных заданий.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовое задание для практикума по решению задач

Решите практическое задание:

Определите основные побудительные мотивы у указанных типов неояльных сотрудников, заполнив для этого правую графу приведенной ниже таблицы:

<i>Основные типы неояльных сотрудников</i>	<i>Основные побудительные мотивы</i>
«Имитатор»	
«Борец за справедливость»	
«Конспиратор»	

Типовой сценарий дидактической (деловой) игры

Тема/проблема: Определение приоритетных направлений корпоративной

целевой программы обеспечения высокой лояльности персонала.

Концепция игры: На совещании у первого руководителя обсуждаются следующие вопросы, связанные с решением поставленной задачи:

- целесообразность проведения регулярной оценки фактического уровня лояльности персонала;
- целесообразность усложнения процедуры отбора кандидатов на трудоустройство в целях своевременного отсева потенциально нелояльных сотрудников;
- целесообразность переориентации на приоритетное привлечение в штат молодых специалистов, как категории персонала, более легко воспитуемой в духе уважения и преданности работодателю;
- выбор приоритетных направлений повышение уровня корпоративной культуры банка как одной из предпосылок высокой лояльности персонала;
- выбор приоритетных форм дополнительного обучения руководителей структурных подразделений банка правилам психологического взаимодействия с подчиненными и методам визуального контроля их лояльности работодателю;
- выбор приоритетных форм и инструментов социально-экономической поддержки в целях повышения лояльности персонала;
- целесообразность разрешения на использование службой безопасности банка неформальных методов контроля текущей лояльности сотрудников.

Задачи участников игры:

- основные участники – ориентируясь на свою роль, по возможности аргументировано должны высказать свою точку зрения по каждому указанному выше вопросу и принять участие в возникшей дискуссии (подготовка к выступлению осуществляется в процессе самостоятельной домашней работы);
- остальные студенты, присутствующие на игре, задают вопросы основным участникам и активно участвуют в возникающей дискуссии;
- преподаватель выполняет функции ведущего деловой игры, направляя ее в требуемое русло, а после окончания дискуссии подводит ее итоги

Этапы игры:

1 этап: Формулировка преподавателем темы, концепции и целей игры, распределение ролей, ответы на вопросы студентов по организации игры.

2 этап: Изложение основными участниками игры своих позиций по рассматриваемому вопросу, их ответы на вопросы других участников.

3 этап: Итоговая дискуссия и формулировка итоговых решений по всем вопросам сценария игры.

4 этап: Подведение преподавателем итогов игры, оценка активности и индивидуальных результатов работы каждого из ее участников.

Роли:

- первый руководитель (президент) крупной банковской корпорации;
- руководитель кадрового направления деятельности (заместитель директора, вице-президент);
- штатный психолог службы персонала банковской корпорации;

- руководитель службы безопасности банковской корпорации;
- руководитель финансовой службы банковской корпорации;
- руководитель одного из структурных подразделений банковской корпорации (сторонник авторитарного стиля управления);
- руководитель одного из структурных подразделений банковской корпорации (сторонник демократического стиля управления);
- руководитель одного из структурных подразделений банковской корпорации (сторонник либерального стиля управления).

Типовое задание к ситуационному практикуму

Тема ситуационного практикума: «Стратегия управления лояльностью персонала организации».

Цель практикума: выявление потенциальных опасностей и возможностей, связанных с выбором одного из трех вариантов стратегии управления лояльностью персонала организации.

Ожидаемый результат: приобретение обучающимися практических умений работы по выбору стратегий обеспечения лояльности персонала, наиболее эффективных для конкретных типов организаций.

Порядок выполнения задания практикума:

1. Вся аудитория разбивается на три группы (команды), каждая из которых ориентирована на исследование одного из возможных вариантов стратегии:

- стратегия, основанная на доктрине эффективного потребления трудовых ресурсов;
- стратегия, основанная на доктрине развития человеческого капитала;
- стратегия, основанная на доктрине рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала.

2. Каждая из команд должна:

- сформулировать и доказательно обосновать перечень дополнительных опасностей и возможностей, связанных с выбором соответствующего варианта стратегии для организации работодателя;
- разработать перечень мероприятий, способных смягчить или вообще не допустить реализацию потенциальных опасностей по соответствующему варианту стратегии.

3. Результатом работы команды выступает «Экспертное заключение». Оно составляется в свободной творческой форме и содержит аргументированные рекомендации, адресованные работодателю, избравшему соответствующий вариант стратегии. Заключение должно состоять из следующих частей:

- определение перечня и подробное обоснование потенциальных возможностей улучшения рыночных позиций организации при выборе ею соответствующего варианта стратегии управления лояльностью персонала;
- определение перечня и подробное обоснование потенциальных угроз рыночным позициям организации при выборе ею соответствующего варианта стратегии управления лояльностью персонала;
- рекомендации службе безопасности организации, направленные на

профилактику негативных последствий выбора соответствующего варианта стратегии управления лояльностью персонала.

При составлении заключения рекомендуется учитывать:

- специфику национальной трудовой ментальности россиян;
- исторически сложившиеся в нашей стране традиции управления персоналом.

4. Для повышения эффективности работы, в структуре команды рекомендуется выделить следующие роли:

- «лидер команды» – координатор работы (1 человек);
- «эксперты» – наиболее компетентные в рассматриваемых вопросах слушатели (не более 3-5 человек);
- «критики» – остальные члены команды, принимающие участие в обсуждении и выступающие с критическими замечаниями в процессе подготовки отчета о проделанной работе.

5. На подготовку «Экспертного заключения» в письменной форме командам отводится 30 минут, после чего лидеры команд выступают с докладами. Доклад имеет продолжительность 8-10 минут и должен включать в себя:

- основные положения письменного заключения;
- иллюстративные примеры из практики конкретных организаций, в которых работают (или ранее работали) члены соответствующей команды.

6. После завершения каждого из докладов членам остальных команд рекомендуется задавать вопросы и инициировать краткие дискуссии.

Примерные темы эссе

1. Лояльность персонала: теоретическая абстракция или объект системного управления?

2. Лояльность персонала как резерв повышения конкурентоспособности современной организации и главная предпосылка обеспечения высокой степени ее кадровой безопасности.

3. Угрозы информационной и имущественной безопасности современной организации со стороны ее нелояльных сотрудников.

4. Типы нелояльных сотрудников и способы их выявления.

5. Влияние психотипа сотрудника на его потенциальную лояльность работодателю.

6. Современные методики оценки лояльности персонала организации.

7. Угрозы имущественной безопасности современной организации со стороны ее нелояльных сотрудников.

8. Отечественная специфика управления лояльностью персонала.

9. Особенности управления лояльностью персонала на предприятиях малого бизнеса.

10. Особенности управления лояльностью персонала корпораций.

11. Ошибки в кадровой стратегии работодателя как причины потенциальной нелояльности работников организации.

12. Личностные качества сотрудника и их влияние на потенциальную лояльность работодателю.

13. Социально – ориентированная кадровая стратегия как необходимое условие обеспечения лояльности персонала организации.

14. Корпоративная культура и лояльность персонала организации.

15. Корпоративный дух и лояльность персонала организации.

16. Социально-экономическая поддержка как инструмент управления лояльностью персонала.

17. Роль и функции кадровой службы организации в обеспечении лояльности ее персонала.

18. Роль и функции службы безопасности организации в обеспечении лояльности персонала.

19. Роль и функции собственника малого предприятия в обеспечении лояльности его персонала.

20. Роль и функции руководителей структурных подразделений организации в обеспечении лояльности их подчиненных.

21. Роль и функции психолога службы персонала организации в обеспечении лояльности ее сотрудников.

22. Корпоративная целевая программа обеспечения высокой лояльности персонала как практическая реализация требований системного подхода к управлению.

23. Сетевой график как инструмент эффективного планирования процесса разработки и реализации корпоративной целевой программы обеспечения высокой лояльности персонала.

24. Неформальные методы контроля лояльности персонала и правомерность их применения.

25. Интервью с использованием полиграфа как инновационная технология контроля потенциальной лояльности кандидата на трудоустройство.

Типовое тестовое задание для домашней работы

Тест открытого типа с одним правильным ответом:

... - эмоциональная привязанность к организации, означающая, что для сотрудника она имеет большое значение, и он рассматривает свою принадлежность к ней как принадлежность к семье, не рассматривая даже возможность ее покинуть

Ответ:

Тест открытого типа с несколькими правильными ответами:

Выберите неправильные утверждения - наибольшую эффективность имеют ... методы противодействия угрозам безопасности организации со стороны нелояльных сотрудников.

а) профилактические

б) пресекающие

в) карающие

Тест закрытого типа:

Выберите правильное утверждение - с позиции конечных рыночных интересов организации работодателя наибольшую опасность представляет угроза ... безопасности со стороны нелояльных сотрудников:

- а) репутационной
- б) информационной
- в) имущественной

Тест на соответствие:

Установите соответствие между указанными ниже типами нелояльных сотрудников и наиболее подходящими для них методами воздействия:

- 1) «Прагматик»
- 2) «Имитатор»
- 3) «Конспиратор»
 - а) административные
 - б) экономические мотивирующие
 - в) экономические репрессивные
 - г) психологические.

Ответ: 1 - , 2 - , 3 - .

Тест на последовательность:

С позиции нарастания масштабов потенциальных угроз своему работодателю типы нелояльных сотрудников ранжируются в следующей последовательности:

- а) «конспиратор», «прагматик», «имитатор», «борец за справедливость», «саботажник – мститель»
- б) «прагматик», «имитатор», «борец за справедливость», «конспиратор», «саботажник – мститель»
- в) «прагматик», «имитатор», «борец за справедливость», «саботажник – мститель», «конспиратор»
- г) «имитатор», «борец за справедливость», «саботажник – мститель», «конспиратор», «прагматик»

Компетентностный тест:

HR-директор должен решить вопрос о целесообразности использования зарубежного опыта при формулировке дополнительных атрибутов лояльности персонала. Изучив ведущие зарубежные школы управления персоналом, он принял решение об использовании в первую очередь японского опыта.

Правильное ли решение принято HR-директором? Аргументируйте свой ответ.

- а) да, HR-директор принял правильное решение, поскольку именно японская школа управления персоналом предъявляет наиболее высокие требования к уровню лояльности персонала

б) нет, HR-директор принял неправильное решение, поскольку дополнительные атрибуты лояльности, определяемые японской школой управления персоналом, наименее адаптированы к особенностям национальной трудовой ментальности россиян, в связи с чем на практике реализованы быть не могут

в) нет, HR-директор принял неправильное решение, поскольку большинство дополнительных атрибутов лояльности, определяемых японской школой управления персоналом, находятся в прямом противоречии с требованиями российского трудового законодательства, в связи с чем на практике реализованы быть не могут

Типовое практическое задание для домашней работы

Заполните правую графу таблицы, определив личностные качества кандидата на трудоустройство, особенно опасные с позиции его потенциальной лояльности работодателю, применительно к указанной в правой графе категории рабочих мест.

№№ п.п.	Категории рабочих мест	Личностные качества, особо опасные с позиции потенциальной лояльности работодателю
1.	Рабочие места, обеспечивающие доступ к конфиденциальной информации	
2.	Рабочие места, обеспечивающие доступ к управлению финансовыми ресурсами и материальными ценностями	

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Технологии управления лояльностью персонала» проводится в форме экзамена.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов – отлично (90-100) – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – хорошо (70-89) – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – удовлетворительно (50-69) – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
деятельности Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	профессиональная терминология. – не удовлетворительно (менее 50) – ответы неправильные или неполные.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа

1. Раскройте понятие законопослушности персонала.
2. Раскройте понятие благонадежности персонала.
3. Раскройте понятие лояльности персонала.
4. Раскройте понятие лояльности персонала как отношения.
5. Раскройте понятие лояльности персонала как поведения.
6. Раскройте понятие лояльности персонала как намерения.
7. Раскройте понятие обязательных атрибутов лояльности персонала.
8. Раскройте понятие желательных атрибутов лояльности персонала.
9. Раскройте понятие «нулевой уровень лояльности персонала».
10. Раскройте понятие «лояльность на уровне атрибутов».
11. Раскройте понятие «лояльность на уровне убеждений».
12. Раскройте понятие «скрытая нелояльность персонала».
13. Раскройте понятие нелояльности персонала.
14. Раскройте понятие «прагматик» как тип нелояльного сотрудника.
15. Раскройте понятие «имитатор» как тип нелояльного сотрудника.
16. Раскройте понятие «борец за справедливость» как тип нелояльного сотрудника.
17. Раскройте понятие «саботажник-мститель» как тип нелояльного сотрудника.
18. Раскройте понятие «конспиратор» как тип нелояльного сотрудника.
19. Раскройте понятие «алгоритм управления лояльностью персонала».
20. Раскройте понятие «экспресс-диагностика уровня лояльности персонала».
21. Раскройте понятие «корпоративная целевая программа обеспечения высокого уровня лояльности персонала».
22. Раскройте понятие «технологическое обеспечение» корпоративной целевой программы обеспечения высокого уровня лояльности персонала.
23. Раскройте понятие «финансовое обеспечение» корпоративной целевой программы обеспечения высокого уровня лояльности персонала.
24. Раскройте понятие «кадровое обеспечение» корпоративной целевой программы обеспечения высокого уровня лояльности персонала.
25. Раскройте понятие «нормативно-методическое обеспечение» корпоративной целевой программы обеспечения высокого уровня лояльности персонала.

Задания 2 типа

1. Раскройте механизм влияния лояльности персонала на конкурентные позиции организации работодателя.
2. Раскройте побудительные мотивы такого типа нелояльного сотрудника как «прагматик».
3. Раскройте побудительные мотивы такого типа нелояльного сотрудника как «имитатор».
4. Раскройте побудительные мотивы такого типа нелояльного сотрудника как «борец за справедливость».
5. Раскройте побудительные мотивы такого типа нелояльного сотрудника как «саботажник-мститель».
6. Раскройте побудительные мотивы такого типа нелояльного сотрудника как «конспиратор».
7. Раскройте основной перечень угроз деловой репутации организации работодателя, исходящих от нелояльных сотрудников.
8. Раскройте основной перечень угроз информационной безопасности организации работодателя, исходящих от нелояльных сотрудников.
9. Раскройте основной перечень угроз имущественной безопасности организации работодателя, исходящих от нелояльных сотрудников.
10. Раскройте основной перечень угроз психологическому климату в трудовом коллективе организации работодателя, исходящих от нелояльных сотрудников.
11. Раскройте зависимость уровня лояльности персонала от степени социальной ориентации кадровой стратегии организации работодателя.
12. Раскройте механизм влияния трудовой ментальности россиян на их потенциальную лояльность работодателю.
13. Раскройте механизм влияния на лояльность персонала организации стратегии, основанной на доктрине эффективного потребления трудовых ресурсов.
14. Раскройте механизм влияния на лояльность персонала организации стратегии, основанной на доктрине развития человеческого капитала организации.
15. Раскройте механизм влияния на лояльность персонала организации стратегии, основанной на доктрине рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала.
16. Раскройте механизм влияния личностных качеств руководителя на потенциальную лояльность его подчиненных.
17. Раскройте механизм влияния регулярных стрессов на потенциальную лояльность сотрудника организации.
18. Раскройте механизм влияния негативного психологического климата на потенциальную лояльность сотрудника организации.
19. Раскройте механизм влияния игнорирования работодателем закона перемены труда на лояльность его персонала.
20. Раскройте опасности и возможности, связанные с использованием организацией работодателем нелегитимных методов мониторинга лояльности

персонала.

21. Раскройте опасности и возможности, связанные с использованием организацией работодателем полиграфа для подтверждения лояльности сотрудников.

22. Раскройте влияние личностных качеств сотрудника на его потенциальную лояльность работодателю.

23. Раскройте влияние привычек и увлечений сотрудника на его потенциальную лояльность работодателю.

24. Раскройте роль «прощального интервью» в процессе мониторинга лояльности персонала организации.

25. Раскройте роль «стрессового интервью» в процессе оценки потенциальной лояльности кандидата на трудоустройство.

Задания 3 типа

1. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив наиболее целесообразные доктрины организации трудовых отношений, на которых должна основываться стратегии управления лояльностью персонала для указанных типов организаций работодателей:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Тип организации</i>	<i>Доктрина организации трудовых отношений</i>
1.	Муниципальное предприятие по вывозу мусора	
2.	Дизайн-студия с большим стажем работы на рынке	
3.	Крупное промышленное предприятие с невысоким уровнем корпоративной культуры	
4.	Научно-исследовательская лаборатория с высоким уровнем рентабельности	
5.	Аграрное предприятие с сезонным характером производства	

2. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив наиболее целесообразные доктрины организации трудовых отношений, на которых должна основываться стратегии управления лояльностью персонала для указанных типов организаций работодателей:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Тип организации</i>	<i>Доктрина организации трудовых отношений</i>
1.	Муниципальное предприятие по благоустройству территорий	
2.	Фирма по разработке программных продуктов с большим стажем работы на рынке	
3.	Крупная строительная корпорация с невысоким уровнем корпоративной культуры	
4.	Коммерческий банк	
5.	Оборонное предприятие	

3. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив наиболее целесообразные доктрины организации трудовых отношений, на которых должна основываться стратегии управления лояльностью персонала для указанных типов организаций работодателей:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Тип организации</i>	<i>Доктрина организации трудовых отношений</i>
1.	Транспортная фирма - грузоперевозчик	
2.	Консалтинговый центр с большим стажем работы на рынке	
3.	Крупная торговая корпорация с невысоким уровнем корпоративной культуры	
4.	Страховая компания	
5.	Территориальная налоговая инспекция	

4. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив наиболее целесообразные доктрины организации трудовых отношений, на которых должна основываться стратегии управления лояльностью персонала для указанных типов организаций работодателей:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Тип организации</i>	<i>Доктрина организации трудовых отношений</i>
1.	Частный медицинский центр	
2.	Небольшая ремонтно-строительная фирма, обслуживающая физических лиц	
3.	Крупная транспортная корпорация с невысоким уровнем корпоративной культуры	
4.	Филиал крупной западной корпорации, работающий в России	
5.	Рекрутинговое агентство с большим стажем работы на рынке	

5. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив основные угрозы репутационной и информационной безопасности организации, связанные с нелояльным поведением указанных сотрудников:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Рабочие места, подлежащие сокращению</i>	<i>Сопутствующие угрозы безопасности организации</i>
1.	Специалист бухгалтерии, курирующий вопросы налоговых платежей	
2.	Специалист службы маркетинга, курирующий клиентскую базу	
3.	Ведущий специалист конструкторского отдела	
4.	Специалист службы персонала	
5.	Системный администратор	

6. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив

основные угрозы имущественной безопасности организации, связанные с нелояльным поведением указанных сотрудников:

№№ п.п.	Рабочие места, подлежащие сокращению	Сопутствующие угрозы безопасности организации
1.	Главный бухгалтер	
2.	Специалист по закупкам	
3.	Кладовщик	
4.	Специалист по электронным платежам и расчетам	
5.	Рядовой сотрудник организации	

7. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, сформулировав перечень качеств, определяющих профессиональную непригодность менеджера с позиции его возможностей по обеспечению высокой лояльности непосредственных подчиненных:

№№ п.п.	Группа личностных качеств	Конкретные качества
1.	Психологическая приверженность определенному стилю руководства (указать стиль)	
2.	Тип темперамента	
3.	Другие личностные качества	

8. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, сформулировав формы потенциальной нелояльности работодателю, обусловленные наличием у сотрудника указанных негативных личностных качеств:

№№ п.п.	Личностные качества	Возможные проявления нелояльности
1.	Повышенный меркантилизм	
2.	Чрезмерные амбиции	
3.	Завистливость	
4.	Злопамятность	
5.	Конфликтность	

9. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, сформулировав формы потенциальной нелояльности работодателю, обусловленные наличием у сотрудника указанных негативных личностных качеств:

№№ п.п.	Личностные качества	Возможные проявления нелояльности
1.	Болтливость	
2.	Рассеянность	
3.	Отсутствие самоконтроля	
4.	Обидчивость	
5.	Психическая неуравновешенность	

10. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, сформулировав наиболее эффективные методы профилактики угрозы инициативного перехода на работу к конкурентам в отношении указанных категорий сотрудников:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Категория особо ценных сотрудников</i>	<i>Методы профилактики</i>
1.	Молодые перспективные и амбициозные специалисты с высоким творческим потенциалом	
2.	Сотрудники предпенсионного возраста с большим опытом работы и личными деловыми связями	
3.	Сотрудники, курирующие закрепленные за ними группы элитных клиентов организации	
4.	Рабочие сверх высокой квалификации или дефицитной на рынке труда профессиональной специализации	
5.	Сотрудники - трудоголики	

11. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, указав категории особо ценных сотрудников организации, для удержания которых от перехода к конкурентам применяются указанные группы методов управляющего воздействия:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Группа методов</i>	<i>Категория особо ценных сотрудников</i>
1.	Методы организационно - административного характера	
2.	Методы социально-экономического характера	
3.	Методы психологического характера	

12. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив метод административного воздействия на сотрудника, продемонстрировавшего указанный признак нелояльного отношения к работодателю:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Признак нелояльного отношения к работодателю</i>	<i>Метод организационно- административного воздействия</i>
1.	Регулярные публичные высказывания своего недовольства работодателем	
2.	Выявленные у кандидата в резерв на выдвижения личностные качества, ставящие под сомнения его потенциальную лояльность работодателю	
3.	Систематическое игнорирование работником, имеющим доступ к конфиденциальным данным, правил работы с ними	
4.	Постоянное ухудшение общего отношения сотрудника к своему работодателю без проявления открытой (демонстративной) нелояльности	
5.	Грубейшее нарушение правил обеспечения информационной безопасности, вызвавшее масштабный ущерб	

13. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив возможные формы проявления нелояльности работодателю, за которые следует применять к виновному сотруднику указанные методы управляющего воздействия:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Метод управляющего воздействия</i>	<i>Форма проявления нелояльного отношения к работодателю</i>
1.	Индивидуальная профилактическая беседа с сотрудником	
2.	Публичное обсуждение поступка сотрудника на собрании коллектива подразделения	
3.	Перевод сотрудника в другое подразделение или на другую должность	
4.	Исключение из состава резерва на выдвижение	
5.	Досрочное расторжение трудового договора	

14. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив метод психологического воздействия на сотрудника, продемонстрировавшего указанный признак нелояльного отношения к работодателю:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Признак нелояльного отношения к работодателю</i>	<i>Метод психологического воздействия</i>
1.	Регулярные публичные высказывания своего недовольства работодателем	
2.	Публично высказанное намерение о смене работодателя	
3.	Регулярные конфликты с непосредственным руководителем и коллегами	
4.	Регулярное провоцирование конфликтов в своем коллективе	

15. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив метод социально-экономического воздействия на сотрудника, продемонстрировавшего указанный признак нелояльного отношения к работодателю:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Признак нелояльного отношения к работодателю</i>	<i>Метод социально- экономического воздействия</i>
1.	Впервые допущенное нарушение норм корпоративной культуры	
2.	Систематическое игнорирование норм корпоративной культуры	
3.	Впервые допущенное нарушение правил обеспечения информационной безопасности работодателя	
4.	Сознательное провоцирование конфликтов между коллегами	

16. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив дополнительные желательные атрибуты лояльности, используемые

работодателями указанных государств:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Государство</i>	<i>Дополнительный желательный атрибут лояльности</i>
1.	Россия	
2.	США	
3.	Япония	
4.	Государства Западной Европы	

17. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив побудительные мотивы и атрибуты нелояльного поведения сотрудника указанного типа:

<i>Тип нелояльного сотрудника</i>	<i>Побудительные мотивы</i>	<i>Атрибуты нелояльности (признаки трудового поведения)</i>
Прагматик		

18. Заполните пустые графы приведенной ниже таблицы, определив побудительные мотивы и атрибуты нелояльного поведения сотрудника указанного типа:

<i>Тип нелояльного сотрудника</i>	<i>Побудительные мотивы</i>	<i>Атрибуты нелояльности (признаки трудового поведения)</i>
Имитатор		

19. Заполните пустые графы приведенной ниже таблицы, определив побудительные мотивы и атрибуты нелояльного поведения сотрудника указанного типа:

<i>Тип нелояльного сотрудника</i>	<i>Побудительные мотивы</i>	<i>Атрибуты нелояльности (признаки трудового поведения)</i>
Борец за справедливость		

20. Заполните пустые графы приведенной ниже таблицы, определив побудительные мотивы и атрибуты нелояльного поведения сотрудника указанного типа:

<i>Тип нелояльного сотрудника</i>	<i>Побудительные мотивы</i>	<i>Атрибуты нелояльности (признаки трудового поведения)</i>
Саботажник – мститель		

21. Заполните пустые графы приведенной ниже таблицы, определив побудительные мотивы и атрибуты нелояльного поведения сотрудника указанного типа:

<i>Тип нелояльного</i>	<i>Побудительные</i>	<i>Атрибуты нелояльности</i>

<i>сотрудника</i>	<i>мотивы</i>	<i>(признаки трудового поведения)</i>
Конспиратор		

22. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив недопустимые, с позиции возможности обеспечения высокой лояльности персонала, цели и приоритеты соответствующего направления кадровой стратегии:

<i>Направление кадровой стратегии</i>	<i>Недопустимые цели и приоритеты</i>
Политика регулирования численности персонала	

23. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив недопустимые, с позиции возможности обеспечения высокой лояльности персонала, цели и приоритеты соответствующего направления кадровой стратегии:

<i>Направление кадровой стратегии</i>	<i>Недопустимые цели и приоритеты</i>
Политика развития персонала	

24. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив недопустимые, с позиции возможности обеспечения высокой лояльности персонала, цели и приоритеты соответствующего направления кадровой стратегии:

<i>Направление кадровой стратегии</i>	<i>Недопустимые цели и приоритеты</i>
Политика мотивации персонала	

25. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив недопустимые, с позиции возможности обеспечения высокой лояльности персонала, цели и приоритеты соответствующего направления кадровой стратегии:

<i>Направление кадровой стратегии</i>	<i>Недопустимые цели и приоритеты</i>
Политика психологической поддержки персонала	

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Управление развитием и внутрифирменным продвижением персонала»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	8
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ	16
ПО ДИСЦИПЛИНЕ	17

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Управление развитием и внутрифирменным продвижением персонала» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры) утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 № 958.

Курс «Управление развитием и внутрифирменным продвижением персонала» - один из ведущих предметов специализации в системе магистерской подготовки HR-менеджеров, направленный на повышение профессиональной грамотности будущих специалистов. Изучение курса предусматривает практическое освоение принципов и технологии организации внутрифирменного развития и управления карьерой персонала организации.

Методической особенностью данного курса является практико-ориентированный подход в обучении с использованием интерактивных методов. Это позволяет максимально повысить учебную активность обучающихся и формировать умения и навыки, необходимые при управлении развитием персонала.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Цель и задачи дисциплины.

Целью изучения дисциплины «Управление развитием и внутрифирменным продвижением персонала» является формирование у магистрантов практических навыков и компетенций в области внутрифирменного развития и профессионального продвижения персонала организации.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование умений и развитие навыков организации адаптации персонала;
- формирование умений и развитие навыков планирования и организации системы обучения персонала;
- формирование умений и развитие навыков в области организации внутрифирменного продвижения персонала.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации	ПК-2	ПК 2.1. Анализирует и разрабатывает основные положения стратегии развития организации.	1.Основные современные концепции, технологии и методы профессионального развития и внутрифирменного продвижения персонала 2.Методы сбора и анализа информации для выявления потребности в развитии персонала и планирования процесса его внутрифирменного продвижения	1.Планировать процесс развития и внутрифирменного продвижения персонала на основании анализа выявленных потребностей и состояния рынка образовательных услуг 2.Разрабатывать проект управления внутрифирменным развитием и продвижением персонала на основании современных концепций, технологий и методов.	1.Анализа потребностей персонала в развитии и оценки состояния рынка образовательных и консалтинговых услуг с целью разработки стратегии управления развитием и внутрифирменным продвижением персонала	Контактная работа: Лекции Ситуационные практикумы Дидактическая игра Самостоятельная работа: Практические домашние задания Тесты

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
		ПК-2.2. Осуществляет обоснование финансово-экономических показателей эффективности стратегии развития организации.	1.Порядок организации процесса управления развитием и внутрифирменным продвижением персонала 2.Методы работы кадровым резервом	Организовывать процессы управления развитием и внутрифирменным продвижением персонала и подготовки кадрового резерва	Реализации процессов развития персонала и работы с кадровым резервом	Контактная работа: Лекции Ситуационные практикумы Дидактическая игра Самостоятельная работа: Практические домашние задания Тесты
		ПК-2.3. Руководит разработкой маркетинговой стратегии организации с целью повышения конкурентоспособности компании	Основные регламенты и требования к документационному обеспечению процессов развития и внутрифирменного продвижения персонала	Разрабатывать и вести документы по вопросам развития и внутрифирменного продвижения персонала.	Ведения документации по вопросам развития и внутрифирменного продвижения персонала.	Контактная работа: Лекции Ситуационные практикумы Дидактическая игра Самостоятельная работа: Практические домашние задания Тесты

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)								Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ/балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по	Ситуационный практикум	Мастер- класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра		
Очная форма										
Тема 1. Политика развития персонала в системе управления персоналом организации	1		1	1					15	Отчет по ситуационному практикуму/10 Отчет по практикуму по решению задач /8 Тест/5 Конспект по теме /4
Тема 2. Организация развития и внутрифирменного продвижения персонала	1		1	1					15	Отчет по ситуационному практикуму /10 Отчет по практикуму по решению задач /8 Тест /5
Тема 3. Работа с кадровым резервом как элемент системы профессионального развития персонала.	1		1	1					15	Отчет по ситуационному практикуму /10 Отчет по практикуму по решению задач /8 Тест/5
Тема 4. Оценка эффективности системы развития персонала и ее вклада в достижение целей организации	1						2		15	Дидактическая игра /10 Отчет по практикуму по решению задач /8 Тест /5 Конспект/4
Всего:	4		3	3			2		60	100
Контроль, час										Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)	72									
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	2									

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Политика развития персонала в системе управления персоналом организации

Внутрифирменное продвижение персонала и личная карьера сотрудников. Индивидуальная образовательная траектория и возможности служебно-профессионального продвижения.

Стратегия и политика развития персонала в организации. Цель и задачи профессионального развития персонала. Профессиональное развитие работника и его внутрифирменное служебно-профессиональное продвижение.

Карьерные стратегии организации.

Планирование и разработка политики развития персонала организации. Источники информации для определения целей и направлений развития персонала.

Структура системы профессионального развития персонала. Субъекты системы развития и управления карьерой персонала. Распределение функций и ролей между HR-подразделениями и другими субъектами.

Объекты и субъекты мотивационного воздействия, субъекты и объекты контроля в системе развития персонала. Ответственность субъектов контроля.

Система непрерывного образования.

Основные формы развития персонала: адаптация, дополнительное обучение, развитие карьеры. Определение направлений внутрифирменного продвижения персонала.

Тема 2. Организация развития и внутрифирменного продвижения персонала

Система управления карьерой персонала в организации (СУКП). Цели, функции управления карьерой. Взаимосвязь процесса управления карьерой с другими кадровыми процессами.

Модель партнерства. Взаимодействие организации и сотрудника в процессе управления карьерой. Функциональные взаимосвязи участников процесса управления карьерой.

Карьерный цикл работника и цикл управления карьерой: сущность и различия. Модель управления карьерным циклом менеджера. Карьерное пространство и карьерная среда.

Структура и функции системы служебно-профессионального продвижения. Этапы продвижения линейных руководителей. Критерии эффективности управления развитием карьеры.

Процесс планирования карьеры персонала в организации: уровни и задачи. Порядок планирования карьеры сотрудника. Субъекты карьерного планирования карьеры в организации.

Документационное обеспечение внутрифирменного продвижения персонала. Карьерограмма: структура, содержание, применение. Организационно-правовые основы управления карьерой.

Тема 3. Работа с кадровым резервом как элемент системы профессионального развития персонала.

Кадровый резерв: цель, задачи, принципы, источники формирования.

Компетентностный подход при планировании и развитии кадрового резерва.

Основные направления и принципы работы с кадровым резервом. Основные процессы в рамках подготовки кадрового резерва. Виды кадрового резерва.

Основания для включения в кадровый резерв, критерии отбора. Особенности работы с резервом на выдвижение.

Подходы к формированию резерва руководителей, специфика и критерии отбора. Особенности работы с резервом руководителей.

Этапы работы с кадровым резервом руководителей: содержание, специфика, необходимые ресурсы.

Тема 4. Оценка эффективности системы развития персонала и ее вклада в достижение целей организации

Критерии оценки вклада системы развития персонала в достижение целей организации.

Методы оценки эффективности работы с кадровым резервом (действенность резерва, текучесть резерва, средний срок пребывания в резерве, готовность резерва).

Критерии эффективности системы обучения и развития персонала.

Подходы к оценке эффективности обучения. Модель Дональда Киркпатрика. Модель Джека Филипса для оценки экономической эффективности обучения.

Методы повышения эффективности системы развития и системы служебно-профессионального продвижения: российская и зарубежная практика.

Документационное обеспечение системы развития персонала организации.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, практикум по решению задач, ситуационный практикум, дидактическая игра, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций,

поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать

вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

В ходе выполнения практикума необходимо следовать технологическим инструкциям, использовать материал лекций, рекомендованных учебников, источников интернета, активно использовать помощь преподавателя на занятии.

Требования к оформлению результатов практикумов.

При подготовке отчета: изложение материала должно идти в логической последовательности, отсутствие грамматических и синтаксических ошибок, правильное оформление рисунков.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям.

При подготовке к практическим занятиям необходимо акцентировать внимание студентов на детальное изучение методов решения задач и примеров, рассмотренных на лекционных занятиях и нацелить на самостоятельное решение заданий из учебника, приведенных в конце каждой главы учебника.

Порядок проведения практикума.

1. Преподаватель разъясняет приёмы и методы решения на примере типовых задач по изучаемой теме (2-3 задачи).

2. Преподаватель даёт 2-3 задачи для самостоятельного решения.

3. Преподаватель контролирует решение задач обучающимися в индивидуальном порядке, подсказывает правильные пути решения.

4. По окончании практикума преподаватель подводит итоги, вскрывает типичные ошибки и отмечает отличившихся обучающихся, успешно решивших все задачи.

В ходе выполнения практикума обучающиеся более глубоко усваивают физические законы посредством применения их к конкретным физическим ситуациям и процессам, учатся моделировать физические явления и анализировать полученные результаты.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной

программой курса;

- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении дидактической игры

Дидактическая игра – совместная деятельность обучаемых, направленная на нахождение путей оптимального решения поставленной задачи в соответствии с выбранной или назначенной ролью с целью выработки коммуникативных навыков, развития мышления, умения применять полученные теоретические знания на практике, быстроты оценки ситуации и принятия решения. Дидактическая игра позволяет вовлекать участников в моделирование процессов будущей профессиональной деятельности, развивает помимо профессиональных навыков, аналитические, рефлексивные способности, умение организовать собственную деятельность и деятельность группы.

Прежде чем приступать к участию в дидактической игре, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о целях и практических задачах игры, о порядке проведения дидактической игры, критериях оценки действий участников игры;

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы, описание игровой ситуации и конкретную роль в дидактической игре с разъяснением функций и порядка действий по сценарию;

По итогам проведения дидактической игры, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого

обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по курсу «Информатика и программирование» определяется учебным планом.

При самостоятельной работе студенты руководствуются методическими рекомендациями по дисциплине при минимальном участии преподавателя.

Методические указания для обучающихся по подготовке к тесту

Тест – особая форма проверки знаний. Проводится после освоения одной или нескольких тем и свидетельствует о качестве понимания основных понятий изучаемого материала. Тестовые задания составлены к ключевым понятиям, основным разделам, важным терминологическим категориям изучаемой дисциплины.

Для подготовки к тесту необходимо знать терминологический аппарат дисциплины, понимать смысл научных категорий и уметь их использовать в профессиональной лексике.

Владение понятийным аппаратом, включённым в тестовые задания, позволяет преподавателю быстро проверить уровень понимания студентами важных методологических категорий.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Политика развития персонала в системе управления персоналом организации</i>	Индивидуальная образовательная траектория и возможности служебно-профессионального продвижения. Источники информации для определения целей и направлений развития персонала. Субъекты и объекты контроля в системе развития персонала. Отчетность субъектов контроля. Система непрерывного образования.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму, выполнение практикума по решению задач, теста и конспекта по теме 1	Выполнение задания ситуационного практикума, предоставление решения практикума по решению задач, теста и конспекта
<i>Тема 2. Организация развития и внутрифирменного продвижения персонала</i>	Взаимосвязь процесса управления карьерой с другими кадровыми процессами. Модель управления карьерным циклом менеджера. Карьерное пространство и карьерная среда. Структура и функции системы служебно-профессионального продвижения. Этапы продвижения линейных руководителей. Критерии эффективности управления развитием карьеры.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму, выполнение практикума по решению задач и теста по теме 2	Выполнение задания ситуационного практикума, предоставление решения практикума по решению задач и теста
<i>Тема 3. Работа с кадровым резервом как элемент системы профессионального развития персонала.</i>	Компетентностный подход при планировании и развитии кадрового резерва. Подходы к формированию резерва руководителей, специфика и критерии отбора. Особенности работы с резервом руководителей. Этапы работы с кадровым резервом руководителей: содержание, специфика, необходимые ресурсы.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму, выполнение практикума по решению задач и теста по теме 3	Выполнение задания ситуационного практикума, предоставление решения практикума по решению задач и теста

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
Тема 4. Оценка эффективности системы развития персонала и ее вклада в достижение целей организации	Критерии эффективности системы обучения и развития персонала. Методы повышения эффективности системы развития и системы служебно-профессионального продвижения: российская и зарубежная практика. Документационное обеспечение системы развития персонала организации.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к дидактической игре, выполнение практикума по решению задач, теста и конспекта по теме 4	Участие в дидактической игре, предоставление решения практикума по решению задач, теста и конспекта

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература

1. Адова, И. Б. Управление результативностью: обзор успешных корпоративных практик : учебное пособие / И. Б. Адова. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 200 с. — ISBN 978-5-7782-3651-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/91565.html>

Дополнительная литература:

1. Кузьминов А.В. Управление персоналом организации : методическое пособие / Кузьминов А.В.. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 135 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89499.html>
2. Управление талантами: путеводитель по программе повышения квалификации : учебное пособие / Л. А. Голышкина, Л. В. Кавун, В. А. Капустина [и др.] ; под редакцией Л. А. Голышкиной. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. — 111 с. — ISBN 978-5-7782-3908-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/98751.html>

3. Хасанова, Г. Б. Педагогические основы управления развитием персонала : учебное пособие / Г. Б. Хасанова. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. — 240 с. — ISBN 978-5-7882-2364-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/95005.html>
4. Елкина О.С. Управление экономическим поведением работника : учебное пособие / Елкина О.С.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 334 с. — ISBN 978-5-4497-1000-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107587.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимой для освоения дисциплины

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	ссылка
1.	Сайт журнала «Генеральный директор. Персональный журнал руководителя»	http://www.gd.ru
2.	Сайт журнала «Директор по персоналу»	http://www.hr-director.ru
3.	Сайт журнала «Управление персоналом»	http://www.top-personal.ru
4.	Сайт «Про-персонал»	http://www.pro-personal.ru
5.	Портал «HR-менеджмент»	http://www.hrm.ru
6.	HR-портал: HR-Сообщество и публикации	http://hr-portal.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том

**числе комплект лицензионного программного обеспечения,
электронно-библиотечные системы, современные
профессиональные базы данных и информационные справочные
системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

**7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Наименование оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл
1	Ситуационный практикум	9-10 баллов – доклад группы содержит верные развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд; 7-8 баллов – доклад группы содержит верные развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие корректные ответы на вопросы представителей других команд; 5-6 баллов – доклад группы содержит неточности и мелкие ошибки в ответах на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 3-4 балла – доклад группы содержит ошибки по существенным пунктам в ответах на сформулированные вопросы, но лидером команды (микро-группы) даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 1-2 балла - доклад группы содержит ошибки по существенным пунктам в ответах на сформулированные вопросы, ответы на вопросы представителей других команд поверхностны или неверны; 0 баллов – доклад группы не содержит ответов на сформулированные вопросы, не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.
2	Дидактическая игра	9-10 баллов – участник игры, ориентируясь на свою роль, правильно и аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, принял активное участие в последующей дискуссии; 7-8 баллов – участник игры, ориентируясь на свою роль, в целом правильно, но недостаточно аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, в последующей дискуссии принимал активное участие; 5-6 баллов – участник игры, ориентируясь на свою роль, в целом правильно, но недостаточно аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, в последующей дискуссии принимал не слишком активное участие; 3-4 балла – в игре конкретную роль не исполнял, но активно участвовал в дискуссии; 1-2 балла - в игре конкретную роль не исполнял, участвовал в обсуждении, но не смог продемонстрировать владение теоретической базой по изучаемой теме. 0 баллов – в игре практически не участвовал
3	Практикум по решению задач	8 баллов – работа выполнена верно и в срок 7 баллов – работа выполнена верно, но с задержкой по срокам; 6 баллов – работа содержит недочеты, выполнена в срок; 5 баллов – работа содержит недочеты, с задержкой по срокам; 4 балла - работа содержит 2-3 ошибки, выполнена в срок 3 балла - работа содержит 2-3 ошибки, с задержкой по срокам; 2 балла – в работе более 3 ошибок и недочетов, но есть правильные

№ п/п	Наименование оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл
		ответы, выполнена в срок 1 балл – в работе более 3 ошибок и недочетов, но есть правильные ответы, выполнена с задержкой сроков 0 баллов – ни одного правильного ответа
4	Тест	5 баллов – 9-10 правильных ответов; 4 балла – 7-8 правильных ответов; 3 балла – 5-6 правильных ответов; 2 балла – 3-4 правильных ответа; 1 балл – 1-2 правильных ответа 0 баллов – нет правильных ответов
5	Конспект	Распределение баллов в зависимости от полноты раскрытия темы, но не более 4 за один конспект.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

***Типовое задание для проведения ситуационного практикума
Ситуационный практикум «Планирование карьеры сотрудника».***

Кейсы:

1. Составьте план карьерного роста для сотрудника, ориентированного на профессиональную компетентность. Выделите оптимальные критерии карьерного успеха.

2. Составьте план карьерного роста для сотрудника, ориентированного на автономию (независимость). Выделите оптимальные критерии карьерного успеха.

3. Составьте план карьерного роста для сотрудника, ориентированного на стабильность. Выделите оптимальные критерии карьерного успеха.

4. Составьте план карьерного роста для сотрудника, ориентированного на предпринимательство. Выделите оптимальные критерии карьерного успеха.

Типовое практическое задание.

Задание № 1. Заполните таблицу с учетом должностных лиц и подразделений в реализации функций по управлению карьерой.

Используйте следующие обозначения: О – отвечает за выполнение функции; У – участвует в выполнении функции; П – представляет исходные данные для выполнения функции; С – согласовывает документы; Р – принимает решение. Утверждает документы.

Функции УК	Директор	HR- служба	Руководители отделов

Составление планов по УК			
Проведение конкурсов на замещение вакансий			
Оформление в резерв и осуществление служебных перемещений			
Создание резерва на выдвижение			
Изучение движения кадров			
Разработка схемы замещения Контроль работы руководителей подразделений по управлению карьерой			
Составление отчетности по УК			

Задание № 2. Охарактеризуйте содержание этапов системы служебно-профессионального продвижения руководителей, мероприятия через которые она реализуется, заполните таблицу.

Этап	Содержание	Мероприятия
первый		
второй		
третий		
четвертый		
пятый		

Задание № 3. Опишите требования, предъявляемые к должности руководителя кадрового подразделения, отразите их в таблице.

Требования	Характеристика требования	
	обязательно	желательно
Физические характеристики		
Навыки		
Образование		
Специальные знания		
Интересы		
Особенности поведения		
Обстоятельства		

Типовой сценарий дидактической (деловой) игры:

Тема деловой игры: «Организация обучения персонала».

Порядок организации деловой игры:

Из числа студентов на добровольной основе выбираются основные

участники игры, принимающие на себя следующие роли:

- генеральный директор организации-заказчика;
- директор по управлению персоналом организации – заказчика;
- линейный руководитель подразделения организации-заказчика;
- представители провайдеров, оказывающих образовательные услуги (3 мини-группы, каждая из которых представляет отдельную организацию).

Сценарий деловой игры.

1. Условия игры.

Организации ООО «Авангард» необходимо организовать обучение для трех категорий сотрудников:

- кадровый резерв – с целью развития управленческих компетенций;
- новые сотрудники – с целью их адаптации к требованиям компании;
- сотрудники, общающиеся с клиентами, с целью минимизации конфликтов.

2. Задачи участников игры.

1 этап (15 минут).

Представители организации-заказчика разрабатывают техническое задание для потенциального провайдера.

Представители провайдеров разрабатывают текст презентации своей компании для встречи с заказчиком.

2 этап (15 минут).

Презентации провайдеров.

Заказчики фиксируют информацию о провайдерах и озвучивают техническое задание.

Представители провайдеров задают уточняющие вопросы заказчикам.

3 этап (25 минут).

Представители провайдеров разрабатывают коммерческие предложения, содержащие краткое описание программ обучения с указанием форм, методов и условий обучения с точки зрения обозначенных задач.

Представители организации-заказчика разрабатывают критерии выбора программы с точки зрения содержания, планов деятельности компании, финансовых возможностей и т.п.

4 этап (25 минут)

Презентация коммерческих предложений провайдеров.

Представители компании-заказчика задают уточняющие вопросы и фиксируют необходимую информацию.

5 этап (10 минут)

Принятие решения представителями компании-заказчика и

аргументация решения.

Преподаватель выполняет функции ведущего деловой игры, направляя ее в требуемое русло, а после окончания игры подводит ее итоги.

Типовые тестовые задания

Тест.

1. В организации было проведено обучение работников сборочного цеха. Его стоимость (с учетом всех видов затрат составила 210 000 руб). Через год были рабочие результаты. Выяснилось, что количество бракованных деталей снизилось на 60%, что позволило сэкономить 630 000 руб. Пользуясь формулой Д.Филипса, сотрудники отдела обучения определили ROI. Оно оказалось равным:

а) 420%

б) 33%

в) **300%**

2. Чтобы оценить эффективность работы с кадровым резервом с помощью показателя «действенность резерва», необходимо определить:

а) отношение числа ключевых должностей, занятых приглашенными со стороны сотрудниками, к числу освободившихся в течение определенного периода ключевых должностей

б) отношение числа ключевых должностей, имеющих преемников, готовых к занятию должности в течение одного года, к общему числу ключевых должностей

в) **отношение числа ключевых должностей, занятых сотрудниками из резерва, к числу освободившихся в течение определенного периода ключевых должностей**

г) отношение числа сотрудников из резерва, уволившихся из организации, к общему числу сотрудников в резерве

3. В крупной организации была подготовлена группа кадрового резерва в количестве 15 человек.

За год освободилось 4 должности, на которые могли бы претендовать сотрудники из кадрового резерва.

Сотрудниками из резерва было занято 2 должности.

Пользуясь представленными выше данными определите, какой из показателей действенности кадрового резерва подсчитан правильно:

а) 5%

б) **50%**

в) 20%

г) 2%

4. Укажите критерий (уровень) оценки эффективности обучения, предложенный Дж. Филипсом:

а) реакция.

б) усвоение

в) **возврат инвестиций**

- г) результат
- д) поведение

5. Опираясь на совокупные данные, представленные в левом столбце, выберите наиболее правильный вариант из числа выводов, перечисленных в правой части таблицы.

Показатели	Варианты выводов
1. Показатель приема руководителей со стороны = 50% 2. Показатель текучести резерва = 33% 3. Показатель готовности резерва = 25%	1. Данные свидетельствуют о том, что работа с кадровым резервом ведется недостаточно эффективно, т.к. показатели текучести и готовности кадрового резерва невысоки. 2. Данные показатели свидетельствуют о том, что руководство не в полной мере использует потенциал кадрового резерва, т.к. принимают руководителей со стороны, несмотря на наличие внутренних кандидатов 3. Совокупность показателей свидетельствует о благополучной ситуации с кадровым резервом.

6. В организации по штатному расписанию 24 ключевых должности. В составе кадрового резерва на данный момент можно выделить 6 кандидатов, готовых к назначению на часть ключевых позиций уже в текущем году. Показатель готовности резерва при этом равен:

- а) 400%
- б) 25%**
- в) 0, 25%
- г) 18%

7. К критериям (уровням) оценки эффективности обучения, предложенным Дональдом Киркпатриком относится ...

- а) применение на практике
- б) реакция**
- в) **научение**
- г) возврат инвестиций
- д) **поведение**
- е) когнитивный результат
- ж) **результат**

8. Критерий оценки эффективности обучения, предполагающий выяснение того, как обучающиеся оценивают проведенное обучение, что им понравилось и что не понравилось, как они оценивают объем и содержание материала, методы обучения, организацию обучения, - это

- а) мнение обучающихся**
- б) усвоение учебного материала
- в) поведенческие изменения
- г) рабочие результаты
- д) освоение навыков
- е) эффективность затрат

9. Критерий оценки эффективности обучения, показывающий,

оправдывает ли обучение отпущенные на него средства, - это

- а) мнение обучающихся
- б) усвоение учебного материала
- в) поведенческие изменения
- г) **рабочие результаты**
- д) освоение навыков

10. В организации крупного бизнеса ведется работа по развитию кадрового резерва. Из 15 управленческих должностей, ставших вакантными в текущем году, 9 было закрыто за счет «резервистов». Но руководство проводит открытую кадровую политику, поэтому на остальные позиции были приглашены внешние кандидаты. При этом показатель приема руководителей со стороны составил:

- а) **40%;**
- б) 75%;
- в) 16,7%;
- г) 60%.

Конспект

Задание. Прочитайте статью Е.Пальминой «Назначаем сотрудника на должность руководителя. Как оценить претендента и не ошибиться» и законспектируйте ее, внося пункты конспекта в таблицу. (Текст статьи – в Приложении к заданию. Источник: Пальмина Е. «Назначаем сотрудника на должность руководителя. Как оценить претендента и не ошибиться»/ Директор по персоналу. - №3, 2019; То же [Электронный ресурс]. URL: <https://e.hr-director.ru/709824>)

Заполните правую часть таблицы, аргументируя практическую значимость предложенных решений, а также сложности и риски, связанные с применением предложенной практики.

По окончании конспекта сделайте вывод о том, что с Вашей точки зрения наиболее важно принять к сведению для Вашей будущей профессиональной деятельности.

№	Пункт конспекта	Краткое содержание основных мыслей	Комментарии
1.			
2.			
...			
...			

Вывод: _____

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление развитием и внутрифирменным продвижением персонала» проводится в виде зачета.

Форма контроля/ коды оцениваемых компетенций	Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет / ПК-2.1., ПК-2.2., ПК-2.3.	Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя. Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а так же позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины (курса), понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины (курса) и выявление способности студента выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины (курса) (решение задачи).	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: 1 вопрос: 0-30; 2 вопрос: 0-30; 3 вопрос: 0-40. <i>Если обучающийся набрал по итогам семестра 50-60 баллов, но претендует на повышение оценки, ему разрешается ответить только на 3 вопрос билета.</i> «Зачтено» – 90-100 баллов – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задачи решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70 -89 баллов – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения задач правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50 - 69 баллов – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задача решена частично. «Не зачтено» – менее 50 баллов – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задачи не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа.

Теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины (курса), а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины

(курса), понимание их особенностей и взаимосвязи между ними.

1. Раскройте содержание понятия «управление карьерой», функции и методы управления карьерой.

2. Раскройте понятие «карьерная среда» и назовите пути ее оптимизации.

3. Раскройте содержание понятия «планирование карьеры». Каковы принципы планирования карьеры в организации? Как оно осуществляется?

4. Раскройте содержание понятия «планирование процесса обучения». Назовите этапы планирования процесса обучения и основные задачи каждого этапа.

5. Раскройте содержание понятия «профессиональная карьера». Какие существуют типы, конфигурации и стратегии профессиональной карьеры?

6. Раскройте содержание понятия «карьерограмма». Каково назначение и содержание этого документа? Приведите пример.

7. Что включает в себя карьерный цикл работника и как он связан с циклом управления карьерой?

8. Что такое кадровый резерв? Назовите цели его создания и этапы работы с ним.

9. Какие задачи решает система управления карьерой в организации? Объясните, как и с какими подсистемами управления персоналом она связана?

10. Какие задачи выполняет резерв на выдвижение? Какие существуют виды резерва на выдвижения?

11. Что такое управленческий резерв? Каковы подходы к отбору в состав управленческого резерва и критерии этого отбора?

12. Раскройте принципы организации системы развития персонала организации?

13. Раскройте понятие «карьерное пространство» и назовите пути его оптимизации.

14. Раскройте понятие «кадровый резерв», назовите его виды и источники информации для определения потребностей организации в кадровом резерве.

15. Раскройте содержание понятия «эффективность обучения персонала». Каковы критерии и методы ее оценки?

16. Раскройте содержание понятия «служебно-профессиональное продвижение». Назовите задачи, которые она решает, какие мероприятия в себя включает. Какие уровни системы служебно-профессионального продвижения вы знаете?

17. Раскройте понятие «карьерная стратегия организации». Перечислите принципы ее формирования и факторы, влияющие на выбор кадровой стратегии.

18. Раскройте суть карьерной стратегии «Академия», ее преимущества и слабые места. Какие возможности внутрифирменного

продвижения имеют сотрудники при такой стратегии?

19. Раскройте суть карьерной стратегии «Клуб», ее преимущества и слабые места. Какие возможности внутрифирменного продвижения имеют сотрудники при такой стратегии?

20. Раскройте суть карьерной стратегии «Спортивная команда», ее преимущества и слабые места. Какие возможности внутрифирменного продвижения имеют сотрудники при такой стратегии?

21. Раскройте суть карьерной стратегии «Крепость», ее преимущества и слабые места. Какие возможности внутрифирменного продвижения имеют сотрудники при такой стратегии?

22. Субъекты системы развития и управления карьерой персонала. Распределение функций и ролей между HR-подразделениями и другими субъектами.

23. Раскройте понятие «адаптация». Укажите, на каких этапах развития персонала необходимо проводить мероприятия по адаптации сотрудников.

24. Раскройте понятие «компетентностный подход», его виды и его роль в планировании и развитии кадрового резерва. Какие факторы влияют на выбор конкретного подхода для применения в конкретной организации?

25. Раскройте структуру и состав документационного обеспечения системы развития и внутрифирменного продвижения персонала?

Задания 2 типа.

Задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины (курса) и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности:

1. Особенности организации служебно-профессионального продвижения руководителей: субъекты и содержание процесса, возможные проблемы.

2. Составление индивидуального плана профессионального развития работников: источники информации, участники, структура плана.

3. Профессиональное развитие молодых специалистов: принципы организации, направления, возможные проблемы.

4. Объясните, как служебно-профессиональное продвижение работников и рост стоимости человеческого капитала организации. Назовите методы реализации и субъекты процесса служебно-профессионального продвижения.

5. Объясните, какими методами и по каким критериям можно оценить эффективность работы с кадровым резервом. Как определить, вклад данной деятельности в достижение целей организации?

6. Объясните, какие должностные лица являются субъектами процесса профессионального развития работников. Как распределяются

между ними роли и зоны ответственности?

7. Объясните функции HR-службы в управлении карьерой работников, как организуется ее деятельность по развитию и внутрифирменному продвижению персонала: документационное обеспечение, формы отчетности, специфика взаимодействия с остальными субъектами процесса.

8. Объясните, как выполняется анализ текущей и перспективной потребности в управленческих кадрах, какие факторы на нее влияют и какими методами эта потребность удовлетворяется.

9. Раскройте понятия «показатель уровня позиции» и «показатель потенциальной мобильности» и поясните, какие факторы на них влияют и каким образом они сами влияют на возможности внутрифирменного продвижения персонала.

10. Назовите субъектов организации процесса обучения и развития персонала, зоны их ответственности и критерии контроля за их деятельностью при организации обучения.

11. Объясните суть первого этапа подготовки кадрового резерва руководителей, его специфику и возможные проблемы.

12. Объясните суть второго и третьего этапов подготовки кадрового резерва руководителей, его специфику и возможные проблемы.

13. Объясните суть четвертого и пятого этапов подготовки кадрового резерва руководителей, его специфику и возможные проблемы.

14. Объясните суть шестого этапа подготовки кадрового резерва руководителей, его специфику и возможные проблемы.

15. Объясните суть седьмого и восьмого этапов подготовки кадрового резерва руководителей, его специфику и возможные проблемы.

16. Сравните задачи развития для различных целевых групп: молодых специалистов, специалистов с опытом работы, руководителей с опытом работы.

17. Определите основные направления профессионального обучения и повышения квалификации персонала в современной организации.

18. Раскройте количественные критерии оценки эффективности обучения и методы их расчета.

19. Объясните суть различий между резервом развития и резервом функционирования. Каковы особенности подготовки каждого из них?

20. Объясните суть различий между резервом дублеров и перспективным резервом (ресурсом). Каковы особенности подготовки каждого из них?

21. Сравните содержание моделей оценки эффективности обучения Д. Филипса и Д. Киркпатрика и определите условия их применения.

22. Объясните на конкретных примерах, в чем проявляются основные принципы формирования кадрового резерва: актуальности, перспективности, соответствия, гласности и конкуренции, активности.

23. Объясните суть модели партнерства в процессе организации

внутрифирменного продвижения персонала.

24. Объясните суть и порядок организации работы с резервом кадров. Существуют ли ситуации, когда подготовка резерва необходима, но официальное создание кадрового резерва нежелательно?

25. Объясните, какую роль играет адаптация на разных этапах внутрифирменного продвижения сотрудника и какова специфика адаптации на каждом из этапов. Назовите субъектов этого процесса.

Задания 3 типа.

Задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины (курса):

1. Приведите пример обучающих программ, после реализации которых целесообразно проводить оценку эффективности по методу Д. Филипса (расчет ROI). Аргументируйте свой ответ на основании формулы Филлипса и указания факторов, влияющих на эффективность мероприятия.

2. Решите задачу.

Предприятие планирует расширение бизнеса, поэтому через год необходимо будет заполнить 16 вакансий, из которых 6 - управленческие, остальные – должности ключевых специалистов.

Необходимо принять решение о целесообразности подготовки кадрового резерва руководителей и резерва на выдвижение, исходя из следующих показателей:

Средняя стоимость часа работы руководителя	750 руб./час
Средняя стоимость часа работы ключевого специалиста	600 руб./час
Стоимость гонорара рекрутера за подбор одного руководителя	66 000 руб.
Стоимость гонорара рекрутера за подбор одного ключевого специалиста	25 000 руб.
Необходимая продолжительность подготовки кадрового резерва руководителей	120 часов (около 5 мес.)
Стоимость одного учебного дня (6 часов) для кадрового резерва руководителей	15 000 руб
Необходимая продолжительность подготовки кадрового резерва на выдвижение	240 часов (около 10 мес.)
Стоимость одного учебного дня (6 часов) для кадрового резерва на выдвижение	5000 руб.

Задание: разработайте аргументированное решение о целесообразности организации кадрового резерва.

3. Сотрудники HR-отдела проанализировали результаты работы с кадровым резервом. Были получены следующие показатели:

- показатель приема руководителей со стороны = 30%
- показатель текучести резерва = 33%
- показатель готовности резерва = 35%

Какие выводы можно сделать из этих показателей?

4. Решите задачу.

В организации планируется использование программы обучения

работников управленческого персонала. Стоимость программы обучения (в расчете на одного работника) составляет 20 000 руб.

Программой планируется охватить 10 руководителей организации, стоимостная оценка различия в результативности труда которых при соотношении лучших и средних работников составляет 15000 руб. Эффект обучения предположительно составит $\frac{3}{4}$ этой величины и будет иметь место в течение двух лет.

Задача.

Необходимо оценить эффект воздействия планируемой программы обучения на повышение результативности труда.

5. Решите задачу.

В начале года компания проводит обучение 15 руководителей. Цель обучения – подготовить их к внедрению нового проекта, которые необходимо реализовать до конца текущего года.

Прямые затраты на обучение составляют 30 000 рублей на человека. Заработная плата руководителя в среднем составляет 625 руб./час. Продолжительность обучения – 16 часов.

Предполагается, что если цель обучения будет реализована в полной мере, то проект даст прибыль уже в текущем году. Руководство предприятия приняло решение, что чистая прибыль в первый год внедрения проекта должна вырасти не менее, чем на 5 %. В предыдущем году чистая прибыль составила 5 млн. руб.

Задание: рассчитайте общий объем затрат на обучение и определите: не ниже какой суммы должна быть прибыль предприятия (в рублях) к концу года, чтобы обучение можно было считать эффективным?

6. В организации в текущем году открылось 10 вакансий. По итогам анализа работы с кадровым резервом были получены следующие показатели:

- показатель действенности кадрового резерва = 40%
- показатель приема руководителей со стороны = 20%
- показатель текучести резерва = 25%

Какие выводы можно сделать из этих показателей?

7. В организации в текущем году открылось 10 вакансий. По итогам анализа работы с кадровым резервом были получены следующие показатели:

- показатель готовности резерва = 80%
- показатель действенности кадрового резерва = 40%
- показатель приема руководителей со стороны = 20%

Какой показатель текучести резерва можно предположить в этом случае? Аргументируйте свой ответ.

8. В организации в текущем году открылось 9 вакансий. По итогам анализа работы с кадровым резервом были получены следующие показатели:

- показатель готовности резерва = 67%
- показатель действенности кадрового резерва = 67%

- показатель приема руководителей со стороны = 33%

Какой показатель текучести резерва можно предположить в этом случае? Аргументируйте свой ответ.

9. В организации в текущем году открылось 9 вакансий. По итогам анализа работы с кадровым резервом были получены следующие показатели:

- показатель готовности резерва = 67%
- показатель действенности кадрового резерва = 33%
- показатель приема руководителей со стороны = 67%

Какой показатель текучести резерва можно предположить в этом случае? Аргументируйте свой ответ.

10. Опишите основные характеристики каждого из этапов карьеры.

Этап	Основные характеристики этапа
1.Предварительный	
2. Становления	
3.Продвижения	
4. Сохранения	
1. Завершения	
2. Пенсионный	

11. Охарактеризуйте содержание этапов системы служебно-профессионального продвижения руководителей и мероприятия через которые она реализуется.

Этап	Содержание	Мероприятия
первый		
второй		
третий		
четвертый		
пятый		

12. Разработайте модель служебно-квалификационных характеристик кандидата на должность HR-директора.

13. Разработайте систему служебно-квалификационных характеристик кандидата на выдвижение на должность главного бухгалтера торгово-закупочной базы.

14. Разработайте модель служебно-квалификационных характеристик кандидата на должность финансового директора.

15. Предприятие среднего бизнеса существует 5 лет. Сфера деятельности – биотехнологии. Необходимо разработать политику развития персонала и выбрать подходящую карьерную стратегию.

Разработайте проект концепции развития персонала в организации на ближайшие 5 лет. Какую информацию для этого необходимо выяснить?

16. Предприятие среднего бизнеса существует 5 лет. Сфера деятельности – финансовый аудит. Необходимо разработать политику развития персонала и выбрать подходящую карьерную стратегию.. Разработайте проект концепции развития персонала в организации на ближайшие 5 лет. Какую информацию для этого необходимо выяснить?

17. Предприятие среднего бизнеса существует 10 лет. Сфера деятельности – автомобильные перевозки. Необходимо разработать политику развития персонала и выбрать подходящую карьерную стратегию. Разработайте проект концепции развития персонала в организации на ближайшие 5 лет. Какую информацию для этого необходимо выяснить?

18. Определите, на каком этапе карьеры находится сотрудник, если известно, что он работает в организации 15 лет. Раскройте особенности данного этапа и основные задачи, которые должны решаться в данный период.

19. Сформулируйте цели внутрифирменного продвижения для сотрудника в возрасте 40 лет. Предложите возможные пути развития его карьеры, если на данный момент он является ведущим специалистом отдела контроллинга.

20. Сформулируйте цели внутрифирменного продвижения для сотрудника в возрасте 50 лет. Предложите возможные пути развития его карьеры, если на данный момент он является руководителем монтажного цеха на производственном предприятии.

21. Составьте план карьерного роста для сотрудника, ориентированного на профессиональную компетентность. Выделите оптимальные критерии карьерного успеха.

22. Составьте план карьерного роста для сотрудника, ориентированного на стабильность. Выделите оптимальные критерии карьерного успеха.

23. Составьте план карьерного роста для сотрудника, ориентированного на предпринимательство. Выделите оптимальные критерии карьерного успеха.

24. Заполните таблицу с учетом должностных лиц и подразделений в реализации функций по управлению карьерой. Используйте следующие обозначения: О – отвечает за выполнение функции; У – участвует в выполнении функции; П – представляет исходные данные для выполнения функции; С – согласовывает документы; Р – принимает решение. Утверждает документы.

Функции УК	Директор организации	Служба управления персоналом	Руководители отделов
Составление планов по УК.			
Проведение конкурсов на замещение вакансий.			
Оформление в резерв и осуществление служебных перемещений.			
Создание резерва на выдвижение.			
Изучение движения кадров.			
Разработка схемы замещения; Контроль работы руководителей подразделений по управлению карьерой.			
Составление отчетности по УК.			

25. Разработайте карьерограмму генерального директора производственной компании, занимающейся производством бытовой химии. Количество ступеней определите самостоятельно. Заполните таблицу:

Наименование должности	Сроки пребывания в должности	Компетенции, необходимые для перехода на следующую ступень

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Организация кадрового делопроизводства в современных организациях»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

I. Аннотация к дисциплине.....	3
II. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	5
III. Тематический план	7
IV. Содержание дисциплины	9
V. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	10
VI. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины	16
VII. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	17

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Организация кадрового делопроизводства в современных организациях» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 958.

В процессе изучения дисциплины «Организация кадрового делопроизводства в современной организации» студенты рассматривают вопросы, связанных с изучением основных направлений законодательной и нормативной правовой регламентации работы с документами по личному составу в Российской Федерации и правил оформления кадровых документов.

Новизна программы состоит в наиболее полной разработке каждого пункта рабочей программы, что придает максимальную информативность процессу обучения на разных стадиях и предполагает большую эффективность при усвоении учебного материала обучающимися. Современная регламентация документирования кадровой деятельности в отраслевых, ведомственных правовых актах по кадровому делопроизводству и архивному хранению документов.

Организационно- правовые, инструктивные и методические материалы по кадровому делопроизводству предприятий и организаций. По итогам успешного изучения дисциплины, обучающиеся формируют представления о порядке построения кадрового документного комплекса организации. Приобретают умения в части адаптации организаций к изменениям внешней среды.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся необходимых компетенций для успешного освоения образовательной программы.

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать знания, умения и практический опыт осуществления поиска, критического анализа и синтеза информации, применения системного подхода для решения поставленных задач;
- решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований трудового законодательства;

- сформировать у студентов целостное понимание истории развития кадрового делопроизводства и документооборота в организации;
- дать студентам основные представления о теоретических и практических направлениях развития документооборота организации как открытой системе, законах ее функционирования,
- получить представление о специфике документирования трудовых отношений, навыках заполнения унифицированных форм кадровой документации и организации работы с документами кадровой службы.
- научиться применять в практической деятельности основные концепции, принципы, теории и факты, связанные с ведением кадрового делопроизводства в организации, а также:
- формирование уровня знаний, умений, практического опыта, опыта деятельности в рамках программы подготовки кадров к Цифровой Экономике, построенных на основе Программы «Цифровая экономика России».

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практически опыт	
Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации	ПК-2	ПК-2.1 Анализирует и разрабатывает основные положения стратегии развития организации.	Принципы и методы организации и кадрового делопроизводства в рамках реализации стратегического управления	Организовывать систему документооборота с учетом стратегических целей предприятия	Разработки системы кадрового документооборота с учетом стратегических целей компании	<u>Контактная работа:</u> Лекции Лабораторные практикумы <u>Самостоятельная работа</u>
		ПК-2.2. Осуществляет обоснование финансово-экономических показателей эффективности стратегии развития организации	Требования трудового законодательства РФ к организации и кадрового документооборота компании	Осуществлять документационное обеспечение кадровых процессов при реализации и стратегического управления организацией	Ведения кадрового документооборота предприятия при реализации стратегического управления	

		ПК-2.3. Руководит разработкой маркетинговой стратегии организации с целью повышения конкурентоспособности компании	Формы кадровых документов и регламенты их ведения с применением информационных технологий в соответствии с требованиями ТК РФ	Осуществлять документационное обеспечение процессов управления персоналом с применением информационных технологий в соответствии с требованиями ТК РФ	Документационного обеспечения процессов управления персоналом с применением информационных технологий в соответствии с требованиями ТК РФ

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)								Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА	
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра			Из них в форме практической подготовки
Очная форма											
Тема 1. Кадровое делопроизводство: содержание и понятия. Нормативно-правовая основа кадрового документооборота	2		1	2						12	Отчет по практикуму по решению задач/5 Домашняя работа/5 Доклад/5 Отчет по ситуационному практикуму/10
Тема 2. Технология и организация работы с кадровыми документами.	2		1			4				12	Отчет по практикуму по решению задач /5 Домашняя работа/5 Отчет по лабораторному практикуму /15
Тема 3. Распорядительная, договорная и плановая кадровая документация.	2		2					2		12	Отчет по практикуму по решению задач /5 Дидактическая игра/10 Домашняя работа/5
Тема 4. Информационно-справочная кадровая документация. Формирование архива по личному составу	2		2	2						21	Отчет по практикуму по решению задач /5 Домашняя работа/5 Отчет по ситуационному практикуму /10

												Доклад- презентация /10
Всего:		8		6	4		4		2		57	100
Контроль, час		27										Экзамен
Объем дисциплины (в академических часах)		108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)		3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Кадровое делопроизводство: содержание и понятия Нормативно-правовая основа кадрового документооборота

Регламентация создания кадровых документов в Кодексах, Федеральных законах, Указах и распоряжениях Президента РФ, Постановлениях Правительства РФ на федеральном уровне.

Использование ГОСТов, унифицированных систем документации, классификаторов технико-экономической и социальной информации, ГСДОУ, альбома унифицированных форм первичных документов по учету труда и его оплаты.

Тема 2. Технология и организация работы с кадровыми документами

Кадровая документация - как упорядоченная совокупность документов, отражающих содержание кадровой работы. Требования, предъявляемые к оформлению кадровой документации. Классификация кадровых документов в соответствии с функциональным назначением.

Организационно-правовая документация предприятия и кадровой службы.

Назначение системы организационно-правовой документации. Организационно-правовые документы—правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда, положение о защите персональных данных, положение о стимулировании труда, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции работников, штатное расписание, инструкция по кадровому делопроизводству.

Тема3.Распорядительная, договорная и плановая кадровая документация.

Распорядительные документы- распоряжения, приказы по личному составу. Порядок их составления и оформления. Унифицированные

кадровые приказы. Документирование предоставления отпусков и направления в командировки. Документация по оформлению дисциплинарных взысканий и поощрений. Договорные кадровые документы- коллективный договор, трудовые договоры, дополнительные соглашения к трудовым договорам, договоры о материальной ответственности. Требования к их составлению и порядок заключения.

Тема 4. Информационно-справочная кадровая документация. Формирование архива по личному составу.

Трудовая книжка. Личное дело. Личная карточка работника, учетная карточка научно-педагогического работника. Табель учета рабочего времени. Учетные кадровые журналы. Особенности оформления. Информационно-справочная документация ее составление и оформление. Заявления, объяснительные записки, служебные записки, письма, акты, доверенности, характеристики, резюме, справки. Обязательства о

неразглашении сведений, согласие на сбор, обработку и хранение персональных данных. Заверение копий кадровых документов.

Документооборот кадровых документов. Номенклатура дел кадровой службы. Формирование дел. Оперативное хранение кадровых документов.

Сроки хранения документов. Справочно-поисковая система по кадровым документам.

Подготовка документов к сдаче в архив предприятия. Особенности работы с кадровыми документами краткого срока хранения.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, лабораторный практикум, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету с оценкой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении дидактической игры

Дидактическая игра – совместная деятельность обучаемых, направленная на нахождение путей оптимального решения поставленной задачи в соответствии с выбранной или назначенной ролью с целью

выработки коммуникативных навыков, развития мышления, умения применять полученные теоретические знания на практике, быстроты оценки ситуации и принятия решения. Дидактическая игра позволяет вовлекать участников в моделирование процессов будущей профессиональной деятельности, развивает помимо профессиональных навыков, аналитические, рефлексивные способности, умение организовать собственную деятельность и деятельность группы.

Прежде чем приступать к участию в дидактической игре, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и практических задачах игры, о порядке проведения дидактической игры, критериях оценки действий участников игры;
- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы, описание игровой ситуации и конкретную роль в дидактической игре с разъяснением функций и порядка действий по сценарию;

По итогам проведения дидактической игры, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы.

Данная форма работы направлена на самостоятельное изучение обучающимися отдельных вопросов по темам учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется тематическим планом.

В процессе выполнения самостоятельной работы обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении лабораторного практикума

Лабораторные практикумы выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к выполнению лабораторного практикума, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя рекомендации о порядке выполнения заданий;
- настроить под руководством преподавателя инструментальные средства, необходимые для проведения лабораторного практикума
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, требованиях к оформлению, форме представления и критериях оценки результатов работы;

В ходе выполнения практикума необходимо следовать технологическим инструкциям, использовать материал лекций, рекомендованных учебников, источников интернета, активно использовать помощь преподавателя на занятии.

Методические указания для обучающихся по подготовке доклада-презентации

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию.

Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.
2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).
3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.
4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.

5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.

6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).

7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. Иллюстрация – представление реально существующего зрительного ряда.

Практические советы по подготовке презентации:

- готовьте отдельно: печатный текст, слайды (10-15), раздаточный материал;

- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего;

- план сообщения;

- краткие выводы из всего сказанного;

- список использованных источников.

Доклад - сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласована с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчик должен знать и уметь:

- сообщать новую информацию;

- использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия;

- дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут);

- иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

Структура выступления.

Вступление должно содержать:

- название, сообщение основной идеи;

- современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов;

- живую интересную форму изложения;

- акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудиовизуальных и визуальных материалов. Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические указания для обучающихся по выполнению практического домашнего задания

Практические задания используются для контроля факта

приобретения обучающимися знаний и практических умений по соответствующей теме изучаемой дисциплины.

Выполнение практического задания осуществляется обучающимися в режиме самостоятельной (внеаудиторной) работы

Задание включает вопросы, для ответа на которые необходимо заполнить одну или несколько граф соответствующей таблицы.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Кадровое делопроизводство: содержание и понятия. Нормативно-правовая основа кадрового документооборота.</i>	Регламентация создания кадровых документов в Кодексах, Федеральных законах, Указах и распоряжениях Президента РФ, Постановлениях Правительства РФ на федеральном уровне. Использование ГОСТов, унифицированных систем документации, ГСДОУ, альбома унифицированных форм первичных документов по учету труда и его оплаты	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка реферата	Практикум по решению задач Домашняя контрольная работа по теме 1
<i>Тема 2. Технология и организация работы с кадровыми документами.</i>	Требования, предъявляемые к оформлению кадровой документации. Классификация кадровых документов в соответствии с функциональным назначением. Организационно-правовая документация предприятия и кадровой службы. Назначение системы организационно-правовой документации.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к	Практикум по решению задач Домашняя контрольная работа по теме 2
<i>Тема 3. Распорядительная, договорная и плановая кадровая документация</i>	Распорядительные документы- распоряжения и их оформление.	Работа с литературой, включая ЭБС, Ресурсами информационно - коммуникационной сети «Интернет»	Практикум по решению задач Домашняя контрольная работа по теме 3
<i>Тема 4. Информационно-справочная</i>	Информационно-справочная документация ее составление и оформление.	Работа с литературой, включая ЭБС, Ресурсами	Практикум по решению задач Домашняя

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
кадровая документация. Формирование архива по личному составу		информационно - коммуникационной сети «Интернет» Подготовка эссе	контрольная работа по теме 4

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1 Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Университет «Синергия», 2017. (Университетская серия) – 680 с.

Дополнительная литература:

1. Сейсекенова, М. Б. Управление персоналом : учебник / М. Б. Сейсекенова. — Алматы, Москва : EDP Hub (Идипи Хаб), Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 532

образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/143924.html>

2. Управление персоналом : учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.] ; под редакцией К. В. Воденко. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, Наука-Спектр, 2019. — 374 с. — ISBN 978-5-394-03444-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85473.html>

Дополнительная литература

1.Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №193-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 29.12.2010) (с изм. и доп., вступившими в силу с 07.01.2011).- М.:

2 Федеральный закон №152-ФЗ от 27.07.2006 «О персональных данных» /см Консультант

3 Постановление Правительства Российской Федерации от 16.04.2003 № 225 (в ред. От 01.03.2008) «О трудовых книжках» /см Консультант Плюс/.

4 Распоряжение Правительства Российской Федерации от 23.04.1992 №781-Р «О хранении документов по личному составу» /см Консультант Плюс/.

5 ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной

документации. Требования к оформлению документов. -М.: Госстандарт России, 2003

6 Новак Б.В. Трудовые книжки: примеры всех записей/Под ред. Г.Ю. Касьяновой (12-е изд.перераб. И доп.). – М.: АБАК, 2014 – 112 с.

7.Нормы труда: применение в целях оптимизации / Под ред. Г.Ю. Касьяновой.: 2-е изд., перераб. и доп. –М.: АБАК, 2014 – 304 с.

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№ п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Информационно-правовой портал.	http://www.consultant.ru/
2.	Юридический портал.	http://www.zakon-i-pravo.ru/
3.	Бюро переводов в Москве, срочный профессиональный перевод документов, услуги перевода сайтов и перевода документации.	http://www.document.ru/
4.	Деловые журналы для кадровика, бухгалтера, юриста, директора, секретаря, референта, делопроизводителя, офис-менеджера: Делопроизводство и документооборот на предприятии, Кадровая служба и управление персоналом предприятия, ПБОЮЛ, Юридический справочник ру.	http://www.delo-press.ru/
5.	Официальный сайт Лаборатории Касперского	http://www.kaspersky.ru/
6.	Официальный сайт журнала «Справочник кадровика»	

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- лаборатория информационных технологий, оснащенную лабораторным оборудованием, в зависимости от степени сложности, специализированной мебелью (мебель компьютерная (столы, стулья), стол преподавателя, стул преподавателя) и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (персональный компьютер, колонки, микрофон); набором демонстрационного оборудования (мультимедийное оборудование (проектор, экран);
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при

осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

**7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО
ДИСЦИПЛИНЕ**

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Ситуационный практикум	10-9баллов – доклад содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд; 8-7 баллов – доклад содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро- группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд; 6-5 баллов – доклад содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 3-2 балл - доклад содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, ответы не аргументированы или содержат концептуальные ошибки, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 2-1 балла – доклад не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.
2	Лабораторный практикум	Лабораторный практикум 15-11 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, правильно определены соответствующие спецификации, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, правильно выбраны совместимые комплектующие, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы; 10-7 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, правильно определены соответствующие спецификации, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, правильно выбраны совместимые комплектующие, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы; 6-3 – работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие формулы; определены соответствующие спецификации, имеются ошибки в расчетах; выбраны совместимые комплектующие необходимые, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы; 2 – обучающийся подготовил работу несамостоятельно или не завершил в срок, описание спецификации содержит незначительные ошибки, выводы и ответы на вопросы отсутствуют.
2.	Практикум по	5 – исчерпывающий и аргументированный ответ;

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
	решению задач	4-3 – исчерпывающий, но не аргументированный ответ; 2-1 – в целом правильный, но короткий и не аргументированный ответ; 0 – ответ неправильный или вообще отсутствовал.
3.	Доклад-презентация	10-9– доклад выполнен в соответствии с требованиями, правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся; 8-5 – доклад выполнен в соответствии с требованиями, но с плохой презентацией, грамотное использование профессиональной терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на большинство вопросов преподавателя и обучающихся; 4-3 – доклад выполнен с нарушением базовых требований, без презентации, докладчик был «привязан» к тексту, докладчик испытывал затруднения при ответе на вопросы преподавателя и обучающихся; 2-1– доклад не сделан вообще или сделан не по существу вопроса, докладчик не смог ответить на вопросы преподавателя и обучающихся.
4.	Домашняя работа	5– исчерпывающий и аргументированный ответ; 4 – исчерпывающий, но не аргументированный ответ; 3-1 – в целом правильный, но короткий и не аргументированный ответ; 0– ответ неправильный или вообще отсутствовал

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Ситуационный практикум по теме: «Формирование современной кадровой службы».

Цель практикума: выявление особенностей формирования современной кадровой службы.

Порядок выполнения задания практикума:

1. Вся аудитория разбивается на три группы (команды), каждая из которых ориентирована на исследование одной из следующих категорий организаций работодателей:

- реальный сектор экономики;
- торговля и сфера услуг;
- финансовые институты (банки, страховые компании, инвестиционные фонды).

2. Каждая из команд должна:

- сформулировать и доказательно обосновать перечень основных компетенций, функций и задач кадровой службы с учетом специфики отрасли;

- разработать программы развития и мотивации по определенной должностной структуре;
- сформулировать приоритетные направления работы службы персонала по кадровому направлению деятельности соответствующей категории работодателей.

3. Результатом работы команды выступает «Экспертное заключение». Оно составляется в свободной творческой форме и содержит аргументированные рекомендации, адресованные соответствующей категории работодателей по вопросу оптимизации рассматриваемого направления кадровой работы. Заключение должно состоять из следующих частей:

- обоснование прямой взаимосвязи компетенций, политики мотивации и развития персонала;
- рекомендации по выбору наиболее эффективных методов привлечения соответствующих специалистов;
- При составлении заключения рекомендуется учитывать:
 - специфику национальной трудовой ментальности россиян;
 - специфику выбранной сферы деятельности.

4. Для повышения эффективности работы, в структуре команды рекомендуется выделить следующие роли:

- «лидер команды» – координатор работы (1 человек);
- «эксперты» – наиболее компетентные в рассматриваемых вопросах слушатели (не более 3-5 человек);
- «критики» – остальные члены команды, принимающие участие в обсуждении и выступающие с критическими замечаниями в процессе подготовки отчета о проделанной работе.

5. На подготовку «Экспертного заключения» в письменной форме командам отводится 30 минут, после чего лидеры команд выступают с докладами. Доклад имеет продолжительность 8-10 минут и должен включать в себя:

- основные положения письменного заключения;
- иллюстративные примеры из практики конкретных организаций, в которых работают (или ранее работали) члены соответствующей команды.

1. После завершения каждого из докладов членам остальных команд рекомендуется задавать вопросы и инициировать краткие дискуссии.

Типовой сценарий проведения лабораторного практикума в программе «1С: Предприятие 8.3. Зарплата и управление персоналом»

Цель лабораторного практикума: Получение навыков ведения электронного кадрового документооборота.

Порядок организации лабораторного практикума:

1. Создание организации. Составление карточки предприятия, построение организационной структуры, кадровое планирование.

2. Ознакомление с программой «1С ЗУП», добавление созданной организации, заполнение реквизитов. Составление штатного расписания.

3. Заполнение производственного календаря, распределение графиков работы по штатным единицам.

4. Заполнение различных графиков работы исходя из выбранной кадровой политики. Прием в организацию Генерального директора и Главного бухгалтера. Внесение персональных данных.

5. Прием в организацию последующих сотрудников на основное место работы, внесение их персональных данных. Составление приказов на прием, личных карточек работников по унифицированной форме Т-2.

6. Прием в организацию иностранного гражданина, сотрудника с ограниченными возможностями, сотрудников по внешнему и внутреннему совместительству.

7. Знакомство с дополнительными возможностями программы, такими как: трудовой договор, дополнительное соглашение, договор на выполнение разовых работ/услуг. Составление приказов на кадровое перемещение, увольнение.

8. Составление графика отпусков, приказов на отпуск.

9. Заполнение табеля учета рабочего времени.

Типовое практическое задание к практикумам по решению задач:

Задание 1.

Составьте проект Положения о структурном подразделении.

Задание 2.

Какие законодательные акты регламентируют организацию делопроизводства и архивного хранения?

Задание 3.

1). Заполнить требуемые реквизиты: наименование организации, номер и дата документа, период действия, номер и дата утверждающего приказа

2). Внести должности: генеральный директор (администрация) с окладом 120 000 руб.; главный бухгалтер (администрация) с окладом 80 000 руб.; менеджер по продажам (5 шт. ед. отдел продаж) с окладом 60 000 руб.; менеджер по персоналу (служба персонала) с окладом 48 000 руб

3). Создать должность (в отделе продаж) - планируется принять 4 сотрудника на должность «Продавец розницы», внешних совместителей с окладом 15 000 руб., что соответствует 0,5ставки от полной штатной единицы штатном расписании.

4). Установить надбавки: главный бухгалтер – 15 000руб.; менеджер по продажам – 8 000 руб.

5). Рассчитать данные в строке «Итого»

Итого 10 шт. ед, 663 000 р.

Типовая домашняя работа:

Задание 1.

1). Заполнить требуемые реквизиты: наименование организации, номер и дата документа, период действия, номер и дата утверждающего приказа.

2). С работником Петровой Марией Ивановной заключается срочный трудовой договор с 02.09.2020 по 31.08.2021 на период нахождения менеджера по персоналу Ивановой Ольги Николаевны в отпуске по уходу за ребенком до трех лет.

3). Петрова Мария Ивановна принимается на работу в службу персонала на должность менеджер по персоналу с должностным окладом 45 000 рублей и надбавкой 3 000 рублей.

4). Сотруднику устанавливается испытание при приеме на работу на срок три месяца

Ответ в образце

Задание 2.

1). Заполнить требуемые реквизиты: наименование организации, номер и дата документа, период действия, номер и дата утверждающего приказа

2). Внести должности: генеральный директор (администрация) с окладом 140 000 руб.; главный бухгалтер (администрация) с окладом 90 000 руб.; менеджер по продажам (1 шт. ед. коммерческий отдел) с окладом 55 000 руб.; продавец-консультант - (10 шт. ед. отдел продаж) с окладом 35 000 руб.; менеджер по персоналу (служба персонала) с окладом 48 000 руб.; секретарь - (1 шт. ед. администрация) с окладом 35 000 руб.

3). Создать должность (отдел продаж) - планируется принять 3 сотрудника на должность «Управляющий магазином» – 50 000 руб., добавить 5 шт. ед. продавца-консультанта в отдел продаж.

4). Установить надбавки: главный бухгалтер – 10 000руб.; менеджер по продажам – 5 000 руб.; управляющий магазином - 5 000 руб.; менеджер по персоналу – 3 000 руб.

5). Рассчитать данные в строке «Итого»

Итого 23 шт. ед, 1 076 000 р.

Задание 3.

1). Заполнить требуемые реквизиты: наименование организации, номер и дата документа, период действия, номер и дата утверждающего приказа.

2). С работником заключается трудовой договор с 14.10.2020 на неопределенный срок. Работа осуществляется по совместительству.

3). Зайцева Любовь Алексеевна принимается на работу в службу персонала на должность менеджер по персоналу с должностным окладом 30 000 рублей на 0,5 ставки и надбавкой 1 500 рублей.

4). Сотруднику устанавливается испытание при приеме на работу на срок три месяца

Ответ в образце

Типовые темы доклада:

1. Функции кадровой службы организации.
2. Учет и отчетность кадровой службы. Структура кадрового учета.
3. Должностные инструкции как необходимый элемент в регулировании численности персонала.
4. Унифицированные формы первичной учетной документации по учету и оплате труда.
5. Основные реквизиты, придающие документу юридическую силу.
6. Локальные нормативные акты по кадровому делопроизводству.
7. Форма, содержание, требования к оформлению и порядку ведения кадровых документов.
8. Виды кадровых документов – договорные, распорядительные, информационно-справочные.
9. Учетные документы по оформлению трудовых отношений.
10. Архив кадровой документации: понятие, виды, основные задачи.
11. Систематизация и организация текущего хранения кадровой документации.
12. Номенклатура дел кадровой службы, порядок формирования.
13. Права и обязанности работодателей при проведении проверок Государственной инспекцией труда.
14. Ответственность работодателя за нарушения трудового законодательства и кадрового делопроизводства.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов -90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более (удовлетворительно) – ответ в основном

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично. -Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа

1. Понятия «документооборот», «кадровый документооборот». Организация кадрового документооборота в организации.
2. Служба документационного обеспечения управления (ДООУ). Ее задачи и функции.
3. Оформление реквизитов документов.
4. Распорядительные документы: назначение, виды, оформление, порядок внесения изменений и дополнений.
5. Приказы по основной деятельности: назначение, структура, срок хранения, порядок согласования проектов данных приказов.
6. Приказы по личному составу: назначение, структура, срок хранения, порядок согласования проектов данных приказов.
7. Справочно-информационная система документации: виды, разновидности, особенности.
8. Система кадровой документации. Виды и разновидности кадровых документов.
9. Штатное расписание: понятие, назначение, реквизиты штатного расписания.
10. Правила внутреннего трудового распорядка: понятие, назначение, структура, содержание, порядок утверждения.
11. Кадровая служба: ее назначение, задачи и функции. Положение о кадровой службе: его назначение, структура и основное содержание.
12. Номенклатура дел кадровой службы: порядок подготовки, составления и оформления.
13. Порядок подготовки документов к передаче в ведомственный архив. Назначение экспертной комиссии в организации.
14. Должностные инструкции: их назначение и структура.
15. Алгоритм приема на работу, требования к сопровождающей документации.
16. Алгоритм перевода на другую постоянную работу, требования к сопровождающей документации.
17. Трудовой договор: его определение, структура, технология подготовки и оформления.
18. Алгоритм прекращения (расторжения) трудового договора с

работником (увольнение) по инициативе работника, требования к сопровождающей документации.

19. Алгоритм прекращения (расторжения) трудового договора с работником (увольнение) по соглашению сторон, требования к сопровождающей документации.

20. Отпуск работника: виды отпусков, порядок предоставления. График отпусков: его функции, оформление, обязательность составления.

21. Служебная командировка: понятие, состав и требования к документам по служебным командировкам.

22. Поощрения работников: виды поощрений. Состав, содержание, порядок подготовки и оформления документов.

23. Дисциплинарные взыскания. Состав, содержание, порядок подготовки и оформления документов о взыскании.

24. Оформление и ведение трудовых книжек работников и вкладышей к ним. Учет и хранение трудовых книжек в организации.

25. Личные дела: понятие, формирование и ведение личных дел.

26. Личная карточка работника (форма Т-2): ее функции, состав информации, порядок заполнения и ведения.

27. Персональные данные работника: порядок обработки, защита персональных данных.

Задания 2 типа

1. Нормативно-правовое регулирование ведения кадрового делопроизводства в Российской Федерации.

2. Регламентация оформления кадровых документов в ГОСТах, унифицированных системах документации.

3. Распорядительная кадровая документация, назначение, порядок и правила подготовки и оформления, срок хранения.

4. Учетная кадровая документация, назначение, виды, требования к оформлению.

5. Кадровый документооборот (на примере ...).

6. Электронный кадровый документооборот: возможности и перспективы его развития.

7. Современные информационные технологии в кадровом делопроизводстве (на примере...).

8. Обеспечение сохранности кадровых документов. Сроки их хранения.

9. Формирование и хранение документов кадровой службы (на примере...).

10. Систематизация документов в кадровой службе и обеспечение их сохранности.

11. Подготовка кадровых документов к сдаче в ведомственный архив, справочно-поисковая система по кадровым документам в архиве.

12. Номенклатура дел кадровой службы (на примере ...).

13. Обработка персональных данных работников в кадровой службе: нормативное регулирование и практическое применение.

14. Порядок разработки, утверждения и оформления Положения о кадровой службе организации (отдел кадров, отдел управления персоналом): структура Положения, содержание его разделов.

15. Инструкция по кадровому делопроизводству как основной документ,

регламентирующий все делопроизводственные процессы в кадровой службе.

16. Личная карточка и личное дело – учетные кадровые документы работника: назначение, состав, порядок и требования к заполнению личных карточек; порядок составления, оформления и хранения личных дел.

17. Правила оформления и ведения документации по личному составу.

18. Должностная инструкция работника: назначение, цель, порядок составления, оформления, утверждения.

20. Приказы по личному составу: назначение, структура, порядок подготовки и оформления, срок хранения (на примере конкретной организации).

21. Прием на работу: алгоритм процедуры, документирование, требования к документации.

22. Документирование оформления перевода работника на другую (постоянную) работу.

23. Документирование процедуры увольнения по инициативе работодателя.

24. Документирование служебных командировок работников.

25. Документирование оформления основного оплачиваемого отпуска (на примере...).

28. Документирование поощрений работников, наложения дисциплинарных взысканий: подготовка приказов, сопровождающие документы (основания).

30. Трудовая книжка как основной документ о трудовой деятельности и трудовом стаже.

Задания 3 типа

1. Что такое должностная инструкция работника. Ее структура. Назвать порядок ее составления, согласования и утверждения.

2. Что такое Решение, какими органами оно издается. Привести примеры?

3. Что такое Постановление, какими органами оно издается. Привести примеры?

4. Что такое Приказ, кем он издается? Виды приказов.

5. Какие документы относятся к информационно-справочным документам?

6. Дать определение, показать назначение, виды и реквизиты делового письма.

7. Привести пример письма-приглашения. Показать его реквизиты.
8. Привести пример письма-предложения. Показать его реквизиты.
9. Привести пример письма-просьбы (инициативного письма).
Показать его реквизиты.
10. Привести пример сопроводительного письма. Показать его
реквизиты.
11. Привести пример письма-запроса. Показать его реквизиты.
12. Привести пример письма-ответа (отказа). Показать его реквизиты.
13. Привести пример гарантийного письма. Показать его реквизиты.
14. Привести пример информационного письма. Показать его
реквизиты.
15. Привести пример письма-подтверждения. Показать его
реквизиты.
16. Привести пример письма-напоминания. Показать его реквизиты.
17. Привести пример рекомендательного письма. Показать его
реквизиты.
18. Привести пример письма-сообщения (извещения). Показать его
реквизиты.
19. Привести пример письма-уведомления. Показать его реквизиты.
20. Привести пример записки. Показать его реквизиты.
21. Привести пример служебной записки. Показать его реквизиты.
22. Привести пример докладной записки. Показать его реквизиты.
23. Привести пример пояснительной записки. Показать его
реквизиты.
24. Привести пример объяснительной записки. Показать его
реквизиты.
25. Привести пример заявления. Показать его реквизиты.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Управление социальным развитием и социальная ответственность организации»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Содержание

I. Аннотация к дисциплине.....	3
II. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	3
III. Тематический план	6
IV. Содержание дисциплины	7
V. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	8
VI. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины	14
VII. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	15

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Управление социальным развитием и социальная ответственность организации» составлена в соответствии с требованиями ФГОС по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 958.

Объектом изучения выступает социальная структура организации, социальная динамика организации и формирующие ее процессы.

Дисциплина формирует целостную систему теоретических и концептуальных представлений о мерах социальной политики организации, обеспечивающих устойчивое развитие организации.

Знания по дисциплине «Управление социальным развитием и социальная ответственность организации» могут использоваться в профессиональной деятельности HR - менеджеров службы персонала любой организации, использующей наемный труд.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины: является приобретение студентами магистратуры представлений формирование базовой системы знаний в сфере социальных проблем и социальных характеристик ведения бизнеса в современном обществе, а также формирование практических навыков в области применения методик по разрешению конкретных социальных проблем организации посредством принятия и реализации управленческих решений.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение теоретических и методических подходов к описанию социальной структуры организации;
- изучение основных факторов социальной динамики;
- изучение современных подходов к управлению социальными процессами организации;
- изучение современных методов решения социальных проблем организации;
- изучение современных технологий согласования социальных интересов в организации в интересах ее устойчивого развития.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практически опыт	
Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации	ПК-2	ПК-2.1 Анализирует и разрабатывает основные положения стратегии развития организации.	Знает формы внутренней и внешней социальной ответственности; Знает направления внутренней и внешней социальной ответственности; Знает каналы коммуникации, используемые при взаимодействии с субъектами и внутренней социальной ответственности	Умеет оценивать эффективность социальной инвестиционной деятельности; Умеет собирать исходную информацию для разработки и политики КСО с использованием формализованных и неформальных методов	Владеет навыками бюджетирования корпоративного социального бюджета и корпоративного социального фонда.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Семинары Ситуационные практикумы Дидактическая игра Самостоятельная работа
		ПК-2.2 Осуществляет обоснование	Знает формы социально	Умеет налаживать	Владеет методом анализа	

		финансово-экономических показателей эффективности стратегии развития организации.	й ответственности и виды социальных программ; Знает основные направления интегрирования КСО в теорию и практику оперативно го управления; Знает основные способы достижения социальных целей на различных организаци онных уровнях.	коммуникации с субъектами внутренней социальной ответственности; Умеет использовать инструменты реализации внутренней социальной ответственности	социально значимых проблем и процессов и предупреждения обострения социальных проблем	Лекции Семинары Ситуационные практикумы Дидактическая игра Самостоятельная работа

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем		Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)								Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА	
		Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра			Из них в форме
Очная форма												
Тема 1. Социальная динамика и социальные процессы организации		2	2		2						13	Отчет по ситуационному практикуму / 10 Доклад / 10
Тема 2. Сущность и исторические аспекты корпоративной социальной ответственности		2			2						13	Отчет по ситуационному практикуму / 20
Тема 3. Методы и инструменты социального управления в организации		2			2				2		13	Отчет по ситуационному практикуму / 10 Дидактическая игра / 10
Тема 4. Социальные стандарты, социальный аудит и социальная отчетность бизнеса		2			2						13	Отчет по ситуационному практикуму / 10 Эссе / 30
Всего:		8	2		8				2		52	100
Контроль, час		36									Экзамен	
Объем дисциплины (в академических часах)		108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)		3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Социальная динамика и социальные процессы организации

Понятие и виды социальных процессов. Социальное развитие организации. Наиболее существенные процессы социального развития организации. Самоорганизация и саморазвитие в социальной системе. Самоуправление как феномен организационной жизни. Общие законы организационного развития.

Факторы социального развития организации. Естественные процессы организационной динамики. Проблема старения персонала. Проблема передачи опыта и обеспечения связи поколений. Социальные общности в организации и их эволюция.

Адаптация как социальный процесс. Основные аспекты введения человека в организацию. Виды, формы, ситуации адаптации. Разработка и реализация адаптационных программ персонала.

Командообразование как социальный процесс. Рабочие группы и их эволюция. Этапы формирования эффективной команды. Коллектив и стадии его формирования.

Персональное развитие как социальный процесс. Карьера как форма реализации персонального развития. Управление становлением и развитием системы человеческих ресурсов организации.

Тема 2. Сущность и исторические аспекты корпоративной социальной ответственности

Понятие социальных отношений. Социально-трудовые отношения как социологический объект. Особенности социально-трудовых отношений. Управление социально-трудовыми отношениями.

Социальная структура организации. Профессионально-квалификационная, половозрастная и гендерная, этническая, религиозная и др. структуры.

Социально-трудовые проблемы. Виды, причины, последствия социально-трудовых проблем. Формы проявления социально-трудовых проблем.

Социальные конфликты в организации. Методы изучения социальных конфликтов и подходы к их разрешению. Социальное партнерство как форма взаимодействия социальных структур.

Исторические аспекты как основа современной социальной ответственности организации.

Тема 3. Методы и инструменты социального управления в организации

Понятие стейкхолдеров. Анализ стейкхолдеров. Концепция устойчивого развития.

Социальные изменения и нововведения. Сопротивление изменениям как социальный феномен. Управление изменениями как самостоятельный вид и как аспект управленческой деятельности. Change management как

научная дисциплина.

Сущность социальных инвестиций. Приоритетные области социального инвестирования. Классификация социальных инвестиций. Реализация программ социального инвестирования.

Тема 4. Социальные стандарты, социальный аудит и социальная отчетность бизнеса

Эффективность социальных программ: бюджетная, социальная и экономическая.

Система социальных целей и индикаторов социального развития организации. Сущность социального аудита. Гуманитарная экспертиза. Специфика социального аудита. Методики социального аудита. Логика RADAR. Социальная отчетность бизнеса. Роль социальной отчетности во внутренних коммуникациях организации.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, семинар, ситуационный практикум, дидактическая игра, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и

лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов сокурсников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении дидактической игры

Дидактическая игра – совместная деятельность обучаемых, направленная на нахождение путей оптимального решения поставленной задачи в соответствии с выбранной или назначенной ролью с целью выработки коммуникативных навыков, развития мышления, умения применять полученные теоретические знания на практике, быстроты оценки ситуации и принятия решения. Дидактическая игра позволяет вовлекать участников в моделирование процессов будущей профессиональной деятельности, развивает помимо профессиональных навыков, аналитические, рефлексивные способности, умение организовать собственную деятельность и деятельность группы.

Прежде чем приступать к участию в дидактической игре, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о целях и практических задачах игры, о порядке проведения дидактической игры, критериях оценки действий участников игры;

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы, описание игровой ситуации и конкретную роль в дидактической игре с разъяснением функций и порядка действий по сценарию.

По итогам проведения дидактической игры обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Реферат

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала, а на компьютере через 1 интервал (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выноситься таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

Эссе

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ.

Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков — не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Социальная динамика и социальные процессы организации</i>	Наиболее существенные процессы социального развития организации. Общие законы организационного развития. Факторы социального развития организации. Адаптация как социальный процесс. Основные аспекты введения человека в организацию. Виды, формы, ситуации адаптации. Разработка и реализация адаптационных программ персонала. Коллектив и стадии его формирования. Карьера как форма реализации персонального развития.	Работа с литературой, источниками в сети Internet. Подготовка доклада., отчета	Отчет по ситуационному практикуму Доклад
<i>Тема 2. Сущность и исторические аспекты корпоративной</i>	Социальная структура организации. Профессионально-квалификационная,	Работа с литературой, источниками в сети Internet.	Отчет по ситуационному практикуму

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>социальной ответственности</i>	половозрастная и гендерная, этническая, религиозная и др. структуры. Социально-трудовые проблемы. Виды, причины, последствия социально-трудовых проблем. Формы проявления социально-трудовых проблем. Социальное партнерство как форма взаимодействия социальных структур.	Подготовка к ситуационному практикуму., подготовка отчета	
<i>Тема 3. Методы и инструменты социального управления в организации</i>	Приоритетные области социального инвестирования. Классификация социальных инвестиций. Реализация программ социального инвестирования.	Работа с литературой, источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму., подготовка отчета, к дидактической игре	Отчет по ситуационному практикуму Дидактическая игра
<i>Тема 4. Социальные стандарты, социальный аудит и социальная отчетность бизнеса</i>	Система социальных целей и индикаторов социального развития организации. Социальная отчетность бизнеса. Роль социальной отчетности во внутренних коммуникациях организации.	Работа с литературой, источниками в сети Internet. Подготовка эссе, отчета	Отчет по ситуационному практикуму Эссе

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Университет «Синергия», 2017. – 680с. - (Университетская серия)

Дополнительная литература:

1. Курдюков, В. Н. Корпоративная социальная ответственность : учебное пособие / В. Н. Курдюков, И. В. Авласенко. — Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2020. — 103 с. — ISBN 978-5-7890-1834-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118050.html>

2. Николаева, И. П. Инвестиции : учебник для вузов / И. П. Николаева. — 6-е изд. — Москва : Дашков и К, 2024. — 249 с. — ISBN 978-5-394-05860-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144195.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
Тематический портал - подборка информации для менеджеров по персоналу.	http://www.hrm.ru
Тематический портал - новости в сфере КСО.	http://www.socotvet.ru
Тематический портал - новости в сфере КСО.	http://www.rspp.ru
Тематический портал – социальная отчетность.	http://www.globalreporting.org
Тематический портал – социальная отчетность.	http://www.accountability.org.uk
Сайт журнала «Управление персоналом».	http://www.top-personal.ru
Сайт журнала «Кадровое дело».	http://www.kdelo.ru
Тематический портал - новости в сфере КСО.	http://www.politcom.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования; мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран), наглядные пособия;
- помещения для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

При проведении образовательного процесса необходимо наличие:

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);

• Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);

• ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

• Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)

• Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)

• Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Ситуационный	«8-10» – решение верно и хорошо обосновано;

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
	практикум	«5-7» – решение неверно по причине незначительных ошибок; «1-4» – в решении допущены грубые ошибки ИЛИ задание не решено
2.	Ситуационный практикум	«17-20» – решение верно и хорошо обосновано; «8-16» – решение неверно по причине незначительных ошибок; «1-7» – в решении допущены грубые ошибки ИЛИ задание не решено
3.	Дидактическая игра	«8-10» – решение верно и хорошо обосновано, максимальная вовлеченность в игру; «5-7» – решение неверно по причине незначительных ошибок, средняя вовлеченность в игру; «1-4» – в решении допущены грубые ошибки ИЛИ задание не решено, вовлеченность в игру слабая или отсутствует
4.	Доклад	10-9 – грамотное использование компьютерной терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов; 8-7 – грамотное использование компьютерной терминологии, частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы; 6-5 – грамотное использование компьютерной терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения.
5.	Эссе	22-30 – грамотное использование компьютерной терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов; 12-21 – грамотное использование компьютерной терминологии, частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы; 1-11 – грамотное использование компьютерной терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовое задание к ситуационному практикуму

Кейс «Продвижение социальной политики»

Предприятие занимается созданием электронного оборудования на экспорт. Привлекать талантливых специалистов в компанию HR-у стоит огромных усилий и изобретательности. Более чем скромные зарплаты не становятся аргументом в пользу принятия карьерного предложения. Молодых людей привлекает лишь возможность стажировки у зарубежных

партнеров, которую компания предлагает как хороший бонус.

Специалисты соглашаются, работают, учатся многому. Потом приезжают партнеры организации, смотрят, кто и себя покажет, и предлагают самым лучшим пройти стажировку. Чтобы быть «на уровне», повысить квалификацию. Все расходы по такой поездке (проживание, питание, даже стипендия на период обучения) партнеры берут на себя.

Понятное дело, что после стажировки мало кто из специалистов возвращается обратно не только в эту организацию, но и в Россию вообще. Стоит ли говорить о том, что предприятие постепенно становится кузницей кадров для иностранных компаний. Вернуть специалистов обратно не удастся, платить зарплаты на уровне западных компаний организация также не может. Но и отказаться от стажировок не получается – это условие прописано в контракте с деловыми партнерами.

1. Подумайте, какие преимущества социальной политики существуют у компании.

2. Предложите конкретные меры по закреплению долгосрочных отношений с сотрудниками и поддержанию их лояльности.

3. Выявите недостатки в донесении до заинтересованных сторон достоинств социальной политики компании.

4. Предложите и обоснуйте ключевые идеи по продвижению социальной политики компании посредством ее социальной отчетности.

Типовое задание к дидактической игре

Игра «Разработка кодекса корпоративной социальной ответственности российской компании»

Вступление: Опыт налаживания предпринимателями внешнеэкономических связей с зарубежными партнерами убедительно свидетельствует о том, что российские бизнесмены весьма своеобразно понимают этические ценности бизнеса. Это обстоятельство наряду с нестабильностью ситуации в стране в настоящее время весьма существенно влияет на готовность потенциальных западных партнеров осуществлять инвестиции в экономику страны. В этих условиях особенно важным становится понимание того, что рынок — это не просто место купли-продажи товаров, а прежде всего особая логика, психология, этика, традиции, словом, значительный культурный слой, который необходимо готовить заранее. Цивилизованный рынок основывается на неписаных законах, и на таких моральных категориях как благородство, надежность, порядочность, солидарность.

В России сложились ошибочные представления, поведенческие установки и стереотипы мышления, навязанные подчас общим состоянием общественной морали.

У большинства компаний во многих странах мира неписанным правилом является принцип: «Прибыль превыше всего, но превыше прибыли — честь». У многих отечественных бизнесменов иные принципы:

«Прибыль любой ценой», «Деньги не пахнут», «В коммерции все дозволено», «Не обманешь — не продашь». Однако так было не всегда. Вошли в легенду деловые этические нормы российского купечества, когда миллионные сделки заключались лишь кивком головы, купеческое слово было дороже золота и гарантом этого слова была жизнь. И сегодня во всем мире рыночные связи основаны на доверии между партнерами, на их добропорядочности, повышенной требовательности к себе и другим, чувстве долга. Это составляет основу деловой этики предпринимателя, менеджера. Так, в США и Японии многомиллионные сделки заключаются по телефону и никто не сомневается в их надежности. Например, на переговорах американского бизнесмена с представителем российской компании речь шла о закупке в США крупной партии товаров (одежда и др.) для России. Общая сумма контракта составляла около одного миллиона долларов. В процессе обсуждения условий поставки возник вопрос: если после получения товара и его оплаты выяснится, что в контейнерах есть испорченные или бракованные упаковки, как вести дальнейшее сотрудничество? Ведь по закону в этом случае получатель не может предъявить претензии. Удивленный американец ответил, что все испорченные упаковки будут заменены за его счет, а для подтверждения количества брака он не будет высылать своих экспертов, ему достаточно слова представителя. Нашим предпринимателям, конечно, трудно понять поведение американца, ведь на его доверии можно «сыграть».

В приведенном примере показано, что предприниматели, привыкшие работать в условиях цивилизованного рынка, доверяют друг другу и для них добросовестная деловая практика — норма. Тем не менее остаются нередкими случаи нарушения принятых в бизнесе правил деловой этики. Что же делает российский бизнес социально безответственным?

1. Практически полное отсутствие у наших предпринимателей привычки и традиций угодить, обслужить, наиболее очевидно проявляющееся у работников сферы сервиса.
2. Комплекс «неполноценности», покорность, боязнь пойти «до конца», рискуя по-крупному. Психология не победителя, а проигрывающего до начала игры. И вместе с тем — надежда на почти мгновенное, сказочное улучшение, но отнюдь не опора на собственные силы, настойчивость.
3. Зеркальное отражение предыдущего — агрессивность, нетерпимость, нездоровое желание «растоптать», унижить. Иностранцы отмечают повышенную конфликтность россиян, нежелание искать и идти на компромиссы.
4. Отчетливо выраженная у отечественных бизнесменов психология рантье, объясняющаяся, с одной стороны, определенным уровнем жизни, а с другой — неуверенностью в завтрашнем дне.
5. Стремление к ограничению конкуренции, монополизму, опираясь на «блат» и «административные ресурсы».
6. Отсутствие имиджа делового человека, предпринимателя, что проявляется в стиле мышления, манере одеваться, вести себя. За рубежом

большое внимание уделяется тому, как произвести хорошее впечатление. Хорошее впечатление можно произвести и без прекрасного костюма, как, например, основатель Facebook Марк Цукерберг. С ним ведут дела солидные партнеры, не обращая внимания на то, что он на переговорах одет в джинсы и рубашку. Здесь важен имидж вообще.

Постулаты профессиональной этики предпринимателя можно рассмотреть как основу этического кодекса бизнесмена. Вот как определили их специалисты:

- цивилизованный предприниматель убежден в полезности своего труда не только для себя, но и для других, для общества;
- исходит из того, что люди, окружающие его, хотят и умеют работать, стремятся реализовать себя вместе с предпринимателем;
- верит в бизнес, расценивает его как привлекательное творчество, относится к бизнесу как к искусству;
- признает необходимость конкуренции, но понимает и необходимость сотрудничества;
- уважает себя как личность, а любую личность — как себя;
- уважает любую собственность, государственную власть, общественные движения, социальный порядок, законы;
- доверяет себе, но и другим, уважает профессионализм и компетентность;
- ценит образование, науку и технику, культуру, уважает экологию;
- стремится к нововведениям;
- не перекладывает ответственность за принятие нужного решения на подчиненных;
- терпим к недостаткам других людей;
- согласовывает цели предприятия с личными целями сотрудников;
- никого никогда не унижает;
- имеет бесконечное терпение.

Чтобы овладеть навыками корректного поведения, нужно соблюдать: правила представления и знакомства; правила проведения деловых контактов; правила поведения на переговорах; требования к внешнему облику, манерам, деловой одежде; требования к речи; культуру служебных документов. Остается добавить: чем больше предпринимателей в России заинтересуются в продолжительном и захватывающем успехе, тем больше людей задумаются о проблемах этики вообще и деловой этики в частности. А рост количества людей, «читущих этический кодекс», поставит Россию на один уровень со странами, где давно существует цивилизованный рынок. Создание Кодекса корпоративной социальной ответственности является необходимым для компании, ставящей задачу включить персонал в способы изменения своего функционирования, воспитать в работниках чувство ответственности перед компанией, приверженность своей организации, до минимума сократить внутрифирменные конфликты, повысить имидж компании во внешней среде. Жесткого стандарта в

отношении того, чем должен быть наполнен корпоративный кодекс, нет. Как правило, в нем сформулированы миссия и задачи компании, ее основные ценности, зафиксированы стандарты поведения сотрудников, описаны корпоративные традиции. Цель составления корпоративного кодекса в том, чтобы каждый сотрудник понимал, что по замыслу руководителей представляет собой компания, каковы ее ценности и цели и чего она ожидает от каждого сотрудника. «Корпоративный кодекс — документ, который описывает стандарты и ценности компании, процедуры их внедрения в практическую жизнь организации и механизмы контроля за исполнением принятых правил».

Корпоративный кодекс, как правило, состоит из разделов:

1. Послание от руководителей компании.
2. Миссия организации и корпоративные мифы:
 - Стратегическая миссия;
 - Философская миссия;
 - Миссия-слоган;
 - История создания и деятельности компании;
 - Выдающиеся случаи, прецеденты поведения, корпоративные герои.
3. Организационная структура компании, главные персоналии.
4. Цели и задачи организации, основные товары и услуги.
5. Ответственность:
 - Ответственность персонала компании перед клиентами, подрядчиками, акционерами;
 - Ответственность компании перед коллективом организации.
6. Внутренняя политика компании:
 - Кадровая политика;
 - Социальная политика;
 - Взаимоотношения в коллективе;
 - Обязанности сотрудников;
 - Обязанности руководства;
 - Организация найма;
 - Политика в области оплаты труда работников компании;
 - Социальный пакет, предоставляемый работникам компании;
 - Взаимоотношения с руководителем;
 - Внешний вид и речь сотрудников;
 - Отношение к клиентам, партнерам, конкурентам;
 - Обслуживание клиентов;
 - Работа с жалобами и претензиями;
 - Этические проблемы, возникающие при разборе жалоб претензий;
 - Позиция по отношению к конкурентам.
7. Требования к персоналу:
 - Уровень профессионализма;
 - Лояльность;
 - Системы ценностей организации;

- Нормы поведения персонала, стандарты и регламенты.

Основная цель игры: овладение базовыми навыками разработки социальной политики, Кодекса этики и Социальной программы компаний любых форм собственности и типов организационноправового устройства.

Описание игры: Студенты делятся на несколько групп по 5-7 человек. Далее каждой группе предлагается разработать этический кодекс организации (для 1-й группы — банка, 2-й группы — торговой компании, 3-й группы — промышленного предприятия и др.), который должен был включать следующие разделы:

1. Этические ценности предприятия.
2. Основные этические принципы, которые включают:
 - Отношения к сотрудникам;
 - Отношения со сторонними организациями и клиентами;
 - Отношения с органами государственной власти;
 - Безопасность, охрана здоровья и окружающей среды;
 - Эффективность, контроль и отчетность.

3. Соблюдение требований Кодекса.

Каждая группы составляет основные положения Кодекса КСО своей компании и проводит его защиту перед всей группой, обосновывая данные положения.

Типовые темы докладов

1. Социальное инвестирование в корпорациях: сущность, возможности и факторы эффективности.
2. Анализ систем социального инвестирования в корпорациях: российский и зарубежный опыт.
3. Организационно-управленческий механизм социального инвестирования.
4. Эффективность реализации концепции социальной ответственности для предприятия.
5. Стипендиальная программа как социальные инвестиции.
6. Социальные инвестиции бизнеса.
7. Инвестиционный проект как объект социального управления.
8. Социальные инвестиции как особый вид вложения средств.
9. Особенности инновационных социальных инвестиций.
10. Основные отличительные особенности социальных инвестиций от традиционных финансовых инвестиций.

Ожидаемый результат: подтверждение факта приобретения обучающимися теоретических знаний по данной теме изучаемой дисциплины, относящихся к дидактическим единицам, выделенным на самостоятельную работу студентов.

Условия выполнения:

1. Место (время) выполнения задания: в зависимости от формы обучения, *самостоятельная (внеаудиторная) работа, семинарское занятие.*

2. Максимальное время выполнения: *225 минут / 5 академических часов.*
3. Источники информации и используемое оборудование: *рабочая программа по дисциплине, кафедральный учебник, рекомендованная в рабочей программе литература по теме эссе, другие источники, самостоятельно найденные автором, компьютер, принтер.*

4. Инструкции/рекомендации по выполнению:

Требования по содержанию доклада:

- доклад должен отражать знания студентом теории соответствующего вопроса и в обязательном порядке иметь ссылки на использованную литературу;
- обязательным элементом доклада являются постраничные ссылки на источники как фактического, так и теоретического материала;
- доклад должны завершать обобщающие выводы, сделанные автором по результатам проведенного анализа.

Требования по оформлению доклада:

- доклад представляется на проверку на электронном носителе со следующими параметрами: лист формат А 4, размер шрифта 14, межстрочный интервал 1,5; объем работы, включая приложения от 10 до 15 страниц указанного выше формата;
- на титульном листе (по произвольной форме) должна присутствовать личная подпись автора;
- совместно с докладом предоставляется презентация (от 7 до 15 слайдов), по содержанию соответствующая тексту доклада;
- презентация должна содержать основные тезисы доклада, цифры, даты, названия и имена, определения, иллюстративный материал (графики, диаграммы, схемы и т.п.);

Требования по защите доклада (для студентов очной формы):

- защита презентации предполагает регламент выступления 5-7 минут;
- по окончании выступления студент должен быть готов ответить на уточняющие вопросы других студентов и преподавателя.

Ожидаемый результат: подтверждение факта приобретения обучающимися теоретических знаний по вопросам данной темы изучаемой дисциплины, вынесенным на самостоятельную работу студентов.

Типовые темы эссе

1. Социальные конфликты в организации.
2. История социально-трудовых конфликтов.
3. Сопротивление изменениям как социальный феномен.
4. Адаптация как социальный процесс.
5. Командообразование как социальный процесс.
6. Управление изменениями как самостоятельный вид управленческой деятельности.
7. Управление изменениями как аспект управленческой деятельности.
8. Управление становлением и развитием системы человеческих

ресурсов организации.

Условия выполнения:

1. Место (время) выполнения задания: *самостоятельная (внеаудиторная) работа.*
2. Максимальное время выполнения: *270 минут / 6 академических часов.*
3. Источники информации и используемое оборудование: *рабочая программа по дисциплине, кафедральный учебник, рекомендованная в рабочей программе литература по теме эссе, другие источники, самостоятельно найденные автором, компьютер, принтер.*
4. Инструкции/рекомендации по выполнению:

Требования по содержанию эссе:

- эссе должно отражать знания студентом теории соответствующего вопроса и в обязательном порядке иметь ссылки на использованную литературу;
- эссе должно содержать: постановку практически значимой проблемы, степень изученности вопроса (характеристика источников и фактических данных), собственный анализ и выводы по проблеме. эссе не должно иметь форму доклада/реферата. Обязательным элементом эссе является фактологический материал в форме практических примеров, а также цифровых данных;
- эссе должны завершать обобщающие выводы, сделанные автором по результатам проведенного анализа проблемы.

Требования по оформлению эссе:

- эссе представляется на проверку на электронном носителе со следующими параметрами: лист формат А 4, размер шрифта 14, межстрочный интервал 1,5; объем работы от 5 до 10 страниц указанного выше формата;
- на титульном листе (по произвольной форме) должна присутствовать личная подпись автора.

Ожидаемый результат: подтверждение наличия у обучающихся теоретических знаний и умений, позволяющих формулировать и обосновывать собственную позицию по ключевым проблемам данной темы изучаемой дисциплины.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Отраслевая специфика управления персоналом» проводится в форме экзамена.

№	Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Экзамен представляет собой	Выполнение обучающимся заданий

№	Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
	выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов Студент, набравший в семестре не менее 50 баллов и претендующий на более высокий балл, вправе для этого ответить на третий вопрос билета. -90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Ход решения задания правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены частично. -Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа.

1. Качество трудовой жизни и удовлетворенность трудом.
2. Система социального партнерства.
3. Коллективный договор: сущность, функции, структура.
4. Основные задачи и направления социальной политики организации.
5. Типы социальных программ. Инструменты реализации социальных программ.
6. Понятие и сущность социальных инвестиций. Отличие инвестиций от капиталовложений. Приоритетные области и классификация социальных инвестиций.
7. Сущность и методология социального аудита.
8. Типы социальных программ.
9. Инструменты реализации социальных программ.

10. Основные направления социальной ответственности компаний.
11. Эффективность социального инвестирования.
12. Приоритетные области социального инвестирования.
13. Классификация социальных инвестиций по целям инвестирования.
14. Раскройте содержание и подробно охарактеризуйте понятия «социальные отношения», «социальная структура».
15. Раскройте содержание и подробно охарактеризуйте понятие «социальный процесс», «социальная среда».
16. Раскройте содержание и подробно охарактеризуйте понятия «социальное прогнозирование» и «социальное проектирование».
17. Раскройте содержание и подробно охарактеризуйте понятия «социальные отношения» и «социально-трудовые отношения».
18. Раскройте содержание и подробно охарактеризуйте понятия «социально-трудовая проблема» и «социальный конфликт».
19. Раскройте содержание и подробно охарактеризуйте понятие «социальное партнерство».
20. Раскройте содержание и подробно охарактеризуйте понятия «социальные изменения» и «организационные нововведения».
21. Раскройте содержание и подробно охарактеризуйте понятие «адаптация».
22. Раскройте содержание и подробно охарактеризуйте понятие «командообразование» и его связь с групповой динамикой.
23. Раскройте содержание и подробно охарактеризуйте понятие «персональное развитие».
24. Раскройте содержание и подробно охарактеризуйте понятия «социальная система» и «социальная подсистема».
25. Раскройте содержание и подробно охарактеризуйте понятия «социальные изменения» и «социальная динамика».

Задания 2 типа.

1. Цели и структура социального отчета компании.
2. Значение и сферы применения логики RADAR.
3. Современные методики социального аудита. Методика SmithOBrien.
4. Аудит корпоративной ответственности (CRA).
5. Основные факторы, обуславливающие необходимость проведения социального аудита.
6. Гуманитарная экспертиза.
7. Специфика и методика проведения социального аудита в РФ.
8. Социально-психологический климат как фактор социальной среды организации.
9. Социальная защита работников как фактор социального развития.
10. Социальная инфраструктура как фактор социальной среды организации.
11. Социальная служба организации: функции, задачи, структура.
12. Сущность социального планирования в организации.

13. Сравните основные способы поведения в конфликте и разъясните с опорой на примеры преимущества, недостатки и ситуации применения каждого из них.

14. Раскройте и подкрепите примерами основные естественные процессы социального развития организации.

15. Сравните основные ситуации адаптации и разъясните с опорой на примеры порядок их осуществления в организации.

16. Сравните роль индивидуальной работы, рабочей группы и команды в организации и разъясните с опорой на примеры преимущества, недостатки и ситуации их применения.

17. Раскройте с опорой на примеры основные этапы анализа стейкхолдеров.

18. Раскройте с опорой на примеры возможности социального партнерства в организации.

19. Раскройте с опорой на примеры роль представителей работников в урегулировании социальных конфликтов.

20. Раскройте с опорой на примеры роль представителей работников в выработке социальной политики организации.

21. Раскройте с опорой на примеры основные факторы социальной динамики организации.

22. Раскройте с опорой на примеры смысл концепции устойчивого развития.

23. Раскройте с опорой на примеры характерные направления социальных инноваций в организации.

24. Раскройте с опорой на примеры содержание социального капитала организации.

25. Раскройте с опорой на примеры роль самоуправления в регулировании социальной динамики организации.

Задания 3 типа.

Задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности студента выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности

1. Перечислите с примерами и пояснениями основные показатели по разделам, включаемые в социальный отчет.

2. Перечислите конкурентные преимущества компаний, внедривших международные стандарты.

3. Корпоративный кодекс: структура и влияние на бизнес.

4. Перечислите конкурентные преимущества компаний, внедривших международные стандарты.

5. Докажите на примере, что существует определенная взаимосвязь экономических результатов и социального развития организации.

6. Приведите примеры ситуаций, когда социальное партнерство в области условий труда выгодно как для наемного работника, так и для

работодателя.

7. Приведите примеры ситуаций, когда социальное партнерство в области экологии выгодно как для компании, так и для общества.

8. Приведите примеры ситуаций, когда социальная политика организации является инструментом для привлечения, удержания и развития работников.

9. Приведите типовую структуру социального отчета организации и заполните ее показателями деятельности по важнейшим элементам, пояснив их влияние на деятельность организации.

10. Докажите, что составление социального нефинансового отчета есть элемент внутреннего PR организации.

11. Приведите примеры организаций или ситуаций, в которых сильная, положительная организационная культура является одним из факторов повышения качества трудовой жизни работников.

12. На конкретном примере раскройте специфику работы социальных фондов и механизм эндаумента.

13. На примерах разъясните взаимосвязь и взаимодействие корпоративной благотворительности и общественных организаций.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «HR-брендинг»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	3
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ	13

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «HR-брендинг» составлена в соответствии с требованиями ФГОС по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 958.

Изучение дисциплины «HR-брендинг» позволяет получить необходимые знания в области диагностики ситуации и принятия эффективного управленческого решения в области оценки и развития HR-бренда компании.

Знания и компетенции по основным аспектам исследования и формирования HR-бренда современной организации, которые приобретают обучающиеся по дисциплине «HR-брендинг», могут использоваться будущими HR-специалистами любого уровня.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины: формирование теоретических знаний и практических навыков в области оценки и развития HR-бренда компании.

Задачи изучения дисциплины:

- знакомство со спецификой и актуальностью применения HR-брендинга в деятельности компаний на современном этапе;
- изучение передовые мировые и отечественные практики использования HR-брендинга;
- изучение основные этапы разработки HR-бренда компании
- рассмотрение методик разработки ценностного предложения сотруднику компании.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование
следующих компетенций, предусмотренных образовательной
программой

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации	ПК-2	2.1. Анализирует и разрабатывает основные положения стратегии развития организации	Этапы построения HR-бренда современных компаний Технологию работы ценностного предложения сотруднику.	Разрабатывать креативную концепцию и формулировать ценностное предложение сотруднику (EVP). Определять стратегию продвижения HR-бренда. Выбирать оптимальные ключевые каналы продвижения HR-бренда.	Проведения исследования восприятия HR-бренда компании выделенными целевыми аудиториями	<u>Контактная работа:</u> Лекции Ситуационный практикум Практикум по решению задач <u>Самостоятельная работа:</u> Практические домашние задания Эссе
	ПК-2	2.2. Осуществляет обоснование финансово-экономических показателей эффективности и стратегии развития организации.	Основные показатели взаимосвязи стратегии компании, HR-стратегии и бренда работодателя	Проводить анализ внутреннего бренда работодателя.	Оценки эффективности и HR-бренда компании	<u>Контактная работа:</u> Лекции Ситуационный практикум Практикум по решению задач <u>Самостоятельная работа:</u> Практические домашние задания

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)								Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ/балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер- класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая		
Очная форма										
Тема 1. Определение понятия бренда работодателя	2		2						25	Отчет по практикуму по решению задач 15; Практическое домашнее задание /8;
Тема 2. Теория и практика построения HR-бренда в российских и зарубежных компаниях	4		2	2					25	Отчет по практикуму по решению задач 15; Отчет по ситуационному практикуму /20; Практическое домашнее задание /8;
Тема 3. Ценностное предложение как основа бренда работодателя	2		2						42	Отчет по практикуму по решению задач 20; Практическое домашнее задание /8; Эссе / 6;
Всего:	8		6	2					92	100
Контроль, час										Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)	108									
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3									

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Определение понятия бренда работодателя

Определение понятия HR-бренд. Взаимосвязь бренда работодателя с ключевыми аспектами работы HR-подразделения: рекрутмент, адаптация, мотивация, корпоративная культура. Взаимосвязь корпоративной культуры и бренда работодателя компании. Анализ текущей ситуации в организации, постановка целей и задач работы с брендом работодателя. Внутренний и внешний бренд работодателя. Образ компании как привлекательного работодателя. Связь стратегии компании, HR-стратегии и бренда работодателя. Влияние и взаимосвязь бренда работодателя и ключевых HR-показателей.

Тема 2. Теория и практика построения HR-бренда в российских и зарубежных компаниях

Анализ мировых и отечественных практик внедрения HR-брендинга. Маркетинговые методики оценки удовлетворенности сотрудников компаний – работодателем. Этапы построения HR-бренда современных компаний. Определение целей с учетом HR-стратегии. Исследование восприятия HR-бренда компании целевыми аудиториями. Внешнее и внутреннее исследования сотрудников компании и соискателей. Вовлеченность и лояльность сотрудников компании. Разработка креативной концепции и формулирование ценностного предложения сотруднику (EVP). Определение стратегии продвижения HR-бренда, выбор ключевых каналов. Геймификация как инструмент продвижения бренда работодателя. Оценка эффективности HR-бренда. Рейтинги работодателей. Оценка бизнес-показателей.

Тема 3. Ценностное предложение как основа бренда работодателя

Определение ценностного предложения. Основные модели, лежащие в основе разработки ценностного предложения. Технология работы ценностного предложения. Анализ внутреннего бренда работодателя: технологии количественного анализа мнения сотрудников организации. Анализ восприятия компании как работодателя на рынке труда: методология количественных исследований. Конкурентный анализ. Корпоративный бренд и бренд работодателя: общее и разное.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе преподавания дисциплины «HR-брендинг» используются такие виды учебной работы, как лекции, ситуационные практикумы, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся по работе во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету с оценкой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач.

Проведение практикумов по решению задач используется для контроля факта приобретения обучающимися знаний и практических умений по соответствующей теме изучаемой дисциплины. Задание выдается преподавателем в ходе занятия.

Подведение итогов выполнения практикума по решению задач и оглашение баллов, набранных обучающимися, осуществляется преподавателем в конце практического занятия.

Результаты выполнения практикума обучающиеся представляют преподавателю в произвольной письменной форме.

Методические указания для обучающихся по выполнению ситуационных практикумов.

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию,

монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические указания для обучающихся по выполнению практического домашнего задания

Практические задания используются для контроля факта приобретения обучающимися знаний и практических умений по соответствующей теме изучаемой дисциплины.

Выполнение практического задания осуществляется обучающимися в режиме самостоятельной (внеаудиторной) работы.

Методические указания для обучающихся по подготовке эссе

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать проблему, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои

рассуждения по проблеме?»).

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и ее анализ.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Определение понятия бренда работодателя</i>	Внутренний и внешний бренд работодателя. Образ компании как привлекательного работодателя.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Решение практического домашнего задания	Подготовка к защите практического домашнего задания

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 2. Теория и практика построения HR-бренда в российских и зарубежных компаниях</i>	Маркетинговые методики оценки удовлетворенности сотрудников компанией – работодателем. Рейтинги работодателей. Оценка бизнес-показателей.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Решение практического домашнего задания	Подготовка к защите практического домашнего задания
<i>Тема 3. Ценностное предложение как основа бренда работодателя</i>	Основные модели, лежащие в основе разработки ценностного предложения. Анализ восприятия компании как работодателя на рынке труда: методология количественных исследований. Конкурентный анализ.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Решение практического домашнего задания	Подготовка к защите практического домашнего задания и эссе

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Формирование бренда предприятия : учебное пособие / О.В. Бондарская [и др.]. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2017. — 213 с. — ISBN 978-5-8265-1704-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85983.html>

Дополнительная литература:

1. Иванова, С. Ловушки HR-брендинга: как стать лучшим работодателем для сотрудников и кандидатов / С. Иванова. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 242 с. — ISBN 978-5-9614-2141-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124492.html>

2. Грошев, И. В. Системный бренд-менеджмент : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям менеджмента и маркетинга / И. В. Грошев, А. А. Краснослободцев. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 655 с. — ISBN 978-5-238-02203-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141520.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1	Тематический портал – подборка информации для менеджеров по персоналу	http://www.hrm.ru
2	Тематический портал – новости в сфере управления персоналом	http://www.hr-ua.com
3	Тематический портал – кадровое консультирование: подбор, оценка, адаптация, развитие и мотивация персонала	http://www.rcg-moscow.ru
4	Тематический портал – кадровый консалтинг	http://www.nkvclub.ru
5	Сайт журнала «Управление персоналом»	http://www.top-personal.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории

организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ № п/п	Наименование оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл

№ № п/п	Наименование оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Практическое домашнее задание	«4-8» – решение верно и хорошо обосновано; «3» – решение в целом верное, но есть незначительные ошибки; «1-2» – в решении допущены грубые ошибки; «0» – задание не выполнено.
2.	Эссе	«6» – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, существенных замечаний по оформлению нет; «5» – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, есть замечания по оформлению; «4» – тема раскрыта не в полном объеме, замечаний по оформлению нет; «2-3» – тема раскрыта только частично, нарушены правила по оформлению; «0» – эссе не сделано либо полностью не соответствует теме.
3.	Ситуационный практикум	«20-18» – ответы представлены и аргументированы по всем вопросам ситуационного практикума; «16-14» – ответы представлены по всем вопросам ситуационного практикума, но слабо аргументированы; «13-10» – ответы представлены и аргументированы не всем вопросам ситуационного практикума или часть решений не верные; «9-1» – ответы представлены не по всем вопросам практикума и не аргументированы; «0» – ситуационный практикум не выполнен
6.	Практикум по решению задач	«20-18» – решение верно и хорошо обосновано; «17-16» – решение верно, но слабо обосновано; «15-11» – решение в целом верное, но есть незначительные ошибки; «10-7» – решение в целом верное, но есть значительные ошибки или задание выполнено не полностью; «6-1» – в решении допущены грубые ошибки; «0» – задание не выполнено.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовые практикумы по решению задач

Задание. Анализ факторов HR-бренда организации.

Проанализируйте указанные ниже факторы построения HR-бренда на примере конкретной организации. Обозначьте сильные (достижения и успехи организации по этому направлению работы с персоналом) и слабые (уязвимые места, возможности развития) стороны в рамках предложенных факторов в деятельности этой организации. По итогам проведенного анализа сформулируйте выводы по эффективности HR-бренда исследуемой организации. Заполните таблицу.

Название компании:	

<i>Факторы</i>	<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<i>Корпоративная культура</i>		
<i>Мотивация</i>		
<i>Возможности самореализации</i>		
<i>Выводы по эффективности HR-бренда компании</i>		

Типовой ситуационный практикум

Ситуационный практикум на тему: «Ключевые принципы методологического подхода к созданию характера HR-бренда».

Цель практикума: приобретение определенных профессиональных компетенций в области разработки и продвижении HR-бренда компании.

Порядок выполнения задания практикума:

1. Вся аудитория разбивается на три группы (команды).
2. Каждая из команд рассматривает предложенный преподавателем кейс:

«Рекламное агентство AGH - транснациональная компания, имеющая разветвленную сеть филиалов во многих развитых странах, входит в число крупнейших международных рекламных агентств. Работая в течение многих лет с компаниями-лидерами в разных областях, агентство рекламирует их марки, разрабатывая для каждой неповторимый имидж. Также рекламное агентство активно работает над своим HR-брендом с целью привлечения новых кадров в структуру компании и удержания ценных сотрудников.

Можно сформулировать три основных признака, присущих хорошему характеру HR-бренда:

- 1) отличие от транслируемого образа компаний конкурентов;
- 2) привлекательность для аудитории
- 3) протяженность во времени.»

Каждая из команд должна:

- выявить и аргументировано обосновать каковы принципы методологического подхода рекламного агентства AGH к созданию характера HR-бренда;

- выявить и дать характеристику элементам, составляющим HR-бренд компании.

3. Результатом работы команды выступает «Экспертное заключение». Оно составляется в свободной творческой форме и содержит развернутые оценки и комментарии по каждому из двух вопросов, указанных в предыдущем пункте.

4. Для повышения эффективности работы, в структуре команды рекомендуется выделить следующие роли:

- «лидер команды» – координатор работы (1 человек);
- «эксперты» – наиболее компетентные в рассматриваемых вопросах слушатели (не более 3-5 человек);
- «критики» – остальные члены команды, принимающие участие в обсуждении и выступающие с критическими замечаниями в процессе подготовки отчета о проделанной работе.
- На подготовку «Экспертного заключения» в письменной форме командам отводится 30 минут. После этого лидеры команд выступают с докладами. Доклад рассчитан на 8-10.

5. После завершения каждого из докладов членам остальных команд рекомендуется задавать вопросы и инициировать краткие дискуссии.

Типовое домашнее практическое задание

1. HR-брендинг граничит со многими областями знаний, среди которых в первую очередь следует выделить ...

- а) политологию;
- б) социологию;
- в) маркетинг.

2. При исследовании и разработке бренда работодателя на стыке внешней и внутренней целевых аудиторий находятся ... компании.

- а) действующие сотрудники;
- б) бывшие сотрудники;
- в) клиент.

3. HR-брендинг больше всего способствует снижению затрат на ...

- а) фонд оплаты труда;
- б) обучение персонала;
- в) оборудование рабочего места;
- г) привлечение персонала;
- д) отчисления во внебюджетные фонды, исчисляемые с ФОТ

4. Благодаря грамотной стратегии разработки и продвижения HR-бренда, компания «ФФФ» сформировала поток кандидатов, отвечающих ценностям, взглядам и потребностям компании. При этом была достигнута такая основная цель HR-брендинга как ...

- а) привлечение сотрудников;
- б) удержание сотрудников;

- в) вовлечение сотрудников;
- г) популяризация бренда компании.

5. Ценностное предложение работодателя (EVP) определяется ...

- а) мнением руководства;
- б) идеологией компании;
- в) ожиданиями рынка труда;
- г) бизнес-стратегией компании;
- д) требованиями трудового законодательства.

6. Фраза «Мы объединяем людей с очень разными способностями по всему миру и предлагаем им широкий спектр возможностей для самореализации» является ...

- а) миссией компании;
- б) одной из корпоративных ценностей;
- в) ценностным предложением работодателя.

7. Одна из целей кадровой политики компании формулируется следующим образом: «Снизить стоимость привлечения кандидата до 6500 рублей до конца мая текущего года». Основной фокус компании направлен на ... персонала.

- а) вовлечение;
- б) удержание;
- в) привлечение.

8. HR-бренд, клиентский бренд, корпоративный бренд это — ...

- а) не пересекающиеся составляющие компании, подчиненные разным стратегиям и достигающие разных целей;
- б) разные стратегии, но транслируют они в общем и целом одни и те же вещи (ценности, миссию, правила и порядки);
- в) разные названия одного и того же, так как бренд существует в конечном итоге только один.

9. Определите правильную последовательность реализации этапов построения HR- бренда компании.

- а) определение стратегии продвижения, выбор ключевых каналов;
- б) исследование восприятия HR-бренда компании целевыми аудиториями
- в) оценка эффективности;
- г) определение целей с учетом HR-стратегии компании;
- д) разработка креативной концепции, формулирование EVP.

10. Измерение узнаваемости HR-бренда...

- а) подчинено строгой схеме, рейтинги приводятся на самом крупном сайте с вакансиями;
- б) не имеет четких схем и параметров, измеряется даже самой компанией;
- в) не проводится, потому что для этого не существует количественных показателей.

Примерные темы эссе:

1. Оценка HR-бренда внутри компании и во внешней среде.
2. Формулирование рекомендаций об оценке HR-бренда внутри компании и во внешней среде.
3. Оценка эффективности работы компании за счет создания и управления HR-брендом.
4. Оценка максимально возможной лояльности персонала к коллегам по работе.
5. Оценка максимально возможной лояльности персонала к руководству компании.
6. Оценка максимально возможной лояльности персонала к организации в целом и трудовой деятельности в ее рамках.
7. Эмпирические исследования удовлетворенности и лояльности персонала.
8. Особенности проведения качественных исследований и их роль в формировании бренда работодателя.
9. Формирование рабочей группы для HR-брендинга, определение бюджета и ресурсов.
10. Шкалы оценки удовлетворенности сотрудников их интерпретация.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «HR-брендинг» проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов Студент, набравший в семестре не менее 50 баллов и претендующий на более высокий балл, вправе для этого ответить на третий вопрос билета. «Зачтено» -90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	лексика. Ход решения задания правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены частично. «Не зачтено» -Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа

1. Бренд работодателя как бизнес-инструмент.
2. Ценностное предложение. Определение, модели. Технология формирования ценностного предложения.
3. Ключевые задачи проекта по бренду работодателя.
4. Оценка эффективности работы с брендом работодателя.
5. Раскройте понятие «ценностное предложение сотруднику» (EVP).
6. Эволюция HR-брендинга.
7. Состав HR-бренда.
8. Актуальные инструменты HR-бренда.
9. Определение целей HR-бренда с учетом HR-стратегии.
10. Оценка эффективности HR-бренда.
11. Место HR-бренда в маркетинге персонала.
12. Выделение целевых аудиторий для HR-бренда.
13. Мировые практики внедрения HR-брендинга.
14. Российские практики внедрения HR-брендинга.
15. Уровень удовлетворенности сотрудников компании.
16. Методики оценки удовлетворенности.
17. Шкалы оценки удовлетворенности сотрудников. Их интерпретация.
18. Исследование восприятия HR-бренда компании целевыми аудиториями.
19. Аудит HR-бренда.
20. Внешние и внутренние исследования HR-бренда.
21. Разработка концепции HR-бренда.
22. Создание креативной концепции.
23. Тестирование HR-бренда для разных аудиторий.

24. Определение стратегии продвижения HR-бренда.
25. Выбор ключевых каналов продвижения HR-бренда.

Задания 2 типа

1. Раскройте взаимосвязь HR-процессов с брендом работодателя.
2. Какие внешние факторы влияют на выбор ключевых каналов продвижения HR-бренда?
3. Внутренняя аналитика: подходы к анализу внутренней ситуации в компании в рамках проекта по развитию бренда работодателя
4. Особенности проведения качественных исследований и их роль в формировании бренда работодателя.
5. Объясните утверждение: у лучших работодателей ниже расходы на привлечение талантливых специалистов и вдвое больше конкурентных заявок на открытые вакансии.
6. Планирование и организация коммуникаций внутри и вне компании для продвижения бренда работодателя.
7. Какие внутренние факторы влияют на выбор ключевых каналов продвижения HR-бренда?
8. Определение и взаимосвязь бренда работодателя со HR-стратегией компании.
9. Формирование рабочей группы для HR-брендинга, определение бюджета и ресурсов.
10. Прокомментируйте утверждение о том, что более 20% кандидатов в возрасте менее 30 лет выбирают работу в компании, обладающей HR-брендом, которому они доверяют, даже если она будет менее высокооплачиваемой, чем альтернативное предложение.
11. Ключевые стейкхолдеры и их роли в работе с брендом работодателя.
12. Аргументировано определите место HR-бренда во внутриорганизационном маркетинге.
13. Прокомментируйте утверждение о том, что у компаний, занимающихся развитием HR-бренда, увеличивается количество откликов на вакансии, сокращаются сроки закрытия вакансий, расчет число качественных входящих резюме.
14. Перечислите и раскройте основные отличительные характеристики «ценностного предложения сотруднику» (EVP).
15. Обоснуйте почему у компаний с сильным HR-брендом более низкий уровень текучести персонала.
16. HR-бренд бук и визуальная концепция: содержания, принципы формирования.
17. Сформулируйте и дайте характеристику ключевым каналам продвижения HR-бренда.

18. Обоснуйте почему у компаний с сильным HR-брендом больше качественных откликов от кандидатов на трудоустройство.
19. Корпоративный бренд и бренд работодателя: общее и разное.
20. Определение целей формирования бренда работодателя с учетом HR-стратегии как один из этапов построения HR-бренда.
21. Исследование восприятия HR-бренда компании целевыми аудиториями как один из этапов построения HR-бренда.
22. Разработка креативной концепции и формулирование EVP как один из этапов построения HR-бренда.
23. Определение стратегии продвижения и выбор ключевых каналов как один из этапов построения HR-бренда.
24. Оценка эффективности текущего бренда работодателя как один из этапов построения HR-бренда.
25. Обоснуйте почему у компаний с сильным HR-брендом более высокая производительность труда персонала.

Задания 3 типа

Задание 1.

На вопрос «Готовы ли вы рекомендовать эту компанию как отличного работодателя своим друзьям?» ответы разделились следующим образом:

- 56 ответов оценили готовность от 7 до 8 баллов,
- 13 — от 0 до 6,
- 23 — от 9 до 10.

Задание: рассчитайте ENPS компании? Дайте характеристику компании по результатам расчета ENPS.

Задание 2.

Раскройте принципы проведения коммуникационной кампании и специальные мероприятия внутри организации и на рынке труда в условиях трудоизбыточного региона.

Задание 3.

Разработайте и аргументируйте ключевые каналы продвижения HR-бренда для IT-компании, работающей в удаленном регионе России и нацеленной на привлечение и удержание узкопрофильных специалистов.

Задание 4.

Сформулируйте и аргументировано обоснуйте 7 конкурентных преимуществ, которые имеют компании с сильным HR-брендом.

Задание 5.

Разработайте пример «ценностного предложения сотруднику» (EVP) для должности «Коммерческий директор» для молодой развивающейся торговой компании, работающей в дальневосточном регионе России. При этом HR-стратегия компании ориентирована на массовый подбор персонала и оптимизацию HR-бюджета, политика развития персонала в компании только начинает формироваться, началось внедрение новой системы мотивации.

Задание 6.

Разработайте и аргументируйте ключевые каналы продвижения HR-бренда для крупного промышленного предприятия военно-промышленного комплекса, более 40 лет работающего в Тульской области и нацеленного на удержание молодых специалистов.

Задание 7.

Раскройте принципы проведения коммуникационной кампании и специальные мероприятия внутри организации и на рынке труда в условиях «кадрового голода».

Задание 8.

Разработайте и аргументируйте ключевые каналы продвижения HR-бренда для молодой дизайн-студии, появившейся на рынке труда год назад, работающей в г. Москве и нацеленной на привлечение и удержание узкопрофильных специалистов.

Задание 9.

На вопрос «Готовы ли вы рекомендовать эту компанию как отличного работодателя своим друзьям?» ответы разделились следующим образом:

- 70 ответов оценили готовность от 7 до 8 баллов,
- 16 — от 0 до 6,
- 29 — от 9 до 10.

Задание: рассчитайте ENPS компании? Дайте характеристику компании по результатам расчета ENPS.

Задание 10.

Разработайте пример «ценностного предложения сотруднику» (EVP) для должности «HR-директор» для развивающейся торгово-производственной компании, работающей в ближайшем Подмосковье. При этом HR-стратегия компании ориентирована на подбор квалифицированного персонала и удержание ценных сотрудников, в компании есть собственный учебный центр, сотрудникам предлагается хороший социальный пакет и конкурентная оплата труда.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Основы HR-АУДИТА»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Содержание

I. Аннотация к дисциплине.....	3
II. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	3
III. Тематический план.....	7
IV. Содержание дисциплины	8
V. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	9
VI . Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины.....	14
VII. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	Ошибка! Закладка не определена

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Основы HR-аудита» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 958.

Дисциплина «Основы HR-аудита» посвящена изучению вопросов, связанных с совершенствованием кадровой политики, с формированием новой концепции системы управления персоналом на основе применения методик современного кадрового аудита, и является своего рода резервом повышения конкурентоспособности организации.

В рамках данной дисциплины слушатели магистратуры знакомятся с основными моделями российского и зарубежного HR-аудита, социально-экономической сущностью кадрового аудита, методикой его формирования и последующей актуализации.

Дисциплина формирует общую систему теоретических и концептуальных представлений о роли HR-аудита в деятельности современной организации, а также развивает ряд практических навыков и умений, позволяющих реально представлять и контролировать эффективность организационной системы управления персоналом.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Основы HR-аудита» включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 «Управление персоналом» и входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений Блока 1.

Дисциплина изучается на втором курсе в третьем семестре.

Цели и задачи дисциплины

Целью дисциплины «Основы HR-аудита» является приобретение знаний соответствующего направления теории HR-менеджмента и формирование практических навыков в области формирования и последующей актуализации кадрового аудита в современной кадровой службе организации.

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомление с понятиями и основными критериями оценки кадрового аудита, его ролью в деятельности современной организации;
- рассмотрение основных аспектов формирования и видов организационно-кадрового аудита;
- изучение и анализ общепринятых методических подходов к оценке эффективности управления персоналом организации;
- изучение и определение критериев HR-аудита;
- изучение основных целей и подходов, реализуемых в рамках политики развития персонала;

- изучение закономерностей функционирования и развития кадрового аудита;
- изучение элементов и этапов проектирования методики организационно-кадрового аудита;
- изучение комплексной системы обобщающих показателей HR-аудита в современной организации.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование
следующих компетенций, предусмотренных образовательной
программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен осуществлять операционное управление персоналом и подразделением организации	ПК-1	ПК -1.1 Разрабатывает системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	Структурно-функциональные параметры и методические критерии	Разрабатывать модель HR-аудита с учетом структурно функциональных	Анализа HR-процессов в организации	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические задания <u>Самостоятельная работа</u>
		ПК-1.2 Реализует операционное управление персоналом и работой структурного подразделения	Методы и модели, применяемые в области HR-аудита. Параметры результатов аудита. Комплексную систему обобщающих показателей HR-аудита.	Применять методы и модели в процессе реализации и HR-аудита	Реализации процедур HR-аудита	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические задания <u>Самостоятельная работа</u>
		1.3 Администрирует процессы и документооборот по операционному управлению	Стандарты, регламенты, законодательные требования, к документацию	Осуществлять HR-аудит в соответствии с оформлением		<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические задания <u>Самостоятельная работа</u>

		персоналом и работе структурного подразделения	нному обеспечению процедур HR- аудита.	результат ов аудита в соответст вии со стандарта ми, регламент амиии со стандарта ми, регламент ами и законодат ельными требовани ями		<u>ная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем		Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
		Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической		
Очная форма												
Тема 1. Социально-экономическая сущность организационно-кадрового аудита		1		2							15	Отчет по практикуму по решению задач /12 Домашнее задание / 6 Эссе /7
Тема 2. Принципы, задачи и функции развития HR –аудита. Закономерности построения и проведения кадрового аудита.		1		2							15	Отчет по практикуму по решению задач /12 Домашнее задание / 6 Эссе /7
Тема 3 Аудит персонала как инструмент эффективных изменений.		1		2							15	Отчет по практикуму по решению задач /12 Домашнее задание / 6 Эссе /7
Тема 4. Модели диагностики и методы оценки персонала на основе аудита.		1	1	1							15	Отчет по практикуму по решению задач /12 Доклад / 7 Домашнее задание / 6
Всего:		4	1	7							60	100
Контроль, час											Зачет	
Объем дисциплины (в академических часах)		72										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)		2										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Социально-экономическая сущность организационно-кадрового аудита

Понятие HR-аудита и его влияние на систему управления персоналом организации. Аудит персонала как всесторонний анализ системы управления персоналом.

Общее и особенное в зарубежных и российских моделях кадрового аудита. Структурно-функциональные параметры кадрового аудита в организации.

Факторы макро- и микросреды, влияющие на кадровую стратегию организации. Общие методические критерии по построению модели организационно-кадрового аудита.

Тема 2. Принципы, задачи и функции развития HR –аудита. Закономерности построения и проведения кадрового аудита.

Общая цель и прикладные задачи HR-аудита. Основные функции кадрового аудита. Основные принципы кадрового аудита в системе управления персоналом. Распределение субъектов HR-аудита. Структура и уровни кадрового аудита. Классификация аудита персонала по целевым установкам, видам измерения и объекту.

Внутренние и внешние параметры организационно-кадрового аудита.

Взаимосвязь системы управления персоналом и системы кадрового аудита. Системная интеграция между элементами системы управления персоналом и элементами системы процесса аудита персонала. Влияние HR-аудита на повышение конкурентоспособности и устойчивости организации в современных условиях. Динамика взаимодействия между трудовым потенциалом, компетенциями персонала и стратегией развития организации. Социальный контроль как индикатор кадрового аудита.

Тема 3. Аудит персонала как инструмент эффективных изменений.

Категории сущности аудита персонала. Аудит персонала как элемент процесса принятия решения.

Аудит кадровой службы организации. Реформация работы и структуры кадровой службы организации.

Причины сопротивления персонала организационным нововведениям. Модель эффективного процесса управления организационными изменениями.

Поведенческие принципы, лежащие в основе эффективности.

Тема 4. Модели диагностики и методы оценки персонала на

основе аудита.

Модель аудита с точки зрения принятия управленческих решений. Модель ситуационного подхода к аудиту персонала. Диагностическая модель организационной структуры организации по статистическим и динамическим показателям. Привлечение внешних экспертов HR-аудиторов (плюсы и минусы).

Методы и средства планирования и оценки персонала. Модели анализа поведения человека в группе. Методы измерения межличностных отношений. Методы определения уровня человеческого капитала.

Параметры результатов аудита персонала. Технологии внедрения комплексной системы обобщающих показателей HR-аудита. Оценка кадровой политики на основе бальной системы. Обобщающие показатели HR-аудита в системе кадровой политики.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя? направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают

размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Следует подготовиться к ответам на контрольные вопросы и к дискуссии по темам докладов, заявленных на семинаре. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при участии в групповых дискуссиях.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Решение задач на семинарах в форме контрольных работ используется для контроля факта приобретения обучающимися знаний и практических умений по соответствующей теме изучаемой дисциплины. Контрольная работа включает в себя до 10 тестовых и 1-2 практических задания.

Подведение итогов контрольной работы и оглашение баллов, набранных обучающимися, осуществляется преподавателем в конце практического занятия.

Результаты выполнения практикума, обучающиеся представляют преподавателю в произвольной письменной форме.

Методические указания для обучающихся по подготовке эссе

Эссе используется как индивидуальное творческое задание для формирования у обучающихся навыков подготовки экспертных заключений и практико-ориентированных рекомендаций по заранее определенным профессиональным вопросам. Подготовка эссе

осуществляется обучающимися в режиме самостоятельной (внеаудиторной) работы.

Темы эссе и условия его оценки определены в Фонде оценочных средств по данной дисциплине.

Требования по содержанию эссе:

- эссе должно отражать знания обучающимся теории соответствующего вопроса и в обязательном порядке иметь ссылки на использованную литературу;
- при необходимости следует специально выделять специфику применения тех или иных теоретических и методических положений в условиях отечественной экономики;
- обязательным элементом эссе является фактологический материал в форме практических примеров, а также цифровых данных;
- используемый фактологический материал не может отражать ситуацию ранее, чем за три года до момента написания эссе;
- эссе должны завершать обобщающие выводы, сделанные автором по результатам проведенного анализа.

Требования по оформлению эссе:

- эссе представляется на проверку на электронном носителе;
- материалы оформляются в текстовом редакторе – Microsoft Word (.doc или .docx). Формат – А 4. Поля – верхнее и нижнее 2 см, левое 2 см, правое 2 см. Шрифт – Times New Roman;
- Размер шрифта – 14пт, Междустрочный интервал – 1,5пт, абзацный отступ – 1,25пт;
- объем работы, без приложений от 5 до 7 страниц указанного выше формата;

Эссе обучающийся направляет преподавателю на проверку через электронную информационно-образовательную среду Университета.

Методические указания для обучающихся по выполнению домашних заданий

Домашние задания используются для контроля факта приобретения обучающимися знаний по соответствующей теме изучаемой дисциплины.

Выполнение домашнего задания осуществляется обучающимися в режиме самостоятельной (внеаудиторной) работы

Домашние задания по всем темам курса готовятся письменно и представляются на проверку в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на

самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по изучаемому курсу определяется учебным планом.

При самостоятельной работе студенты руководствуются методическими рекомендациями по дисциплине при минимальном участии преподавателя.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
Тема 1. Социально-	Общее и особенное в зарубежных и российских	Работа с литературой,	Тестовое и практическое

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>экономическая сущность организационно-кадрового аудита</i>	моделях кадрового аудита. Структурно-функциональные параметры кадрового аудита в организации. Факторы макро- и микросреды, влияющие на кадровую стратегию организации.	включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к решению тестового и практического домашних заданий Подготовка к письменной работе - эссе	домашнее задание. Письменная работа - эссе
<i>Тема 2. Принципы, задачи и функции развития HR – аудита. Закономерности построения и проведения кадрового аудита.</i>	Основные принципы кадрового аудита в системе управления персоналом. Влияние HR-аудита на повышение конкурентоспособности и устойчивости организации в современных условиях. Динамика взаимодействия между трудовым потенциалом, компетенциями персонала и стратегией развития организации.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к решению тестового и практического домашних заданий Подготовка к письменной работе - эссе	Тестовое и практическое домашнее задание. Письменная работа - эссе
<i>Тема 3 Аудит персонала как инструмент эффективных изменений.</i>	Причины сопротивления персонала организационным нововведениям. Модель эффективного процесса управления организационными изменениями. Поведенческие принципы, лежащие в основе эффективности.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к решению тестового и практического домашних заданий Подготовка к письменной работе - эссе	Тестовое и практическое домашнее задание. Письменная работа - эссе
<i>Тема 4. Модели диагностики и методы оценки персонала на основе аудита</i>	Модели анализа поведения человека в группе. Методы измерения межличностных отношений. Технологии внедрения комплексной системы обобщающих показателей HR-аудита	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к решению тестового и практического домашних заданий. Подготовка к семинарскому занятию	Тестовое и практическое домашнее задание. Доклад - выступление на семинаре

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1 Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Университет «Синергия», 2017. - 680с. (Университетская серия).

Дополнительная литература:

Старцева Н.Н. Аудит и контроллинг персонала : учебное пособие / Старцева Н.Н.. — Екатеринбург : Уральский государственный университет путей сообщения, 2016. — 152 с. — ISBN 978-5-94614-371-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122277.html>

6.2 Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование ресурса	Ссылка
<i>Законодательные акты</i>		
1	Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ в редакции от 29.07.2017	http://www.consultant.ru
2	Декларация Международной организации труда «Об основополагающих принципах и правах в сфере труда» от 18.06.1998.	http://www.consultant.ru
<i>Порталы</i>		
1	Тематический портал – подборка информации для менеджеров по персоналу	http://www.hrm.ru
2	Тематический портал – кадровый консалтинг	http://www.nkvclub.ru
3	Тематический портал – информация для сотрудников кадровых служб	http://www.hr.inforser.ru
4	Сайт журнала «Управление персоналом»	http://www.top-personal.ru
5	Сайт журнала «Кадровое дело»	www.kdelo.ru

6.3 Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- специальные помещения, представляющие собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования (мультимедийный проектор, экран, ПК).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

При проведении образовательного процесса необходимо наличие:

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);

• ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

• Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)

• Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)

• Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Практикумы по решению задач	12 баллов – 9 или 10 правильных ответов на тестовые задания, оба правильно решенные практические задания; 11 баллов – 7 или 8 правильных ответов на тестовые задания, оба правильно решенные практические задания; 9-10 балла – 5 или 6 правильных ответов на тестовые задания, оба правильно решенные практические задания; 5-8 балла – не менее 5 правильных ответов на тестовые задания, одно правильно решенное практическое задание; 1-4 балл – не менее 8 правильных ответов на тестовые задания, ни одного правильно решенного практического задания; 0 баллов – менее 8 правильных ответов на тестовые задания, ни одного правильно решенного практического задания или контрольная работа вообще не сдана на проверку
2.	Доклад	7 баллов – доклад выполнен в соответствии с требованиями, правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем,

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
		докладчик правильные ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся; 6 баллов – доклад выполнен в соответствии с требованиями, но с плохой презентацией, грамотное использование профессиональной терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на большинство вопросов преподавателя и обучающихся; 5 баллов – доклад выполнен с незначительными нарушениями требований, с плохой презентацией, грамотное использование профессиональной терминологии, не полное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на большинство вопросов преподавателя и обучающихся; 3-4 балла – доклад выполнен с незначительными нарушениями требований, без презентации, профессиональная терминология не использовалась, не полное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил лишь на часть вопросов преподавателя и обучающихся; 1-2 балла – доклад выполнен с нарушением базовых требований, без презентации, докладчик был «привязан» к тексту, докладчик испытывал постоянные затруднения при ответе на вопросы преподавателя и обучающихся; 0 баллов – доклад не сделан вообще или сделан не по существу вопроса, докладчик не смог ответить на вопросы преподавателя и обучающихся.
3.	Эссе	7 баллов – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, замечаний по оформлению нет; 6 баллов – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, есть замечания по оформлению; 5 балла – тема раскрыта не в полном объеме, замечаний по оформлению нет; 4-1 балла – тема раскрыта только частично, нарушены правила по оформлению; 0 баллов – эссе не сделано.
4.	Практическое домашнее задание	6 баллов – 3 правильно решенных задания; 5-4 балла – 2 правильно решенных задания; 3-1 балл – 1 правильно решенное задание; 0 баллов – ни одного правильно решенного задания

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовые задания по практикуму по решению задач

I. Решите тестовое задание:

1. Система управления персоналом представляет собой:
 - а) экономическую категорию, в которой реализуются функции управления персоналом
 - б) систему, в которой реализуются функции управления персоналом
 - в) психологическую категорию, в которой реализуются функции

управления персоналом

2. Кадровая служба организации представляет собой:

- а) элемент структуры системы управления персоналом
- б) подразделение, отвечающее за кадровое направление деятельности организации
- в) справедливы оба варианта ответа

3. Кадровая политика:

- а) совокупность целей и способов их достижения по кадровому направлению деятельности организации
- б) одно из направлений стратегии организации
- в) верны оба ответа

4. Кадровая служба организации является:

- а) линейным подразделением
- б) функциональным подразделением
- в) специализированной штабной структурой

5. Руководитель кадровой службы имеет статус:

- а) руководителя линейного подразделения
- б) руководителя низового звена
- в) заместителя первого руководителя организации

6. Кадровая служба организации отвечает за деятельность организации на:

- а) внутриорганизационном рынке труда
- б) внешнем по отношению к организации рынке труда
- в) справедливы оба варианта ответа

7. Объектом деятельности кадровой службы является:

- а) персонал
- б) менеджеры
- в) исполнители

8. Основным внешним регламентом, регулирующим деятельность кадровой службы, является:

- а) Конституция РФ
- б) трудовое законодательство РФ
- в) налоговое законодательство РФ

9. Внутренним регламентом, регулирующим деятельность кадровой службы, является:

- а) правила внутреннего распорядка
- б) положение о кадровой службе

в) коллективный договор

10. В своей деятельности кадровая служба должна ориентироваться на:

- а) правила внутреннего распорядка
- б) методические требования к организации кадровой службы
- в) должностные инструкции работников кадровой службы

II. Решите практическое задание:

1. Раскройте роль и содержание деятельности кадровой службы организации в общей системе управления организацией. Дайте письменный ответ.

2. Какие три стратегические задачи кадрового направления вы знаете? Дайте письменный ответ.

3. Определите принципы функционирования кадровой службы организации, исходя из указанных задач, заполнив для этого правую графу таблицы.

Задачи кадровой службы организации	Принципы функционирования кадровой службы организации
Обеспечение организации квалифицированными кадрами	
Создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта работников	
Совершенствование системы оплаты труда и мотивации	
Повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала	
Предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и профессионального роста, стимулирование творческой активности	
Формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата	
Совершенствование методов оценки персонала; управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников	

Типовые практические задание для самостоятельной работы

1. Кадровая стратегия организации определяет ...

а) стратегические цели организации по кадровому направлению деятельности

б) стратегические подходы, используемые организацией для решения приоритетных для нее задач по кадровому направлению

в) стратегические цели организации по кадровому направлению деятельности и подходы к их практической реализации.

2. Цели и подходы, сформулированные в кадровой стратегии

организации должны иметь ... характер.

- а) исключительно публичный
- б) преимущественно публичный
- в) преимущественно публичный, но частично конфиденциальный
- г) частично публичный, но преимущественно конфиденциальный.

3. Руководитель кадровой службы в крупных организациях должен иметь статус ...

- а) заместителя директора организации
- б) руководителя одной из штабных служб
- в) руководителя одного из вспомогательных подразделений
- г) помощника директора организации.

4. Создание в структуре кадровой службы корпоративного учебного центра целесообразно для ... организаций.

- а) любых типов
- б) технологически продвинутых
- в) крупных и крупнейших
- г) высокорентабельных

5. Для корпораций более характерна кадровая стратегия ... типа.

- а) закрытого
- б) открытого
- в) инновационного
- г) внутреннего

6. Деятельность кадровой службы организации регламентируется

...

- а) Трудовым кодексом РФ
- б) Правилами внутреннего распорядка
- в) Положением о кадровой службе
- г) трудовым договором

7. Кадровая служба организации представляет собой...

- а) элемент структуры системы управления персоналом
- б) подразделение, отвечающее за кадровое направление деятельности организации
- в) элемент структуры системы управления персоналом и подразделение, отвечающее за кадровое направление деятельности организации

8. К методическим требованиям организации работы кадровой службы относятся ...

- а) рациональная организация рабочих мест и обеспечение благоприятных условий труда

- б) заключение с работниками службы срочных трудовых договоров
- в) нормирование труда работников кадровых служб
- г) прием на работу сотрудников, имеющих стаж работы в данном направлении не менее трех лет

9. Проектирование структуры кадровой службы зависит от ...

- а) территориального расположения организации
- б) стратегии, размера организации, ее структуры и стадии жизненного цикла
- в) отношения собственников к кадровым вопросам
- г) желания руководителя кадровой службы

10. В системе управления персоналом ... выступает в качестве главного документа, в котором определяются текущие и перспективные потребности организации в трудовых ресурсах.

- а) должностная инструкция
- б) трудовой договор
- в) штатное расписание
- г) Положение о найме персонала

Типовое практическое задание для самостоятельной работы

1. Определите состав корпоративных регламентов по каждой из операционных подсистем HR-менеджмента, заполнив для этого правую графу таблицы:

<i>Операционные подсистемы</i>	<i>Корпоративные регламенты, необходимые для функционирования подсистемы</i>
Подсистема регулирования численности персонала	
Подсистема развития персонала	
Подсистема организации труда персонала	
Подсистема мотивации персонала	
Подсистема социально-экономической и психологической поддержки	

Типовые темы эссе:

1. Сходство и отличия трудовых ресурсов от других ресурсов.
2. Особенности одного из отраслевых сегментов рынка труда (по Вашему выбору).
3. Трудовая ментальность как фактор, определяющий специфику

национальных рынков труда.

4. Конкуренция на внутрифирменном рынке труда.
 5. Способы профилактики кадровых рисков в организации.
 6. Компетентностный подход в управлении персоналом.
 7. Типовая структура индивидуального досье сотрудника организации.
 8. Основные субъекты контроля по кадровому направлению деятельности и их функции.
 9. Типовая структура «Положения о службе персонала организации» и его роль в деятельности организации.
 10. Основные элементы системы управления персоналом современной организации и их взаимосвязь.
 11. Система распределения полномочий и функциональной нагрузки в системе персонального менеджмента.
 12. Аудит и основные показатели деятельности современной кадровой службы.
 13. Специфика маркетинговых исследований на рынке труда.
 14. Профессиональные компетенции маркетолога кадровой службы современной организации.
 15. Отраслевая специфика проявления человеческого фактора и связанные с этим возможности и опасности для работодателя (на примере конкретной отрасли по выбору автора эссе).
 16. Рыночные опасности и возможности стратегической ориентации работодателя на массовое использование труда сотрудников, работающих «по совместительству».
 17. Рыночные опасности и возможности стратегической ориентации работодателя на трудоустройство детей собственных сотрудников.
 18. Рыночные опасности и возможности стратегической ориентации работодателя на трудоустройство выпускников средней школы, не получивших даже первичной профессиональной подготовки.
 19. Требования к содержанию объявлений в СМИ о наличии вакантных рабочих мест.
 20. Кадровые риски, связанные с привлечением новых сотрудников.
 21. Инвестиции в формирование позитивного имиджа организации на рынке труда.
- Отраслевая специфика управления формированием позитивного имиджа организации на рынке труда, на примере конкретной отрасли по выбору.

7.2 Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по изучаемой дисциплине проводится в форме зачета.

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» — 90-100 (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. — 70 -89 (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. — 50-69 (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. «Не зачтено» — менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа:

1. Цели, задачи и содержание деятельности в области HR-аудита.
2. Взаимодействие внешнего HR- аудита с организациями заказчиками.
3. Риски HR-аудита при внешнем и внутреннем аудите.
4. Подходы к HR-консультированию. Принципы работы консультанта по вопросам управления человеческими ресурсами на основании проведенного HR-аудита.
5. Типы аудита персонала.
6. Специфика организации и проведения внутреннего HR-аудита.
7. Структура процесса HR-аудита.
8. Диагностика и анализ в HR-аудите.
9. Методы HR-аудита.
10. Инструменты исследования кадровых процессов.

11. Модель кадрового аудита Д. Эккардштейна.
12. Модель кадрового аудита М.Вебера.
13. Раскройте содержание понятия «аудит структуры».
14. Раскройте содержание понятия «аудит кадровых процессов».
15. Раскройте содержание понятия «аудит кадрового потенциала организации».
16. Раскройте содержание понятия «внутренний кадровый аудит».
17. Раскройте содержание понятия «внешний кадровый аудит».
18. Составляющие кадрового аудита в системе управления персоналом.
19. Основные функции кадрового аудита.
20. Основные принципы кадрового аудита.
21. Структура и уровни кадрового аудита.
22. Социальный контроль как индикатор кадрового аудита.
23. Модель аудита с точки зрения принятия управленческих решений.
24. Модель ситуационного подхода к аудиту персонала.
25. Привлечение внешних экспертов HR-аудиторов (плюсы и минусы).

Задания 2 типа:

1. Перечислите основные проблемы чаще всего возникающие на пути внедрения изменений в организации.
2. Перечислите экономические и юридические вопросы, которые необходимо обсудить консультанту и клиенту перед заключением контракта о проведении HR- аудита.
3. Раскройте методические критерии при построении модели кадрового аудита.
4. Маркетинговые стратегии в HR-аудите.
5. Проведите мониторинг рынка HR-аудита и выделите наиболее популярные запросы на услуги HR-аудита на российском рынке.
6. Порядок подготовки отчета о проведении HR-аудита.
7. Аттестация. Виды аттестации. Технология проведения аттестационных мероприятий, как часть работы по HR-аудиту.
8. Формы взаимодействия клиента с HR-консультантом.
9. Специфика применения Ассесмент центров в системе HR-аудита.
10. Аттестация персонала, ее задачи, функции и методы.
11. HR-аудит и его роль в деятельности современной организации.
12. Общее и особенное в зарубежных и российских моделях кадрового аудита.
13. Методические критерии по построению модели организационно-кадрового аудита.
14. Общая цель и прикладные задачи HR-аудита.
15. Основные функции и принципы кадрового аудита в системе

управления современной организацией.

16. Внутренние и внешние параметры организационно-кадрового аудита.

17. Взаимосвязь системы управления персоналом и системы кадрового аудита.

18. Закономерности функционирования организационно-кадрового аудита в системе управления организацией.

19. Влияние HR-аудита на повышение конкурентоспособности и устойчивости организации в современных условиях.

20. Аудит персонала как элемент процесса принятия решений.

21. Аудит кадровой службы организации.

22. Модель эффективного процесса управления организационными изменениями.

23. Методы и средства планирования и оценки персонала.

24. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом.

25. Модель аудита социально-трудовой сферы организации.

Задания 3 типа:

1. Каковы направления обеспечения деятельности службы управления персоналом при проведении ОКА. Приведите пример. Каковы критерии оценки эффективности работы кадровых служб в рамках проведения ОКА?

2. Проанализируйте российскую и зарубежную модель аудита персонала

- аргументированно обосновать преимущества соответствующей модели аудита с позиции работодателя;

- аргументированно обосновать недостатки противоположных моделей с позиции работодателя.

3. Какие шаги необходимо предпринять руководителю в целях успешной подготовки своей компании к организационным изменениям на основании результатов проведения HR-аудита?

4. Раскройте содержание принципов организационно-кадрового аудита в системе управления персоналом.

Принцип	Содержание
прозрачности	
комплексного подхода	
перспективности	
фиксирования информации	
объективности	
своевременности	

5. Составьте примерный перечень вопросов и данных для

переговоров с потенциальным клиентом на проведение комплексного HR-аудита. Укажите, по каким критериям Вы будете принимать решение о заключении договора именно с данным консультантом.

6. Разработайте программу развития по принципу работы Development Centre для:

- руководителя отдела продаж;
- топ-менеджера HR-службы.

7. Определите основные задачи и направления внутреннего организационно-кадрового аудита в организации, где вы работаете на данный момент.

8. Особенности оказания консультационных услуг по итогу проведения HR-аудита в области управления кадрами.

9. Аудит кадрового состава и кадрового потенциала позволяет выявить... (перечислите 5-6 факторов).

10. Перечислите основные документы необходимые для проведения ОКА.

11. Определите преимущества и недостатки зарубежных и отечественных моделей кадрового аудита, заполнив соответствующие графы таблицы.

Модели кадрового аудита	Задача	Преимущества	Недостатки
	кадрового аудита		
Кадровый аудит как инструмент оценки планирования потребностей в персонале	Целевое кадровое планирование мероприятий		

12. Определите преимущества и недостатки зарубежных и отечественных моделей кадрового аудита, заполнив соответствующие графы таблицы.

Модели кадрового аудита	Задача	Преимущества	Недостатки
	кадрового аудита		
Кадровый аудит как инструмент оценки системы обучения.	Оценка эффективности системы обучения (программы повышения квалификации) путем анализа показателей трех групп параметров: оценки непосредственного обучения, изменения поведения на рабочем месте (функциональное поле контроля) и достижения организацией уровня рентабельности и эффективности.		

13. Определите преимущества и недостатки зарубежных и отечественных моделей кадрового аудита, заполнив соответствующие графы таблицы.

Модели кадрового аудита	Задача	Преимущества	Недостатки
	кадрового аудита		
Кадровый аудит как инструмент оценки совершенствования компетентности персонала	Оценки степени соответствия потенциала работника к предъявляемым к нему требованиям		

14. Определите преимущества и недостатки зарубежных и отечественных моделей кадрового аудита, заполнив соответствующие графы таблицы.

Модели кадрового аудита	Задача	Преимущества	Недостатки
	кадрового аудита		
Кадровый аудит как инструмент описания бизнес-процессов и построения системы сбалансированных показателей.	Алгоритм описания бизнес-процессов и построения СУП организации.		

15. Определите преимущества и недостатки зарубежных и отечественных моделей кадрового аудита, заполнив соответствующие графы таблицы.

Модели кадрового аудита	Задача	Преимущества	Недостатки
	кадрового аудита		
Кадровый аудит как инструмент оценки кадрового потенциала организации.	Контроль отклонений желаемых от фактических параметров при оценке кадрового потенциала организации, выражающегося тремя компонентами (психофизиологическим, квалификационным и психологическим).		

16. Определите преимущества и недостатки зарубежных и отечественных моделей кадрового аудита, заполнив соответствующие графы таблицы.

Модели кадрового аудита	Задача	Преимущества	Недостатки
	кадрового аудита		

Кадровый аудит как инструмент управленческого учета.	Корреляция между планированием и эффективностью в системе управления персоналом характеризуется через рост производительности труда.		

17. Определите преимущества и недостатки зарубежных и отечественных моделей кадрового аудита, заполнив соответствующие графы таблицы.

Модели кадрового аудита	Задача	Преимущества	Недостатки
	кадрового аудита		
Кадровый аудит как инструмент информационной поддержки.	Инструмент информационной системы принятия управленческих решений в СУП организации.		

18. Определите преимущества и недостатки зарубежных и отечественных моделей кадрового аудита, заполнив соответствующие графы таблицы.

Модели кадрового аудита	Задача	Преимущества	Недостатки
	кадрового аудита		
Кадровый аудит как инструмент управления процессами	Управление процессами в системе управления персоналом		

19. Определите преимущества и недостатки зарубежных и отечественных моделей кадрового аудита, заполнив соответствующие графы таблицы.

Модели кадрового аудита	Задача	Преимущества	Недостатки
	кадрового аудита		
Кадровый контроллинг как инструмент координации	Обеспечение менеджмента организации объективной управленческой информацией для повышения адаптационных функций организации		

20. Раскройте характеристики основных типов кадрового аудита, заполнив соответствующие графы таблицы.

Признак классификации	Типы аудита персонала	Основные характеристики

Периодичность проведения.		

21. Раскройте характеристики основных типов кадрового аудита, заполнив соответствующие графы таблицы.

Признак классификации	Типы аудита персонала	Основные характеристики
Полнота охвата изучаемых объектов.		

22. Раскройте характеристики основных типов кадрового аудита, заполнив соответствующие графы таблицы.

Признак классификации	Типы аудита персонала	Основные характеристики
Методика анализа.		

23. Раскройте характеристики основных типов кадрового аудита, заполнив соответствующие графы таблицы.

Признак классификации	Типы аудита персонала	Основные характеристики
Уровень проведения.		

24. Раскройте характеристики основных типов кадрового аудита, заполнив соответствующие графы таблицы.

Признак классификации	Типы аудита персонала	Основные характеристики
Способ проведения проверки.		

25. Раскройте содержание принципов организационно-кадрового аудита.

Принцип	Содержание
прозрачности	
перспективности	
объективности	
своевременности	

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Основы HR-консалтинга»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

Оглавление	Ошибка! Закладка не определена.
1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	5
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	8
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	15
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ	17
ПО ДИСЦИПЛИНЕ	17

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Основы HR-консалтинга» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры) утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 № 958.

Изучение дисциплины «Основы HR-консалтинга» ориентировано на освоение слушателями знаний в области консультирования по проблемам управления человеческими ресурсами, развитие необходимых компетенций, связанных с управленческим консультированием в сфере HR-менеджмента.

Объектом изучения выступает процесс консультирования в области управления человеческими ресурсами.

Курс «Основы HR-консалтинга» – важнейший предмет в программе подготовки специалистов, поскольку диагностика и принятие эффективных решений в данной сфере в соответствии со стратегическими целями и операционными планами организации – ведущая функция менеджера как низового, так и высшего уровня управления.

Методической особенностью данного курса является проблемно-диалогический и эвристический подход в обучении.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03. «Управление персоналом», входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1

Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре.

Цель и задачи дисциплины.

Целью изучения дисциплины является освоение слушателями знаний в области консультирования по проблемам управления человеческими ресурсами, развитие необходимых компетенций, связанных с управленческим консультированием в сфере HR-менеджмента.

Задачи дисциплины:

- расширение представлений и углубление знаний о направлениях HR-консалтинга;
- освоение методов анализа проблем и разработки управленческих решений;
- формирование умения идентифицировать проблему и формулировать консультационный запрос;
- формирование умения организовывать взаимодействие консультанта и персонала клиентской организации;

- развитие навыков анализа проблем в области управления человеческими ресурсами компании;
- овладение инструментами HR-консалтинга.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
ПК-1. Способен осуществлять операционное управление персоналом и подразделением организации	ПК-1.1.	Разрабатывает системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	Направления, принципы HR-консалтинга. Правовые основы консалтинговой деятельности. Специфика рынка HR-консалтинговых услуг. Специфика взаимодействия компании-заказчика с консультантом.	Анализировать рынок консалтинговых услуг с целью выбора провайдера. Вести переговоры и выстраивать взаимодействия с поставщиком консалтинговых услуг.	Анализа проблемы с целью определения потребности в услугах HR-консультанта Ведения переговоров с консультантом	<u>Контактная работа:</u> Лекции Ситуационные практикумы <u>Самостоятельная работа:</u> Эссе
	ПК-1.2.	Реализует операционное управление персоналом и работой структурного подразделения	Структуру консалтингового проекта. Методы и инструменты HR-диагностики и разработки решений и проектов оптимизации.	Разрабатывать структуру консалтингового проекта. Методы и инструменты HR-диагностики и разработки решений и проектов оптимизации.	Применения инструментов HR-диагностики с целью выявления проблемы и определения путей ее решения.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Ситуационные практикумы <u>Самостоятельная работа:</u> Эссе

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)								Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный	Мастер- класс	Лабораторный	Тренинг	Дидактическая игра		
Очная форма										
Тема 1. HR-консалтинг как область консалтинговой деятельности	1	1	1	1					15	Доклад /10 Отчет по ситуационному практикуму /10 Тест/5 Эссе /10
Тема 2. Специфика консультирования в области управления человеческими ресурсами	1		1	1					15	Контрольная работа /10 Отчет по ситуационному практикуму /10 Эссе /10
Тема 3. Структура, методы и инструменты HR-консалтинга	1			1					15	Отчет по ситуационному практикуму /10 Конспект /5
Тема 4. Управление изменениями в HR-консалтинге	1	1		1					15	Отчет по ситуационному практикуму /10 Доклад /10
Всего:	4	2	2	4					60	100
Контроль, час									Зачет	
Объем дисциплины (в академических часах)	72									
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	2									

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. HR-консалтинг как область консалтинговой деятельности.

Цели, задачи принципы деятельности в области HR-консалтинга. Направления и виды консалтинговой деятельности в области управления кадрами.

Предметные области направления консультирования «Управление кадрами» по классификации FEASO. Классификация видов HR-консалтинга: по форме взаимодействия с клиентской организацией: экспертный, процессный; по степени воздействия на клиента: развивающий и обучающий консалтинг; характеру проблемы: психологическое консультирование и бизнес-консалтинг.

Консалтинговая деятельность на современном рынке услуг. Подходы к HR-консультированию. Факторы, влияющие на выбор подхода к консультированию.

Принципы работы консультанта по вопросам управления человеческими ресурсами.

Тема 2. Специфика консультирования в области управления человеческими ресурсами.

Взаимодействие консалтинговой фирмы с клиентскими организациями. «Заповеди» клиента при использовании консультационных услуг.

Взаимодействие клиентской организации с консалтинговой фирмой. Имидж консалтинговой фирмы. Принятие решения об оказании консалтинговых услуг.

Двухсторонние риски HR-консалтинга.

Типы консультантов. Внутренние и внешние консультанты. Разнообразие и специфика внешних HR-консультантов. Роли HR-консультантов.

Тема 3. Структура, методы и инструменты HR-консалтинга.

Специфика оказания HR-консалтинговых услуг: тип услуг, особенности восприятия консультанта клиентами, двойная ответственность за результат и т.п. Противоречия консалтинговой деятельности.

Структура процесса HR-консультирования. Динамика процесса консультирования, содержание этапов консалтингового взаимодействия.

Диагностика и анализ в HR-консалтинге. Направления и эффекты применения, экспертное и процессное консультирование.

Инструменты идентификации, структурирования и анализа проблемы. Принцип МЕСЕ, «логическое дерево», «дерево вопросов». Выдвижение гипотезы. Поиск ключевых факторов.

Инструменты исследования кадровых процессов. Метод

триангуляции в консалтинге. Диагностика и интервенции на начальном этапе анализа. Типология и содержание интервенций.

Методы и инструменты интерпретации результатов. Эффективные техники McKinsey. Управление знаниями. Анализ проблемы с помощью «исследования действием».

Тема 4. Управление изменениями в HR-консалтинге.

Оценка возможностей компании к изменениям. ПЭСТ-факторы. Анализ «поля сил». SWOT-анализ готовности компании к изменениям. Оценка вероятности успеха изменений по Якобсу. Формула вероятности изменений Р. Бекхарда и Т. Харриса. Формула изменений Глейчера. Оценка готовности компании к переменам по Х. Рамперседу. Модель Дэвида Майстера «Определение вероятности успеха изменений по четырем показателям».

Причины сопротивления изменениям. Причины сопротивления стратегическим изменениям (Э. Гроу). Три типа негативного отношения к изменениям (С. Хеллер). Причины, по которым сотрудники не желают участвовать в изменениях (Д. Майстер, М. Армстронг). «Декалогия» Д. Лепоре и О. Коэн, процесс повышающий вероятность изменений.

Модели управления изменениями. Схема управления изменениями («Mastering Change») И. Адизеса. Модель 8 шагов управления изменениями по Д. Коттеру. Модель «Айсберг управления изменениями» Ф. Кругера. Обучающая модель изменений ADKAR –Prosci Д. Хайята. Модель изменений К.Левина: Размораживание, Движение, Замораживание. Позитивный подход к изменениям Д. Куперрайдера. Метод 4D.

Механизм передачи проекта на реализацию и завершение консультационных работ. Шаги, необходимые на заключительном этапе. «Лифт-тест». Заключение договора о внедрении проекта.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, ситуационный практикум, дидактическая игра, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило,

теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение

вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Методические указания для обучающихся по подготовке к тесту

Тест – особая форма проверки знаний. Проводится после освоения одной или нескольких тем и свидетельствует о качестве понимания основных понятий изучаемого материала. Тестовые задания составлены к ключевым понятиям, основным разделам, важным терминологическим категориям изучаемой дисциплины.

Для подготовки к тесту необходимо знать терминологический аппарат дисциплины, понимать смысл научных категорий и уметь их использовать в профессиональной лексике.

Владение понятийным аппаратом, включённым в тестовые задания, позволяет преподавателю быстро проверить уровень понимания студентами важных методологических категорий.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является

приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

Методические указания для обучающихся по выполнению контрольных работ

В соответствии с учебным планом каждый студент должен выполнить контрольные работы по дисциплине. Задачи контрольной работы выдаются преподавателем индивидуально по вариантам.

Правила:

- работа должна быть сдана за 10 дней до мероприятий промежуточной аттестации;

- студент обязан выполнять контрольные работы только своего варианта.

Контрольные работы следует выполнять в отдельной для каждой работы ученической тетради, оставляя поля для замечаний преподавателя. Рекомендуется оставлять в конце тетради несколько чистых страниц для исправлений и дополнений в соответствии с указаниями преподавателя.

На обложке тетради студент должен указать форму обучения, направление, профиль, курс, номер группы, свою фамилию, имя, отчество, номер работы, номер зачетной книжки, номер варианта; ученую степень (звание) фамилию, имя, отчество преподавателя.

В конце работы необходимо привести список.

Перед решением задачи каждого задания нужно полностью выписать

ее условие. Если несколько задач имеют общую формулировку, переписывать следует только условие задачи нужного варианта. Решение каждой задачи студент должен сопровождать подробными объяснениями и ссылками на соответствующие формулы, теоремы и правила. Вычисления должны быть доведены до конечного числового результата. Ответы и выводы, полученные при решении задач, следует подчеркнуть.

В случае возвращения работы на доработку, следует переделать те задачи, на которые указывает преподаватель, а при отсутствии такого указания вся контрольная работа должна быть выполнена заново. Переделанная работа сдается на повторную проверку обязательно с не зачтенной ранее работой.

В случае возникновения затруднений студент может обратиться к преподавателю или на кафедру.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при

подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по курсу «Информатика и программирование» определяется учебным планом.

При самостоятельной работе студенты руководствуются методическими рекомендациями по дисциплине при минимальном участии преподавателя.

Методические указания для обучающихся по подготовке доклада

Доклад - сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям и быть указаны в докладе.

Структура выступления.

Вступление должно содержать:

- название, сообщение основной идеи;
- современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов;
- живую интересную форму изложения;
- акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудиовизуальных и визуальных материалов. Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
Тема 1. HR-	Консалтинговая	Работа с литературой,	Написание

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>консалтинг как область консалтинговой деятельности</i>	деятельность на современном рынке услуг. Подходы к HR- консультированию. Факторы, влияющие на выбор подхода к консультированию.	включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму, выполнение доклада, эссе и теста по теме 1	доклада, выполнение заданий ситуационного практикума, выполнение тестового задания и предоставление эссе
<i>Тема 2. Специфика консультирования в области управления человеческими ресурсами</i>	Имидж консалтинговой фирмы. Принятие решения об оказании консалтинговых услуг. Двухсторонние риски HR-консалтинга Роли HR- консультантов.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к контрольной работе ситуационному практикуму, выполнение эссе по теме 2	Выполнение заданий ситуационного практикума, написание контрольной работы и предоставление эссе
<i>Тема 3. Структура, методы и инструменты HR- консалтинга</i>	Противоречия консалтинговой деятельности. Метод триангуляции в консалтинге. Типология и содержание интервенций Эффективные техники McKinsey. Управление знаниями. Анализ проблемы с помощью «исследования действием».	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму, написание конспекта	Выполнение заданий ситуационного практикума, предоставление конспекта.
<i>Тема 4. Управление изменениями в HR- консалтинге</i>	Оценка вероятности успеха изменений по Якобсу. Формула вероятности изменений Р. Бекхарда и Т. Харриса. Оценка готовности компании к переменам по Х. Рамперседу. Модель Дэвида Майстера «Определение вероятности успеха изменений по четырем показателям». Модель «Айсберг управления изменениями»	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму, выполнение доклада по теме 4	Написание доклада, выполнение заданий ситуационного практикума

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	Ф. Кругера. Обучающая модель изменений ADKAR –Prosci Д. Хайята. Модель изменений К.Левина: Размораживание, Движение, Замораживание. Позитивный подход к изменениям Д. Куперрайдера. Метод 4D.		

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

Блинов, А. О. Управленческое консультирование : учебник для магистров / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. — 5-е изд. — Москва : Дашков и К, 2025. — 211 с. — ISBN 978-5-394-05999-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/152484.html>

Дополнительная литература:

1. Уханова, Т. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Т. В. Уханова, Н. Б. Щеголева. — Москва : Научный консультант, 2022. — 176 с. — ISBN 978-5-907477-43-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/146706.html>
2. Иванова Е.А. Управление изменениями : учебное пособие для студентов бакалавриата по направлениям «Торговое дело» и «Менеджмент» / Иванова Е.А., Шлеин В.А.. — Москва : Российский университет транспорта (МИИТ), 2020. — 138 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115903.html>
3. Конев, А. Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты : монография / А. Н. Конев. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 137 с. — ISBN 978-5-4487-0154-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72886.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимой для освоения дисциплины

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Информационный портал предпринимателей	http://www.smallbusinesses.ru
2.	Информационный сайт «Sherpa Бизнес консалтинг»	http://www.sherpaconsulting.ru
3.	Сайт Ассоциации консультантов по подбору персонала	http://www.apsc.ru
4.	Сайт «Издание для профессиональных консультантов»	http://www.consulting.ru
5.	Сайт газеты «Коммерсант»	http://www.kommersant.ru
6.	Сайт «Консалтинг и тренинги Санкт-Петербурга	http://www.treko.ru
7.	Сайт консалтинговой группы «Лекс»	http://www.lexgroup.ru
8.	Сайт «Корпоративный менеджмент»	http://www.cfin.ru
9.	Сайт Национального союза кадровиков	http://www.kadrovik.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля

успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ № п/п	Наименование оценочно го средства	Шкала и критерии оценки, балл
1	Доклад	10 баллов – доклад выполнен в соответствии с требованиями, правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся; 8-9 баллов – доклад выполнен в соответствии с требованиями, но с плохой презентацией, грамотное использование профессиональной терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на большинство вопросов преподавателя и обучающихся; 5-7 баллов – доклад выполнен с незначительными нарушениями требований, с плохой презентацией, грамотное использование профессиональной терминологии, не полное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на большинство вопросов преподавателя и обучающихся; 3-4 балла – доклад выполнен с незначительными нарушениями требований, без презентации, профессиональная терминология не использовалась, не полное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил лишь на часть вопросов преподавателя и обучающихся; 1-2 балла – доклад выполнен с нарушением базовых требований, без презентации, докладчик был «привязан» к тексту, докладчик испытывал постоянные затруднения при ответе на вопросы преподавателя и обучающихся; 0 баллов – доклад не сделан вообще или сделан не по существу вопроса, докладчик не смог ответить на вопросы преподавателя и обучающихся.
2	Ситуационный практикум	9-10 баллов – доклад содержит верные развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд; 7-8 баллов – доклад содержит верные развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие корректные ответы на вопросы представителей других команд; 5-6 баллов – доклад содержит неточности и мелкие ошибки в ответах на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 3-4 балла – доклад содержит ошибки по существенным пунктам в ответах на сформулированные вопросы, но лидером команды (микро-группы) даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 1-2 балла – доклад содержит ошибки по существенным пунктам в ответах на сформулированные вопросы, ответы на вопросы представителей других команд поверхностны или неверны; 0 баллов – доклад не содержит ответов на сформулированные вопросы, не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.

№ № п/п	Наименование оценочно го средства	Шкала и критерии оценки, балл
3	Тестовое задание	5 баллов – 9-10 правильных ответов; 4 балла – 7-8 правильных ответов; 3 балла – 5-6 правильных ответов; 2 балла – 3-4 правильных ответа; 1 балл – 1-2 правильных ответа 0 баллов – нет правильных ответов
4	Контрольные работы	9-10 баллов – 9 или 10 правильных ответов на тестовые задания, оба правильно решенные практические задания; 7-8 баллов – 7 или 8 правильных ответов на тестовые задания, оба правильно решенные практические задания; 5-6 баллов – 5 или 6 правильных ответов на тестовые задания, оба правильно решенные практические задания; 2-3 балла – не менее 5 правильных ответов на тестовые задания, одно правильно решенное практическое задание; 1 балл – не менее 8 правильных ответов на тестовые задания, ни одного правильно решенного практического задания; 0 баллов – менее 8 правильных ответов на тестовые задания, ни одного правильно решенного практического задания или контрольная работа вообще не сдана на проверку.
5	Эссе	9-10 баллов – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, замечаний по оформлению нет; 7-8 баллов – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, есть отдельные замечания по оформлению; 5-6 баллов – тема раскрыта не в полном объеме или выводов нет, существенных замечаний по оформлению нет; 3-4 балла – тема раскрыта частично, нет выводов, есть отдельные замечания по оформлению; 1-2 балла – есть существенные замечания содержанию темы (степени раскрытия темы, проявленности авторской точки зрения) и по оформлению 0 баллов – эссе не сделано либо не соответствует теме и требованиям к оформлению
6	Конспект	Распределение баллов в зависимости от полноты раскрытия темы, но не более 5 за один конспект.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовое задание для проведения ситуационного практикума

Ситуация «Проблемы в торгово-промышленном холдинге».

Краткая характеристика организации.

Профиль деятельности - торгово-промышленный холдинг, бытовая техника. Численность персонала - около 200 человек. Срок работы на российском рынке - 10 лет.

Описание ситуации.

Вы приглашены в компанию в качестве HR-консультанта для

разработки рекомендаций по оптимизации деятельности компании. До настоящего момента в компании существовал отдел кадров, состоявший всего из двух человек. Генеральный директор принял решение создать отдел по работе с персоналом. HR-директор уже принят, но его отдел пока не сформирован (за исключением уже имеющихся сотрудников). Оба руководителя готовы рассмотреть Ваши предложения.

Первое знакомство с компанией (из наблюдений, изучения документации и бесед с руководителями) выявило следующую ситуацию:

1. За 10 лет своего существования компания вышла на неплохие показатели и занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания интенсивно росла и продолжает расти, открыто собственное производство, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

2. Генеральный директор - харизматичная личность, решения привык принимать быстро и единолично. Он ясно представляет себе стратегию развития компании, но редко говорит о ней. Даже ближайшее окружение весьма смутно представляет себе перспективы развития. Свои решения топ-менеджер обсуждать не привык, считает, что и так все понятно. У первого лица катастрофически не хватает времени, в итоге кто сумеет его «отловить», тот и решает вопрос.

3. Специалисты низового звена имеют достаточно высокую квалификацию, но грамотных руководителей немного. Руководители часто работают как специалисты, пуская работу своих подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т. к. они постоянно выполняют несвойственные им функции, а также поручения первого лица. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают вроде бы различные задачи. Многие руководители выросли в компании с самых низов, есть даже такие, которые работают со дня основания компании.

4. В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Генеральный директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти поговорить любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Бывает, что внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т. к. они не понимают ее смысла.

5. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и способов начисления зарплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается сам при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если ходить и просить.

6. Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, т. к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются

подбором, т. к. в отделе кадров всего два человека, которые успевают только вести кадровый учет. Кроме того, сам директор принимает активное участие в подборе, встречаясь со всеми кандидатами на все должности.

7. В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются.

Задания:

1. Выявите проблемные области в сфере управления человеческими ресурсами. Постройте «логическое дерево» проблем, выявленных Вами из описания ситуации (не менее 4 уровней).

2. Выявите приоритетные факторы, влияющие на ситуацию, с помощью диаграммы Ишикавы и разработайте предложения по оптимизации.

3. Наметьте долгосрочный план работы службы персонала.

4. Определите структуру службы персонала, распределить функции между сотрудниками с учетом того, что принять сразу больше двух новых специалистов вам вряд ли удастся.

5. Определите первоочередные меры, которые можно реализовать в ближайшее время.

Типовые темы докладов

1. HR-консалтинг в России – проблемы и достижения.
2. Профиль компетенций HR-консультанта.
3. Востребованность HR-консалтинга в современной России.
4. Специфика работы консалтинговых компаний в России.
5. Ограничения и возможности консультанта при оказании услуг по оптимизации HR-процессов в организации.
6. Особенности оказания консультационных услуг в области управления кадрами на производственном предприятии.
7. Маркетинговые стратегии в HR-консалтинге.
8. Формы взаимодействия клиента с HR-консультантом.
9. Кадровые агентства в России как поставщики консультационных услуг в сфере управления кадрами.
10. Современные тенденции взаимодействия российских бизнесменов с HR-консультантами.
11. Особенности оказания консультационных услуг в области управления кадрами на производственном предприятии.
12. Маркетинговые стратегии в HR-консалтинге.
13. Формы взаимодействия клиента с HR-консультантом.

14. Кадровые агентства в России как поставщики консультационных услуг в сфере управления кадрами.
15. Современные тенденции взаимодействия российских бизнесменов с HR-консультантами.
16. Анализ фактов на различных этапах HR-консультирования.
17. Мыслительные карты как инструмент визуализации информации: преимущества и проблемы применения.
18. Интервенции в HR-консалтинге: как подобрать адекватный инструмент.
19. Применение интервенций на примере современной организации.
20. Проблема управления знаниями как элемент HR-консультирования.
21. Сравнительный анализ моделей управления изменениями ИАдизеса, Д.Коттера и Ф.Кругера.
22. SWOT-анализ применения модели Д.Хайята при внедрении изменений на современном российском предприятии (на примере конкретного предприятия).
23. SWOT-анализ применения модели КЛевина при внедрении изменений на современном российском предприятии (с анализом «полюсов»).
24. Сравнительный анализ применения позитивного подхода к изменениям и модели управления изменениями по И.Адизесу.
25. Практика применения модели декалогии Д.Лепоре и О.Коэна на российском предприятии.

Типовое задание к контрольной работе.

Тест:

1. При принятии решения о привлечении консультанта к решению проблемы, первым шагом клиента должно стать:
 - а) постановка цели консультирования;
 - б) выявление проблемы;
 - в) ознакомление с рынком консалтинговых услуг;
 - г) встреча с консультантом.
2. Привлекая к решению проблемы консультанта заказчика следует:
 - а) предоставить консультанту возможность выполнять все работы самостоятельно;
 - б) назначить ответственных из числа работников компании для взаимодействия с консультантом;
 - в) договориться с консультантом о личном участии в решении проблемы;
 - г) осуществлять контроль за деятельностью консультанта;
 - д) обсудить с консультантом зоны ответственности и степень своего участия в работе, а также о привлечении необходимых специалистов компании-заказчика; поддерживать постоянный контакт с консультантом на протяжении всего срока контракта.

3. Консультант, приступая к консультированию, должен ориентироваться на то, что:

- а) первоначально сформулированная клиентом цель консультирования не всегда точна и в процессе обсуждения с консультантом может быть скорректирована;
- б) цель консультирования формулируется точнее при взгляде извне (т.е. консультантом);
- в) точнее всего цель консультирования может сформулировать только сам клиент;
- г) цель консультирования, даже некорректно сформулированная клиентом, должна безоговорочно приниматься консультантом, если он дал согласие на оказание услуг.

4. Привлечение консультанта по процессу необходимо, если клиентской компании необходимо:

- а) выявить суть проблемы;
- б) выяснить, как разрешать проблемы определенного типа;
- в) внедрить технологию или осуществить системные преобразования;
- г) выполнить узкую производственную задачу;
- д) получить разовую консультацию опытного специалиста.

5. Привлечение консультанта по ресурсам (консультанта-эксперта) необходимо, если:

- а) выявить суть проблемы;
- б) выяснить, как разрешать проблемы определенного типа;
- в) внедрить технологию или осуществить системные преобразования;
- г) выполнить узкую производственную задачу;
- д) получить разовую консультацию опытного специалиста.

6. Если заказчику не ясна суть проблемы и в компании отсутствует четко разработанная стратегия, то наиболее полезными ролями консультанта являются:

- а) пропагандист;
- б) наставник;
- в) соратник;
- г) эксперт-координатор;
- д) коуч.

7. Если заказчик осознает проблему, но он или сотрудники компании-клиента недостаточно компетентны для ее решения, наиболее полезными ролями консультанта являются:

- а) аналитик;
- б) генератор идей;
- в) разработчик альтернатив;
- г) фасилитатор.

8. Наибольший риск конкуренции с формальным руководителем возникает, если консультант выполняет роль:

- а) эксперта-координатора;
- б) наставника;

- в) советника;
- г) генератора идей.

9. Участие в обсуждении идей, принятии решений и совместном внедрении проекта предполагает выполнение консультантом роли...

- а) коуча;
- б) эксперта-координатора;
- в) соратника;
- г) аналитика.

10. Выявить дополнительные внутренние ресурсы клиента консультанту помогает роль:

- а) коуча;
- б) эксперта-координатора;
- в) соратника;
- г) аналитика.

Практическое задание №1.

Проанализируйте типы внешних HR-консультантов и заполните таблицу, отметив особенности их деятельности.

Типы внешних HR-консультантов	Специфика деятельности
Крупные многофункциональные консалтинговые фирмы	
Консультативные подразделения в управленческих учреждениях	
Мелкие и средние консалтинговые фирмы	
Консультативные подразделения в кадровых агентствах –Тренинговые компании.	
Консультанты - «фри-лансеры»	
Консультирующие преподаватели	
Аутсорсинговые компании	

Практическое задание №2

Проанализируйте роли HR-консультантов, выявите преимущества и ограничения данных ролей, аргументировав свою точку зрения. Результаты внесите в таблицу:

Роли консультантов	Преимущества роли	Ограничения роли	Аргументы
Пропагандист			
Наставник			
Генератор идей			
Соратник			
Эксперт - координатор			
Разработчик			

альтернатив			
Аналитик			
Фасилитатор			

Ожидаемый результат: закрепление знаний и умений обучающихся по теме 2 изучаемой дисциплины.

Типовое тестовое задание для выполнения на занятии.

Тест:

1. Консалтинг как вид деятельности впервые появился:
 - а) в дореволюционной России;
 - б) в Советском союзе;
 - в) в США;
 - г) в России в «послеперестроечный» период.
2. Правильным является следующее соотношение HR-консалтинга и управленческого консалтинга:
 - а) управленческий консалтинг является одним из направлений HR-консалтинга;
 - б) HR-консалтинг является одним из направлений управленческого консалтинга;
 - в) это два независимых друг от друга направления организационного консалтинга;
 - г) это отдельные, но взаимосвязанные друг с другом направления организационного консалтинга.
3. Вид консалтинга, подразумевающий активное сотрудничество консультанта и клиента на всех этапах разработки проекта, результатом чего является осознание клиентом причины и характера происходящих процессов, называется...
 - а) экспертным;
 - б) процессным;
 - в) обучающим;
 - г) развивающим.
4. Вид консалтинга, позволяющего создать условия для вызревания и внедрения идей и проектов самим клиентом, т.е. расширить его компетентность, называется...
 - а) развивающим;
 - б) экспертным;
 - в) процессным;
 - г) обучающим.
5. Вид консалтинга, подразумевающий достаточно формальное взаимодействие клиента и консультанта, когда основные работы выполняет консультант, являющийся экспертом в данной области, называется....
 - а) экспертным;
 - б) обучающим;
 - в) процессным;

- г) развивающим.
- 6. На анализ персонала, диагностику и улучшение психологического климата, командообразование, урегулирование конфликтов в организации и пр. направлено:
 - а) психологическое консультирование;
 - б) бизнес-консультирование;
 - в) коучинг;
 - г) преобразующий консалтинг.
- 7. Если консультант помогает решить проблему клиенту, но не отвечает за ее решение, такой подход называется:
 - а) процессным;
 - б) функциональным.
- 8. Достичь максимальной непредвзятости консультанта возможно, если консультант...
 - а) изучает факты и строит гипотезу, не опираясь на мнение и знание руководителя компании клиента;
 - б) сопоставляет информацию, предоставленную клиентом, со своими собственными наблюдениями и опирается на собственные знания и опыт;
 - в) совместно с клиентом разрабатывает критерии оценки результатов, предварительно информирует заказчика о пределах своего влияния на ситуацию, а также предоставляет клиенту полную информацию о сильных и слабых сторонах проекта;
 - г) г) не имеет личной заинтересованности в результате.
- 9. Принятие решения о привлечении консультанта зависит:
 - а) от степени актуальности проблемы;
 - б) от степени сложности проблемы;
 - в) от финансовых возможностей организации;
 - г) от всех перечисленных выше факторов.
- 10. HR-консультирование:
 - а) всегда направлено на решение отдельных задач управления персоналом организации;
 - б) всегда направлено на комплексные проблемы управления персоналом;
 - в) всегда из узконаправленного перерастает в решение комплексных проблем управления персоналом организации;
 - г) предполагает как решение узконаправленных задач, так и достижение комплексных целей.

Типовые темы эссе

1. Анализ любых двух направлений HR-консалтинга: сходство и различия в содержании деятельности консультанта в рамках каждого из них.
2. Принципы консалтинговой деятельности, которые наиболее сложно реализовать.

3. Существуют ли специфические отличия HR-консалтинга в России и за рубежом?
4. Перспективы развития консалтинга в целом и HR-консалтинга, в частности, в России?
5. Специфика HR-консалтинга по сравнению с деятельностью по управлению человеческими ресурсами.
6. «Секреты» подготовки клиента к формированию запроса на консультационные услуги?
7. Риски руководителя клиентской организации при обращении за помощью к консультанту.
8. Способы снижения издержек в результате рисков консультативного взаимодействия со стороны клиента.
9. Способы снижения рисков со стороны консультанта.
10. Характерные отличия высококвалифицированного консультанта.
11. Порядок подготовки клиента к формированию запроса на консультационные услуги: какая информация и документы необходимы?
12. Нестандартные инструменты, применяемые на этапе идентификации проблемы.
13. Предварительная диагностика проблем компании – необходимость или лишняя трата времени?
14. Интервенции: эффекты и риски.
15. Можно ли проблемы управления персоналом всегда можно решать автономно от других проблем организации?
16. «Избыточный анализ не всегда полезен»: подтверждается ли это практикой?
17. ПЭСТ-факторы и их влияние на возможность внедрения изменений в компании.
18. Наиболее существенные факторы, повышающие вероятность преобразования в компании.
19. Каковы основные шаги по управлению изменениями (на основании И.Адизеса, Д.Коттера и Ф.Кругера).
20. «Лифт-тест»: полезный инструмент или профанация серьезных идей?
21. Экономические и юридические вопросы, которые необходимо обсудить консультанту и клиенту перед заключением контракта о внедрении разработанного проекта.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Основы HR-консалтинга» проводится в форме зачета

Форма контроля/ коды оцениваемых компетенций	Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет/ ПК-1.1., ПК-1.2.	Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины (курса), а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины (курса), понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины (курса) и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины (курса). результате освоения дисциплины (курса) (решение задачи).	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70 -89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50 - 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа

1. Цели, задачи и содержание деятельности в области HR-консалтинга.

2. Направления и виды консалтинговой деятельности в области.
3. Консалтинговая деятельность на современном рынке услуг.
4. Подходы к HR-консультированию. Принципы работы консультанта по вопросам управления человеческими ресурсами.
5. Взаимодействие консалтинговой фирмы с клиентскими организациями;
6. Взаимодействие клиентской организации с консалтинговой фирмой;
7. Двухсторонние риски HR-консалтинга.
8. Типы консультантов.
9. Специфика оказания HR-консалтинговых услуг.
10. Структура процесса HR-консультирования.
11. Диагностика и анализ в HR-консалтинге.
12. Инструменты идентификации, структурирования и анализа проблемы.
13. Инструменты исследования кадровых процессов.
14. Типология и содержание интервенций.
15. Методы и инструменты интерпретации результатов.
16. Оценка возможностей компании к изменениям.
17. Причины сопротивления изменениям.
18. Модели управления изменениями.
19. Механизм передачи проекта на реализацию и завершение консультационных работ.
20. Специфика оказания консалтинговых услуг существуют в современной России.
21. Принципы и этика консалтинговой деятельности.
22. Перспективы развития HR-консалтинга, рынок консалтинговых услуг в РФ и за рубежом.
23. Специфика HR-консалтинга по сравнению с другими направлениями консалтинга.
24. Порядок подготовки клиента к формированию запроса на консультационные услуги.
25. Риски клиентской организации при обращении к консультанту.

Задания 2 типа

1. Перечислите основные проблемы чаще всего возникающие на пути внедрения изменений в организации.
2. Можно ли утверждать, что проблемы управления персоналом всегда можно решать автономно от других проблем организации? Почему? Аргументируйте свою точку зрения примерами.
3. Основные шаги по управлению изменениями с точки зрения И.Адизеса, Д.Коттера и Ф.Кругера. Сравните подходы.
4. Маркетинговые стратегии в HR-консалтинге.
5. Проведите мониторинг рынка консалтинговых услуг и выделите наиболее популярные запросы на услуги HR-консультантов на

руссийском рынке.

6. Порядок подготовки клиента к формированию запроса на консультационные услуги.

7. Аттестация. Виды аттестации. Технология проведения аттестационных мероприятий.

8. Формы взаимодействия клиента с HR-консультантом.

9. Каким образом можно снизить издержки в результате рисков консультативного взаимодействия со стороны клиента.

10. Перечислите основные документы необходимые для оказания услуг в сфере консалтинга.

11. Раскройте содержание обучающей модели изменений ADKAR –Prosci Д.Хайята.

12. Перечислите причины сопротивления стратегическим изменениям (Эндрю Гроу). Раскройте их содержание и значение.

13. Сформируйте профиль компетенций HR-консультанта.

14. Что такое ПЭСТ-факторы и как они влияют на возможность внедрения изменений в компании.

15. «Лифт-тест» и сферы его применения. Приведите примеры.

16. Профиль компетенций HR-консультанта.

17. Специфика работы консалтинговых компаний в России.

18. Ограничения и возможности консультанта при оказании услуг по оптимизации HR-процессов в организации.

19. Особенности оказания консультационных услуг в области управления кадрами на производственном предприятии.

20. Маркетинговые стратегии в HR-консалтинге.

21. Формы взаимодействия клиента с HR-консультантом.

22. Кадровые агентства в России как поставщики консультационных услуг в сфере управления кадрами.

23. Мыслительные карты как инструмент визуализации информации: преимущества и проблемы применения.

24. Интервенции в HR-консалтинге: как подобрать адекватный инструмент.

25. Применение интервенций на примере современной организации.

Задания 3 типа

1. Заполните анкету клиента, применительно к организации, в которой Вы работаете (Приложение 1.) На основании результатов анкеты сформулируйте запрос для консультанта, выбрав те задачи, с которыми Ваша компания не может справиться самостоятельно.

2. Заполните анкету клиента, применительно к организации, в которой Вы работаете (Приложение 1.) Выявите те ресурсы (материальные, человеческие, профессиональные, временные, технические и пр.), которые Ваша компания необходимо будет предоставить консультанту для оказания консультативной помощи.

3. Заполните анкету клиента, применительно к организации, в которой Вы работаете (Приложение 1.) Составьте перечень вопросов и необходимых данных для переговоров с потенциальным консультантом.

4. Заполните анкету клиента, применительно к организации, в которой Вы работаете (Приложение 1.) Укажите, по каким критериям Вы будете принимать решение о заключении договора именно с данным консультантом.

5. Заполните анкету клиента, применительно к организации, в которой Вы работаете (Приложение 1.). Составьте «дерево проблем» на основании выявленных из анкеты данных и выделите их источники.

6. Продуктивность процессного или функционального (экспертного) подхода зависит от факторов, отраженных в таблице 1. Приводим интерпретацию сравнения подходов, предложенного С.Р. Филоновичем. Заполните таблицу, поясните Ваш ответ.

Таблица 1. Факторы, влияющие на выбор подхода к консультированию

Фактор	Больше подходит для процессного консультирования	Больше подходит для экспертного консультирования
Проблемная ситуация	• Проблема динамичная •	• Четко определена •
Ожидания клиента	Клиент стремится: • к независимости •	У клиента: • мало опыта •
Опыт и ожидания консультанта	Консультант стремится: • остаться независимым •	У консультанта: • значительный опыт •
Взаимоотношения клиента и консультанта	Отношения дистанцированные.	

7. Перечислите экономические и юридические вопросы необходимо обсудить консультанту и клиенту перед заключением контракта о внедрении разработанного проекта.

8. Какие шаги необходимо предпринять руководителю в целях успешной подготовки своей компании к изменениям?

9. Анализируя мнения и опыт специалистов в области консультирования, можно выделить основные принципы HR-консалтинга. Представим их с пояснениями в виде таблицы. Заполните таблицу и поясните Ваш ответ.

10. На основании оценки проблемы сформулируйте запрос для консультанта, выбрав те задачи, с которыми Ваша компания не может справиться самостоятельно.

11. Выявите те ресурсы (материальные, человеческие, профессиональные, временные, технические и пр.), которые Ваша компания готова предоставить консультанту для оказания

консультативной помощи.

12. У крупного банка с разветвленной сетью филиалов возникла серьезная проблема с операционистами. Текучесть кадров в последние несколько месяцев несмотря на высокую зарплату и социальный пакет в компании резко возросла. В операционных залах вместо десяти-пятнадцати человек работает три-пять.

HR-менеджер, поговорив с сотрудниками, выяснил, что причины ухода – большие нервные перегрузки при общении с раздраженными клиентами. Банк перестал четко и в срок исполнять свои обязательства перед клиентами (например, блокирование банком карточных счетов, задержка перечисления и зачисления денег на банковскую карту и др.). Естественно, что весь поток негатива выливается на тех, кого люди видят первым, – операциониста.

Руководство банка обратилось к HR-директору с просьбой решить вопрос: либо резко увеличить набор специалистов, либо никого не увольнять в ближайшее время.

Как HR в данном случае может помочь своей компании?

13. Составьте примерный перечень вопросов и данных для переговоров с потенциальным консультантом. Укажите, по каким критериям Вы будете принимать решение о заключении договора именно с данным консультантом.

14. Проблема управления знаниями как элемент HR-консультирования.

15. SWOT-анализ применения модели Д.Хайята при внедрении изменений на современном российском предприятии (на примере конкретного предприятия).

16. SWOT-анализ применения модели КЛевина при внедрении изменений на современном российском предприятии (с анализом «поля сил»).

17. Сравнительный анализ применения позитивного подхода к изменениям и модели управления изменениями по И.Адизесу.

18. Практика применения модели декалогии Д.Лепоре и О.Коэна на российском предприятии.

19. Стюарт Хеллер (S.Heller,1998) указывает на три типа негативного отношения к изменениям и предлагает пути их преодоления (табл.1). Заполните таблицу и поясните свой ответ.

Таблица 1.

Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления

Типы негативного отношения	Способы преодоления
Рациональный: • непонимание деталей плана; • уверенность в том, что перемены не являются необходимыми; • неверие в эффективность перемен ожидание негативных последствий.	

Личный: • страх потери работы; • беспокойство по поводу будущего; • обида на критику, получаемую в процессе перемен; • страх вмешательства со стороны руководства.	
Эмоциональный: • общая склонность к активному или пассивному сопротивлению любым переменам; • недостаток вовлеченности; • апатия к инициативам; • шок; • недоверие к мотивам, вызвавшим перемены.	

20. Интервенции в HR-консалтинге по направленности можно условно разделить на универсальные интервенции, применяемые не только для разрешения проблем в управлении персоналом, и специфические, связанные только с HR-менеджментом. Виды интервенций и их примеры приведены в таблице 1. Заполните таблицу и поясните Ваш ответ.

Виды интервенций по направленности

№	Виды интервенций	Примеры проблем
1	2	3
I. Универсальные интервенции		
1	Интервенции, направленные на разрешение противоречий.	
2	Интервенции, связанные с проблемой выбора.	
3	Структурно-организационные интервенции.	
4	Интервенции, направленные на прояснение перспектив.	
5	Теоретические интервенции	
6	Процедурные интервенции	
7	Экспериментальные интервенции.	
II. HR-интервенции:		
1	Интервенции, связанные со взаимоотношениями	
2	Интервенции, направленные на	

	изменение корпоративной культуры	
3	Интервенции, направленные на изменение стиля руководства	

21. Особенности оказания консультационных услуг в области управления кадрами на производственном предприятии.

22. На основании оценки проблемы сформулируйте запрос для консультанта, выбрав те задачи, с которыми Ваша компания не может справиться самостоятельно. Выявите те ресурсы (материальные, человеческие, профессиональные, временные, технические и пр.), которые Ваша компания готова предоставить консультанту для оказания консультативной помощи.

Предприятие занимается созданием электронного оборудования на экспорт. Привлекать талантливых специалистов в компанию HR-у стоит огромных усилий и изобретательности. Более чем скромные зарплаты не становятся аргументом в пользу принятия карьерного предложения. Молодых людей привлекает лишь возможность стажировки у зарубежных партнеров, которую компания предлагает как хороший бонус. Специалисты соглашаются, работают, учатся многому. Потом приезжают партнеры организации, смотрят, кто и себя покажет, и предлагают самым лучшим пройти стажировку. Чтобы быть «на уровне», повысить квалификацию. Все расходы по такой поездке (проживание, питание, даже стипендия на период обучения) партнеры берут на себя. Понятное дело, что после стажировки мало кто из специалистов возвращается обратно не только в эту организацию, но и в Россию вообще. Стоит ли говорить о том, что предприятие постепенно становится кузницей кадров для иностранных компаний. Вернуть специалистов обратно не удастся, платить зарплаты на уровне западных компаний организация также не может. Но и отказаться от стажировок не получается – это условие прописано в контракте с деловыми партнерами. Как компании выйти из тупика?

23. В коллектив пришел новый работник, сформулируйте группу проблем, с которой может столкнуться работник при вхождении в организацию и сформулируйте группу проблем, с которой столкнется, вероятно, организация.

24. Постройте «логическое дерево» и сформируйте «дерево вопросов», которые Вы бы задали при анализе проблемы. Предложите методы интервенций для исследования кадровых проблем в данной ситуации. Обоснуйте свой выбор.

25. У крупного банка с разветвленной сетью филиалов возникла серьезная проблема с операционистами. Текучесть кадров в последние несколько месяцев несмотря на высокую зарплату и социальный пакет в компании резко возросла. В операционных залах вместо десяти-пятнадцати человек работает три-пять.

HR-менеджер, поговорив с сотрудниками, выяснил, что причины ухода – большие нервные перегрузки при общении с раздраженными клиентами. Банк перестал четко и в срок исполнять свои обязательства перед клиентами (например, блокирование банком карточных счетов, задержка перечисления и зачисления денег на банковскую карту и др.). Естественно, что весь поток негатива выливается на тех, кого люди видят первым, – операциониста.

Руководство банка обратилось к HR-директору с просьбой решить вопрос: либо резко увеличить набор специалистов, либо никого не увольнять в ближайшее время.

Как HR в данном случае может помочь своей компании?

Приложение 1¹. (к вопросам 1-5)

Анкета клиента

1. Ваше предприятие сталкивается с: ☐ большой текучестью кадров; ☐ недостатком финансовых средств для решения всех возникающих проблем; ☐ большими затратами времени на решение повседневных вопросов; ☐ нехваткой квалифицированных кадров для принятия эффективных управленческих решений; ☐ дублированием функций исполнителями / отделами / подразделениями; ☐ недозагрузкой производственных мощностей; ☐ невыполнением работы в срок; ☐ перегруженностью работой; ☐ другое _____. 2. Планирование на Вашем предприятии: ☐ отсутствует в документированном виде; ☐ нерегулярное; ☐ сводится к краткосрочному (еженедельное); ☐ среднесрочное (ежеквартальное); ☐ ориентировано на достижение долгосрочных целей (на 1-3 года); ☐ неэффективно (некорректно разрабатываются планы); ☐ другое _____. 3. Распоряжения на Вашем предприятии: ☐ выполняются точно в срок, качество выполнения жёстко контролируется; ☐ часто выполняются с нарушением сроков, контроль проводится не систематически; ☐ всегда выполняются без соблюдения сроков, контроль практически не проводится; ☐ другое _____. 4. Какие меры Вы можете предпринять для повышения эффективности

¹ <http://www.concurs.org/consult>

работы персонала?

- ☐ наладить микроклимат в коллективе;
- ☐ делегировать полномочия и ответственность;
- ☐ сократить штат сотрудников;
- ☐ повысить заработную плату;
- ☐ разработать новые должностные инструкции;
- ☐ обучить сотрудников (тренинги, семинары, повышение

квалификации).

5. Поведение Вашей организации носит следующий характер:

☐ реактивный, т.е. решения принимаются по результатам изменений на рынке;

☐ активный, т.е. планируется будущее и оказывается влияние на ситуацию на рынке;

☐ реакция на изменения происходит с большой задержкой;

☐ другое _____

6. В коммерческой деятельности Ваше предприятие стремиться к следующим результатам:

☐ росту объемов сбыта;

☐ росту прибыли;

☐ освоению новых сфер бизнеса;

☐ финансовой устойчивости;

☐ расширению ассортимента;

☐ освоению новых рынков;

☐ другое _____.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Технологии геймификации и игротехники в HR-практике»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

1. Аннотация к дисциплине.....	3
2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
3. Тематический план.....	5
4. Содержание дисциплины	7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	9
6. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины.....	17
7. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине...	19

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Технологии геймификации и игротехники в HR-практике» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки *38.04.03 Управление персоналом*, утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ № 958 от 12.08.2020.

Изучение дисциплины «Технологии геймификации и игротехники в HR-практике» ориентировано на получение магистрантами необходимых для социально-ориентированной профессиональной деятельности знаний о сущности и особенности разработки и проведения игровых процедур, с учетом запроса заказчика; механике разработки разного вида игр, знакомство с технологиями прототипирования и тестирования игровых процедур.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки бакалавров по направлению *38.04.03 Управление персоналом* и входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью дисциплины «Технологии геймификации и игротехники в HR-практике» является формирование у обучающихся научного взгляда на психологию игры и механику ее разработки; развитие у студентов элементов системного мышления; повышения психологической компетентности в области игромоделирования, а также освоение студентами современной практики игротехник в деятельности управленца.

Задачи изучения дисциплины:

- расширить представления о техниках проведения игры;
- отработать навыки деконструкции игр и механику их построения;
- ознакомить с научными взглядами на значение и функции игры в человеческой жизни;
- выявить возможности и ограничения использования прикладных игр в практической деятельности управленца.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен осуществлять операционное управление персоналом и подразделением организации	ПК-1	ПК-1.1 Разрабатывает системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	Стили и модели операционного управления персоналом; Основные проблемы организаций с точки зрения современной теории менеджмента и с точки зрения конкретной работы структурного подразделения; современные методы игропрактики	Давать оценку организационному стилю руководства и профессиональной компетентности сотрудников организации с помощью методов современной игропрактики	Использование различных психологических и, в частности, игровых технологий для комплексной оценки и психологической коррекции персонала в рамках конкретной организации	<u>Контактная работа:</u> Лекции Лабораторные практикумы <u>Самостоятельная работа</u>
		ПК-1.2 Реализует операционное управление персоналом и работой структурного подразделения	Комплексные методы оценивания персонала; современные теории мотивации труда и повышения удовлетворенности работой	Давать оценку организационному стилю руководства; прогнозировать результаты игротехнической деятельности в рамках конкретной организации с целью улучшения навыков управления персоналом	Применения различных видов игровой практики для операционного управления персоналом и решения возникающих психологических проблем	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической		
Очная											
Тема 1. Игра как технология в практике работы управленца	2							1		15	Дидактическая игра /10
Тема 2. Исторические и современные аспекты развития игры как особой формы человеческой деятельности		2								16	Доклад / 5, Дискуссия /5
Тема 3. Игровой подход в профессиональной практике управленца	4			2						16	Доклад / 5, Дискуссия /5, Отчет по ситуационному практикуму /10
Тема 4. Игровая механика социальных игр								1		15	Отчет по ситуационному практикуму /10 Дидактическая игра /10
Тема 5. Настольные игры для управленческой практики	2	2								15	Доклад / 5, Отчет по ситуационному практикуму /10, Дидактическая игра /10
Тема 6. Специфика применения игр для наиболее распространенных деловых задач										15	Дискуссия /5 Доклад / 5 Эссе /5
Всего:	8	4		2				2		92	100
Контроль, час										Зачет	
Объем дисциплины (в академических часах)	108										

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)		ТКУ / балл Форма ЦА
	Лекции	Семинары	
	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	
	Мастер-класс	Лабораторный практикум	
	Тренинг	Дидактическая игра	
	Из них в форме практической		
	Самостоятельная работа обучающихся		
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3		

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Игра как технология в практике работы управленца

Управленец-практик. Инструменты и технологии практической деятельности управленца. Игротехника как уровень игры и специальность управленца. Игропрактика как сфера самореализации себя в профессии. Преимущества и функции игропрактики. Понятие игры, правил, геймплея. Различие игр и упражнений. Признаки и достоинства игр. Функции игры, ее воспитательные и образовательные аспекты. Классификация игр по форме, по объекту и по результату. Классификация игр в практической деятельности управленца. Понятие игротехники, ее функции и области применения. Принципы составления технического задания на игровую деятельность. Организационная схема игры. Цели и прикладной эффект игр для личности, команды, заказчика и самого ведущего.

Тема 2. Исторические и современные аспекты развития игры как особой формы человеческой деятельности

История возникновения игры. Народные формы реализации игровых программ (ярмарки, посиделки, гуляния и др.). Исторические формы игровых программ: кроссворды, чайнворды, криптограммы и головоломки. Виды игровых программ. Сюжетно-ролевые игры. Игровые конкурсные программы. Интеллектуально-творческие игры. Дидактические игры. Современные формы игровых программ: интерактивные игры, ролевые, викторины, квесты. Структура игровых программ. Разработка игровой программы.

Тема 3. Игровой подход в профессиональной практике управленца

Возможности применения активно-игровой деятельности в работе с людьми. Игра–дискуссия. Функции игры-дискуссии. Критерии, свидетельствующих о конструктивности дискуссии (равноправие участников в высказывании мнений; ощущение каждым демократической атмосферы; активность всех участников; удовлетворенность каждого от совместной работы и общения). Классификация игры-дискуссии. Тематическая и проблемная дискуссия. Суть проблемной игры-дискуссии. Критерии выбора задачи для проблемной игры-дискуссии. Диагностики проблем участников в процессе игры. Варианты завершения игры-дискуссии. Процесс игры-дискуссии и ее обсуждение. Подведение итогов в игре-дискуссии. Ситуации, разрешаемые игрой. Создание для участников значимости игровой процедуры. Присвоение и перенос в дальнейшую деятельность прикладных результатов игры. Три фокуса создания игры: механика, техника и практика игр. Критерии разработки игры. Устройство игры. Этапы разработки и тестирование игровых элементов. Деконструкция игр. Технология создания прикладного конструктора: игровых элементов, механик, приемов и методов. Конструктор форматов рефлексии.

Тема 4. Игровая механика социальных игр

Виды социальных игр. Треугольник С. Карпмана и выходы из него. Сценарии игр по Э. Берну. Ролевая игра. Использование ролевой игры в психодраме. Технологии Д. Киппера и Дж. Морено. Классификация ролевой игры. Специфические техники базовой ролевой игры: самопрезентация; исполнение роли; диалог; монолог; дублирование; реплики в сторону; обмен ролями; техника «пустого стула»; зеркало. Ситуационная ролевая игра. Импровизированное разыгрывание участниками заданной проблемной ситуации. Цель ситуационной ролевой игры. Проявление скрытых конфликтов в группе в процессе игры. Процесс игры и ее обсуждение. Отработка невербальных навыков общения, развитие интуиции и углубление сенсорной проницательности с помощью игры. Развитие воображения и способности к идентификации себя с другими как результат применения игры. Создание ролевых игр. Разработка сюжетов и сценариев. Алгоритм написания сценария. Виды сюжетов. Структурные элементы сюжета: экспозиция, завязка, конфликт, перипетия, интрига. Виды сценариев: манжетный, номерной, эмоциональный, событийный, проблемный, рекламный.

Тема 5. Настольные игры для управленческой практики

Определение настольных игр. История настольных игр. Классификация настольных игр по механикам, жанрам, конкурентности, сеттингу и длительности. Классификация игроков по мотивации и вознаграждениям. Методика создания настольной игры. Создание игрового набора. Правила. Игровой дизайн. Понятие и особенности Т-игр. Структура Т-игр. Классификация Т-игр. Роль ведущего в игре. Взаимодействие ведущего с разными типами игроков. Организация взаимодействия между игроками. Техники регуляции эмоциональных состояний игрока. Помощь клиенту в изменении фокуса видения через игру.

Тема 6. Специфика применения игр для наиболее распространенных деловых задач

Деловая игра. Применение деловой игры. Решение организационно-производственных задач на предприятиях и в учреждениях с помощью игры. Акцент на обучении в деловой игре. Последовательность игры. Возможности применения игротехник и игротехнологий в обучении, аттестации и повышении квалификации специалистов. Геймификация (игрофикация) бизнеса. Спринт-игра. PBL и другие инструменты игрофикации. Основные этапы игрофикации. Фокусировка на задачах игры с помощью проблематизации и рефлексии. Выбор метафоры. Описание игры, скрипт ведущего, подготовка игрового набора. Ведение, управление, подведение итогов игры.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины «Технологии геймификации и игротехники в HR-практике» используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, ситуационные практикумы и дидактическая игра, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – это монологическое изложение основных теоретических положений учебного материала, который предварительно систематизирован и последовательно представлен аудитории преподавателем. Содержание излагаемого материала изложено в виде тезисов в рабочей программе дисциплины, поэтому в случае пропуска студентом лекции он может познакомиться с основными дидактическими единицами данной темы и изучить их самостоятельно.

В процессе лекций студенту необходимо вести записи (конспектировать материал), чтобы сохранить в долговременной памяти учебный материал, дополняющий самостоятельную работу с учебно-методической литературой. Целесообразно записывать обобщения, выводы, а также отображать в тетради схемы и графики, изображенные на слайдах. Важно фиксировать всю терминологию. Для ускорения записи рекомендуется вводить понятные сокращения.

В процессе или в конце лекции студенты могут задавать вопросы преподавателю, чтобы прояснить или уточнить собственное понимание услышанной или прочитанной информации.

Конспектирование в процессе лекции является необходимым условием адекватного восприятия учебного материала.

Конспект – это основа для освоения содержания прослушанной лекции и теоретический ориентир для дальнейшей самостоятельной работы с материалом. Следует понимать, что для качественного освоения всей полноты содержания учебного курса читаемой дисциплины руководствоваться одними конспектами лекций недостаточно. Качество основных тезисов лекции зависит от развития учебных навыков работы с информацией, наличия опыта структурирования и переструктурирования материала, способностей кратко излагать суть услышанного или прочитанного текста.

В ходе лекции важно обращать внимание на вербальные подсказки преподавателя, которыми он стимулирует запись основных положений, логических завершений, выводов. В заключении, как правило, преподаватель акцентирует внимание на ключевых моментах прочитанного материала и дает учебную установку на его дальнейшую проработку и закрепление.

В процессе внимательного восприятия лекционного материала

могут возникать вопросы, ответы на которые можно услышать в процессе лекции. В конце лекции преподаватель обязательно даст возможность задать вопросы по теме лекции.

Теоретические насыщенные лекции не всегда легко воспринимаются студентами. Некоторые темы требуют предварительной подготовки, поэтому иногда преподаватель просит прочитать перед началом лекции соответствующие разделы учебника или обратить внимание на терминологию, которая будет использоваться в лекции.

В начале лекционного цикла преподаватель познакомит с обязательной и дополнительной литературой, предложит вспомогательную справочную литературу для освоения лексического аппарата, расскажет о формах промежуточного и итогового контроля, озвучит требования. Эти установочные моменты студенту очень важно зафиксировать в тетради и выполнять их в строго обозначенные сроки.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары проводятся в процессе освоения дисциплины в соответствии с рабочим учебным планом.

Студентам рекомендуется:

- предварительно ознакомиться с перечнем тем докладов, списком литературы
- заранее выбрать тему для подготовки к семинарскому занятию;
- заранее обеспечить возможность подготовить презентацию (7-10 слайдов);

Важно:

- быть готовым ответить на вопросы студентов и преподавателя;
- обеспечить активное участие студентов в дискуссии;
- учесть все замечания, которые сделал преподаватель по окончании доклада;
- получить рейтинговый балл в соответствии с текущим контролем успеваемости.

Презентация выполняется в программе Microsoft PowerPoint (2003-2013) с необходимыми иллюстрациями, рисунками, схемами, графиками.

Методические указания для обучающихся по подготовке доклада

Доклад - сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при

получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчик должен знать и уметь:

- сообщать новую информацию;
- использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия;
- дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут);
- иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

Структура выступления.

Вступление должно содержать:

- название, сообщение основной идеи;
- современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов;
- живую интересную форму изложения;
- акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудиовизуальных и визуальных материалов. Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

Методические указания для обучающихся по подготовке и участию в дискуссии

Дискуссия – это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся, обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами.

Задача дискуссии – обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми.

К технике управляемой дискуссии относятся: четкое определение цели, прогнозирование реакции оппонентов, планирование своего поведения, ограничение времени на выступления и их заданная очередность.

Групповая дискуссия. Для проведения такой дискуссии все обучающиеся, присутствующие на практическом занятии, разбиваются на небольшие подгруппы, которые обсуждают те или иные вопросы,

входящие в тему занятия.

Обсуждение может организовываться двояко: либо все подгруппы анализируют один и тот же вопрос, либо какая-то крупная тема разбивается на отдельные задания.

Для проведения дискуссии необходимо:

1. Выбрать тему дискуссии, ее может предложить, как преподаватель, так и студенты.
2. Выделить проблематику. Обозначить основные спорные вопросы.
3. Рассмотреть, исторические и современные подходы по выбранной теме.
4. Подобрать литературу.
5. Выписать тезисы.
6. Проанализировать материал и определить свою точку зрения по данной проблематике.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума.

Ситуационный практикум – это интерактивный обучающий формат для приобретения практических навыков в изучаемой данной дисциплиной области. Проводится в виде решения задач или практических заданий, сформулированных на основе практических ситуаций.

Порядок организации собственной деятельности во время ситуационного практикума. Важно:

- в начале занятия получить задание (кейс);
- задать уточняющие вопросы преподавателю;
- в соответствии с инструкцией преподавателя приступить к решению задания индивидуально или в микрогруппах;
- провести обсуждение со всеми участниками и учесть предложенные варианты ответов;
- выработать стратегию защиты своей версии правильного ответа;
- назначить представителя от группы для защиты выбранного варианта ответа;
- включиться в межгрупповое обсуждение, внимательно выслушав ответы представителей от всех групп;
- помогать в процессе дискуссии представителю от своей группы во время возникших затруднений отстоять «правильный» ответ;
- учесть все замечания и ошибки, сделанные преподавателем по окончании дискуссии;
- зафиксировать рейтинговые баллы текущего контроля успеваемости.

Требования к оформлению результатов практикума.

Доклады, отражающие индивидуальное или коллективное решение кейса группой, представляются в устной форме с использованием при необходимости подготовленными иллюстративными материалами. Все

нестандартные решения, выработанные группой в процессе работы, поощряются дополнительными бонусными баллами.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении дидактической игры

Дидактическая игра – это форма интерактивного практического занятия, цель которой – в учебной деятельности смоделировать спорную или конфликтную психологическую ситуацию, найти выход из неё, и затем, вместе с преподавателем, обсудить все возможные варианты правильных решений. В процессе дидактической игры студент приобретает умения работать в команде, формирует навыки решения конкретных практических задач, учится находить ответы на сложные профессионально значимые ситуации.

Задания (сценарий) игры соответствуют изучаемым темам. Дополнительная информация и распределение ролей между участниками дидактической игры осуществляется в начале соответствующего практического занятия. По итогам работы преподаватель выставляет соответствующие баллы, которые набрали все участники дидактической игры.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

В рамках освоения курса «Технологии геймификации и игротехники в HR-практике» в соответствии с учебным планом предусмотрена самостоятельная работа магистрантов. Это обязательная необходимая составная часть освоения учебного материала, без которой невозможна полноценная подготовка управленца к практической работе.

Самостоятельная работа с материалом учебной дисциплины предполагает минимальное участие преподавателя. Качество самостоятельной работы студента определяется его результатами, полученными на практических занятиях, и оценкой по результатам итоговых испытаний. Основная часть самостоятельной работы – это работа с источниками информации, самостоятельная диагностика. Режим домашней подготовки включает обязательную работу с тезаурусами; подготовку ответов на контрольные вопросы для самостоятельной проверки знаний; разработку разнообразного презентационного материала для студенческих выступлений. Среди письменных работ следует выделить творческие эссе, составление планов-конспектов, рефераты, тексты докладов для семинаров, курсовую работу. Это требует тщательной проработки учебников, хрестоматий, монографий; конспектирование научных статей, периодических изданий, специализированной литературы и других источников.

Самостоятельная работа с материалом учебной дисциплины предполагает минимальное участие преподавателя. Учитывая то, что все работы должны выполняться в межсессионный период, необходимо планировать свою работу в соответствии с объемом информации,

необходимым для изучения данной дисциплины. Для успешного овладения материалом учебной дисциплины студенту рекомендуется тратить на самостоятельную работу 2-3 часа в день, а в свободные дни от 3 до 5 часов.

Методические указания для обучающихся по написанию эссе

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист
2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе —

использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самост. работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Игра как технология в практике работы управленца</i>	Различие игр и упражнений. Признаки и достоинства игр. Функции игры, ее воспитательные и образовательные аспекты. Классификация игр по форме, по объекту и по результату. Цели и прикладной эффект игр для личности, команды, заказчика и самого ведущего.	Работа с литературой, источниками в сети Internet, написание конспекта Подготовка к участию в дидактической игре, подготовка отчета-рефлексии по дидактической игре	Конспект, отчет-рефлексия по дидактической игре
<i>Тема 2. Исторические и современные аспекты развития игры как особой формы человеческой деятельности</i>	История возникновения игры. Народные формы реализации игровых программ (ярмарки, посиделки, гуляния и др.). Исторические формы игровых программ: кроссворды, чайнворды, криптограммы и головоломки.	Работа с литературой, источниками в сети Internet, написание конспекта Подготовка к участию в дискуссии, подготовка доклада-презентации	Конспект, дискуссия, презентация доклада
<i>Тема 3. Игровой подход в профессиональной практике управленца</i>	Игра–дискуссия. Функции игры-дискуссии. Критерии, свидетельствующих о конструктивности дискуссии (равноправие участников в высказывании мнений; ощущение каждым демократической	Работа с литературой, источниками в сети Internet, написание	Конспект, дискуссия, презентация доклада, отчет по

	атмосферы; активность всех участников; удовлетворенность каждого от совместной работы и общения). Классификация игры-дискуссии. Тематическая и проблемная дискуссия. Суть проблемной игры-дискуссии. Критерии выбора задачи для проблемной игры-дискуссии. Варианты завершения игры-дискуссии. Процесс игры-дискуссии и ее обсуждение. Подведение итогов в игре-дискуссии. Ситуации, разрешаемые игрой. Создание для участников значимости игровой процедуры. Присвоение и перенос в дальнейшую деятельность прикладных результатов игры.	конспекта Подготовка к участию в дискуссии, подготовка доклада- презентации, подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму	ситуационному практикуму
<i>Тема 4. Игровая механика социальных игр</i>	Сценарии игр по Э.Берну. Ролевая игра. Использование ролевой игры в психодраме. Технологии Д. Киппера и Дж. Морено. Классификация ролевой игры. Специфические техники базовой ролевой игры: самопрезентация; исполнение роли; диалог; монолог; дублирование; реплики в сторону; обмен ролями; техника «пустого стула»; зеркало. Ситуационная ролевая игра. Импровизированное разыгрывание участниками заданной проблемной ситуации. Цель ситуационной ролевой игры. Проявление скрытых конфликтов в группе в процессе игры. Отработка невербальных навыков общения, развитие интуиции и углубление сенсорной проницательности с помощью игры. Развитие воображения и способности к идентификации себя с другими как результат применения игры. Создание ролевых игр. Разработка сюжетов и сценариев. Алгоритм написания сценария. Виды сюжетов. Структурные элементы сюжета: экспозиция, завязка, конфликт, перипетия, интрига.	Работа с литературой, источниками в сети Internet, написание конспекта Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму Подготовка к участию в дидактической игре, подготовка отчета-рефлексии по дидактической игре	Конспект, отчет по ситуационному практикуму, отчет- рефлексия по дидактической игре
<i>Тема 5. Настольные игры для психологической практики</i>	История настольных игр. Классификация настольных игр по механикам, жанрам, конкурентности, сеттингу и длительности. Классификация игроков по мотивации и вознаграждениям. Методика создания настольной игры. Создание игрового набора. Правила. Игровой дизайн. Взаимодействие ведущего с разными типами игроков. Организация взаимодействия между игроками. Техники регуляции эмоциональных состояний игрока. Помощь клиенту в изменении фокуса видения через игру.	Работа с литературой, источниками в сети Internet, написание конспекта Подготовка доклада- презентации, подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму, подготовка к участию, разработке и поведению	Конспект презентация доклада, отчет по ситуационному практикуму отчет- рефлексия по дидактической игре

		дидактической игры, подготовка отчета-рефлексии по разработанной дидактической игре	
Тема 6. Специфика применения игр для наиболее распространенных деловых задач	Деловая игра. Применение деловой игры. Решение организационно-производственных задач на предприятиях и в учреждениях с помощью игры. Акцент на обучении в деловой игре. Последовательность игры. Возможности применения игротехник и игротехнологий в обучении, аттестации и повышении квалификации специалистов.	Работа в Работа с литературой, источниками в сети Internet, написание конспекта Подготовка к участию в дискуссии, подготовка доклада-презентации, подготовка и написание эссе	Конспект, дискуссия, презентация доклада, эссе

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Аркина, К. Г. Введение в теорию игр : учебно-методическое пособие / К. Г. Аркина, М. Я. Якубсон. — Санкт-Петербург : Издательство РГПУ им. А. И. Герцена, 2022. — 144 с. — ISBN 978-5-8064-3210-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131692.html>

Дополнительная литература:

1. Масалова Ю.А. Маркетинг персонала : учебное пособие / Масалова Ю.А.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 196 с. — ISBN 978-5-4497-1171-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108232.html>

2. Кондратьев, М. Ю. Психология отношений межличностной значимости : учебное пособие / М. Ю. Кондратьев, Ю. М. Кондратьев. — 3-е изд. — Москва : ПЕР СЭ, Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 272 с. — ISBN 5-9292-0154-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/140972.html>

3. Лепило, Н. Н. Теория игр : учебное пособие / Н. Н. Лепило. — Алчевск : ГОУ ВПО ЛНР «ДонГТУ», 2020. — 133 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122695.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Вопросы психологии (психологические методики)	http://www.voppsy.ru (http://www.voppsy.ru/rubr/1000.htm)
2.	Библиотека психологической литературы	http://www.koob.ru
3.	Система Интернет-сервисов тестирования HT-LINE	http://www.ht-line.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

• Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)

• Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)

• Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Доклады на семинарах	Оценки доклада: 4-5 – доклад выполнен в соответствии с требованиями: 10 правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся; 3 – доклад выполнен в соответствии с требованиями, но с плохой презентацией, грамотное использование профессиональной терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на большинство вопросов преподавателя и обучающихся; 1-2 – доклад выполнен с нарушением базовых требований, без презентации, докладчик был привязан к тексту, докладчик испытывал затруднения

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
		при ответе на вопросы преподавателя и обучающихся; 0 – доклад не сделан вообще или сделан не по существу вопроса, докладчик не смог ответить на вопросы преподавателя и обучающихся.
2.	Дискуссия	Оценка участия в дискуссии: 4-5 – два и более выступлений, ответы построены логично, аргументировано; 2-3 – 1-2 выступления, ответы построены в основном логично, в целом аргументировано; 1 – одно выступление, ответ в основном логичный, но слабо аргументированный; 0 – в дискуссии не участвовал
3.	Эссе	5 – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, замечаний по оформлению нет; 4 – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, есть замечания по оформлению; 3 – тема раскрыта не в полном объеме, замечаний по оформлению нет; 1-2 – тема раскрыта только частично, нарушены правила по оформлению; 0 – эссе не сделано.
4.	Ситуационные практикумы	8-10 – доклад содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд; 5-7 – доклад содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд; 1-4 – доклад содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 0 – доклад не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.
5.	Деловая (дидактическая) игра	8-10 – доклад содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд; 5-7 – доклад содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд; 1-4 – доклад содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 0 – доклад не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовое задание к семинару.

Семинар проводится по наиболее сложным и важным разделам учебной программы дисциплины с целью:

- углубленного изучения темы учебной дисциплины;

- проверки результативности самостоятельной работы обучаемых;
- организации коммуникации между обучаемыми и преподавателем.

Семинарское занятие используется для формирования навыков публичного обсуждения профессиональных вопросов. Подготовка доклада осуществляется в режиме самостоятельной (внеаудиторной) работы. Представляется на семинаре с обязательной презентацией. Продолжительность доклада 10-12 мин., после чего следует его обсуждение.

Примерные темы докладов:

по теме 2.

1. Народные формы реализации игровых программ (ярмарки, посиделки, гуляния и др.).
2. Исторические формы игровых программ: кроссворды, чайнворды, криптограммы и головоломки.
3. Сюжетно-ролевые игры.
4. Игровые конкурсные программы.
5. Интеллектуально-творческие игры.
6. Дидактические игры.

по теме 3.

1. Ситуации, разрешаемые игрой.
2. Создание для участников значимости игровой процедуры.
3. Присвоение и перенос в дальнейшую деятельность прикладных результатов игры.
4. Устройство игры.
5. Этапы разработки и тестирование игровых элементов.

по теме 5.

1. История настольных игр.
2. Классификация игроков по мотивации и вознаграждениям.
3. Создание игрового набора.
4. Правила, технология составления.
5. Игровой дизайн.

по теме 6.

1. Фокусировка на задачах игры.
2. Проблематизация и рефлексия.
3. Выбор метафоры.
4. Ведение, управление, подведение итогов игры.
5. Геймификация.
6. Игроформация.

Темы эссе:

1. Игра как технология в практике работы управленца
2. Игротехника как уровень игры и специальность управленца
3. Исторические аспекты развития игры как особой формы человеческой деятельности
4. Современные аспекты развития игры как особой формы

- человеческой деятельности
5. Игровой подход в профессиональной практике управленца
 6. Игровая механика социальных игр
 7. Настольные игры для психологической практики
 8. Специфика применения игр для наиболее распространенных деловых задач
 9. Геймификация бизнеса.

Типовое задание к ситуационным практикумам

Задание 1.

Проведите деконструкцию известных игр (3 по выбору преподавателя, 2 по выбору обучаемого)

Задание 2.

Используя конструктор форматов рефлексии, придумайте игру для обратной связи участникам групповой дискуссии.

Задание 3.

Создайте ролевую игру на основе предложенного кейса.

Задание 4.

Разработать викторину по теме «Игротехника»

Задание 5.

Используя механику, один из фокусов создания игры, преобразуйте заданную игру.

Примерный краткий сценарий дидактической игры:

ДИ (ролевая игра): Королевский бал

Целью игры является создание условий для знакомства с ролевыми играми, тренировки коммуникативных способностей, получения опыта достижения поставленных целей.

ВИДЫ ИГРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ - политическая, бытовая и религиозная, органично присутствует экономическая деятельность, но для новичков - это будет достаточно сложно.

Создание игры (ИНФОРМАЦИОННОГО ПОЛЯ) строится на постановке противоречивых игровых целей персонажей. Например - борьба за трон 2-3 персонажей, борьба за господство своей религии между священнослужителями, любовный треугольник и т.п. Каждый персонаж должен иметь игровую цель (это особенность павильонной игры) - корона, повышение по службе, женитьба, новый титул, заключение договора, поиск конкретной информации, месть и т.п.

Количество персонажей легко сократить или уменьшить в зависимости от реального количества игроков. Легко можно исключить следующие роли: графини Элис Д'Арманьяк, графа Вольдемар Д'Арманьяк, княгини Биата Полонски, епископа Роандского, исповедника отца Лучиано, матушки настоятельницы протестантского прихода - Генриетты, посла Гей Голланда Рут Ван Холстена или его жены Лиз Ван Холстен, тюремщика Питера Трампа и заключенного Жака из Шантрэ.

Здесь приведена информация известная известная только самому игроку, но нужна и общая вводная информация о мире и исторической ситуации, а также дополнительная информация, которую игроки получают во время игры. Помимо этого, есть информация полностью известная только Вам, и игроки должны ее собрать из известных им фактов и обрывков информации, которыми они располагают.

В начале игры, через 15-20 минут тюремщик может передать Королю на утверждение следующий документ:

УКАЗ КОРОЛЕВСКОГО СУДА

Вора и грабителя Жака из Шантрэ, признать повинным в тягчайших преступлениях, а посему повесить.

Сей указ удостоверяю -----

Стартовой точкой в игре принимается Королевский бал, на который прибывают персонажи (кроме тюремщика и заключенного).

Следовательно, для игры необходимо подобрать соответствующую музыку, желательно праздничные наряды.

Заранее объявить участниками о теме игры, чтобы обучаемые могли посмотреть и подобрать костюмы, может быть изготовить маски.

В ролях упоминается кольцо, его Вы до начала игры должны показать: Королю, послу Шотландии и его жене.

Мы упоминали об информации, которая известна игрокам частично или не известно вообще. Здесь такой информацией является информация об алхимике - вы сообщаете, что «о нем ходят всяческие слухи, что он колдун, может превращать людей в лягушек и пауков, а еще делает всяческие снадобья, в том числе смертельные яды» (все-таки это то время, когда яд и кинжал были верным средством решения многих проблем).

Алхимика лучше всего ИГРАТЬ ведущему. Эта роль позволяет быть в курсе многих событий и помыслов персонажей, ведь когда они придут к Вам за ядом, настойкой правды или «приворотным зельем», Вы с пристрастием можете расспросить зачем это им понадобилось, и не получив ответа ничего не давать. В случае если готовы выдать желаемое, Вы можете потребовать платы, причем не в деньгах (экономической деятельности нет, поэтому нет и денег). В качестве платы можно взять обещание, информацию, голос или зрение, какой-нибудь предмет - нераспечатанное письмо или кольцо.

Яд или противоядие, сонное или приворотное зелье, напиток правды можно имитировать столовыми приправами - солью (для чая), перцем молотым или горошком, корицей или гвоздикой. Все это готовится заранее и обычно ограничено в количестве. Две - три порции каждого из перечисленных снадобий вполне достаточно. Что бы снадобья было куда подсыпать, а также для того, чтобы игроки могли немного перекусить игра, обеспечивается буфетом или "шведским столом".

Теперь пример вводной информации:

Общая для всех: "В нашем государстве, где правит Король..., объявлен бал (новогодний, маскарад, по поводу дня рождения принцессы

или принца - выберите самостоятельно), несколько лет назад он овдовел, на бал прибыли: "(перечисляете и показываете, кто играет этих персонажей, причем барон Арон фон Браунвальд представляется всем прочим как польский князь Станислав Мозавецкий, ведь при Дворе он в опале и не может прибыть под собственным именем, внешне же он сильно изменился (сбрил бороду, постарел, украсился шрамами)).

Игроки могут не запомнить имен своих персонажей, поэтому им желательно выдать карточки с их именами и основной информацией и игровыми целями. Можно так же вывесить список с именами персонажей, что бы все игроки могли правильно обращаться к персонажам во время игры.

Начало игры - после представления в тронный зал начинают поочередно прибывать гости, имя и титул, каждого гостя оглашается, последний входит Король (огласить прибывающих можете вы сами). Вход в зал — это момент начала игры для каждого вошедшего. После входа всех гостей вы запираете в специальном помещении заключенного, ставите рядом тюремщика, а сами можете удалиться в помещение для алхимика. Для того, чтобы иметь дополнительную информацию можно оставить в игре помощника или помощников, для игроков они могут выполнять функции дворцовой стражи, их можно звать на помощь, либо использовать для арестов и конвоированная. Периодически они могут сообщать вам, что происходит на игре. не забывайте допрашивать и приходящих к алхимику персонажей, но это уже игровое действие.

В ходе игры ее участники могут обращаться с вопросами по ходу игры, по правилам, это неизбежно хотя и нежелательно, старайтесь говорить в таких случаях без свидетелей.

Теперь управление игрой в руках алхимика, он может сдерживать игровыми методами действия персонажа или наоборот стимулировать их.

"Яд" или "кинжал" может привести к "смерти" персонажа, в этом случае персонаж прекращает играть, его можно либо ввести в игру в качестве нового персонажа или отправляется в специальное помещение "страну мертвых" до конца игры.

Окончание игры наступает, когда ключевые персонажи достигают поставленных перед ними целей, либо, когда игра затягивается и игроки уже устали. В этот момент вы громко объявляете об окончании игры и собираете всех для ее разбора.

На разборе игры раскрываются полностью первоначальная информация - цели игроков, неизвестные всем игрокам факты. Также рассказываете известный вам ход игры, обращается внимание на достижение игроками целей их персонажей. Затем по очереди предоставляется слово самим игрокам, для объяснения своих действий. Можно поговорить также о качестве игры участников, о том, что мешало им достигать игровых целей (недостатки в умении общаться, необдуманность действий, недостаточная решительность и т.п.).

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет с оценкой представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины (курса), а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины (курса), понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины (курса) и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины (решение задачи).	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: 1 вопрос: 0-30; 2 вопрос: 0-30; 3 вопрос: 0-40 . «Зачтено» — 90-100 (отлично)– ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. — 70 -89 (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. — 50-69 (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. «Не зачтено» — менее 50 баллов неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Промежуточная аттестация по дисциплине «Технологии геймификации и игротехники в HR-практике» проводится в форме зачета.

Задания 1-го типа

1. Понятие игры, правил, гейм-плея.
2. Понятие игротехники, ее функции и области применения.
3. Игропрактика как сфера самореализации себя в профессии.
4. Принципы составления технического задания на игровую деятельность.
5. Организационная схема игры.
6. История возникновения игры.
7. Сюжетно-ролевая игра.
8. Игровая конкурсная программа.
9. Интеллектуально-творческая игра.
10. Дидактическая игра.

11. Структура игровых программ.
12. Игра–дискуссия.
13. Функции игры-дискуссии.
14. Ситуации, разрешаемые игрой.
15. Устройство игры.
16. Деконструкция игр.
17. Базовая ролевая игра.
18. Ситуационная ролевая игра.
19. Проявление скрытых конфликтов в группе в процессе игры.
20. Определение настольных игр.
21. Игровой дизайн.
22. Понятие и особенности Т-игр.
23. Деловая игра.
24. Спринт-игра.
25. Роль ведущего в игре.
26. Понятие геймификации.
27. Критерии конструктивности дискуссии.
28. Критерии разработки игры.

Задания 2-го типа

1. Инструменты и технологии практической деятельности управленца.
2. Игротехника как уровень игры и специальность практического управленца.
3. Преимущества и функции игропрактики.
4. Различие игр и упражнений.
5. Признаки и достоинства игр.
6. Функции игры, ее воспитательные и образовательные аспекты.
7. Классификация игр по форме, по объекту и по результату.
8. Классификация игр в практической деятельности управленца.
9. Цели и прикладной эффект игр для личности, команды, заказчика и самого ведущего.
10. Дайте сравнительную характеристику народных форм реализации игровых программ (ярмарки, посиделки, гуляния и др.).
11. Дайте сравнительную характеристику исторических форм игровых программ: кроссворды, чайнворды, криптограммы и головоломки.
12. Дайте сравнительную характеристику современных форм игровых программ: интерактивные игры, ролевые, викторины, квесты.
13. Классификация игры-дискуссии.
14. Виды социальных игр.
15. Процесс игры-дискуссии и ее обсуждение.
16. Три фокуса создания игры: механика, техника и практика игр.
17. Краткая характеристика ролевых позиций в треугольнике С.Карпмана и выходы из него.
18. Сценарии игр по Э.Берну.
19. Виды сюжетов.
20. Виды сценариев сравнительная характеристика.

21. Классификация Т-игр.
22. Классификация ролевой игры.
23. Классификация настольных игр.
24. Классификация игроков.
25. Основные этапы игрофикации.
26. PBL и другие инструменты игрофикации.
27. Описание игры, скрипт ведущего, подготовка игрового набора.
28. Геймификация (игрофикация) в бизнесе.

Задания 3-го типа

1. Проведите деконструкцию 3-х игр: футбол, шашки, королевство.
2. Составьте техническое задание на разработку игры по известным параметрам.
3. На основе известной вам игровой механики предложите новую игру.
4. Как осуществляется диагностика проблем участников в процессе игры.
5. Придумайте игру для обратной связи участникам групповой дискуссии, используя следующие техники: ранжирование + голос.
6. Разработайте ролевую игру на основе предложенного кейса.
7. Разработайте викторину по теме «Игротехника»
8. Используя механику, один из фокусов создания игры, преобразуйте заданную игру.
9. Используя новый сценарий, преобразуйте заданную игру.
10. Используя сеттинг, преобразуйте заданную игру.
11. Предложите спринт-игру для знакомства людей друг с другом, используя следующие базовые инструменты: вертушка + визуализация.
12. Придумайте игру для обратной связи участникам групповой дискуссии, используя следующие техники: ранжирование + голос.
13. Создайте игровой набор из имеющихся подручных средств.
14. Предложите спринт-игру для знакомства людей с проблемой, используя следующие базовые инструменты: случайность + сбор банальностей.
15. Придумайте игру для обратной связи участникам групповой работы, используя следующие техники: метафора + тело.
16. Придумайте игру для обратной связи участникам бизнес-семинара, используя следующие техники: ранжирование + рисунок.
17. Разработайте карточную настольную игру, направленную на развитие эмоционального интеллекта.
18. Предложите спринт-игру для группового мышления, используя следующие базовые инструменты: оплусовка по критерию + передача наработок другим.
19. Используя заданный алгоритм, набросайте проблемный сценарий для знакомства с конкретной темой по социальной психологии.
20. Используя заданный алгоритм, набросайте рекламный сценарий для знакомства с дисциплиной лидерство.

21. Предложите настольную игру, развивающую системное мышление.
22. Предложите настольную игру для диагностики и поиска решения семейных проблем.
23. Разработайте дидактическую игру, направленную на развитие эмоционального интеллекта.
24. Предложите спринт-игру для анимации мероприятий, используя следующие базовые инструменты: цикличность + работа в малых группах.
25. Предложите дидактическую игру, направленную на проверку усвоения профессиональной лексики.
26. Разработайте дидактическую игру для прояснения целей и ценностей участников игровой процедуры.
27. Используя заданный алгоритм, набросайте эмоциональный сценарий для ролевой игры.
28. Используя заданный алгоритм, предложите номерной сценарий для знакомства с конкретной темой по командообразованию.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Технологии антикризисного управления персоналом»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

I.	Аннотация к дисциплине	3
II.	Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	5
III.	Тематический план	6
IV.	Содержание дисциплины	7
V.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	9
VI.	Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины	16
VII.	Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	19

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Технологии антикризисного управления персоналом» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 958.

Объектом изучения выступает система управления персоналом кризисной организации. Изучение дисциплины «Технологии антикризисного управления персоналом» ориентировано на углубленное изучение слушателями магистратуры вопросов, связанных с особенностями организации и функционирования системы HR-менеджмента в условиях внешнего или внутреннего кризиса организации. При этом приоритетное внимание уделяется использованию инновационных подходов к управлению персоналом, учитывающих особенности деятельности субъектов отечественного профессионального предпринимательства.

В рамках данной дисциплины слушатели магистратуры знакомятся с основными технологиями антикризисного регулирования численности персонала, организации и мотивации труда сотрудников, их социальной и психологической поддержки. Дисциплина формирует общую систему теоретических и концептуальных представлений об антикризисном управлении (далее по тексту – АКУ) персоналом современной организации, а также развивает ряд практических навыков и умений, позволяющих принимать высокоэффективные управленческие решения по всем аспектам кадровой работы в период внешнего или внутреннего кризиса. Знания по дисциплине «Технологии антикризисного управления персоналом» могут использоваться в профессиональной деятельности топ менеджеров и HR-менеджеров службы персонала любой организации, использующей наемный труд.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1, как дисциплина по выбору.

Дисциплина изучается на 1 курсе во 2 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью дисциплины: является приобретение слушателем магистратуры представлений об основных концепциях, принципах и методах антикризисного управления, формирование базовой системы знаний в области АКУ персоналом, а также формирование практических навыков в области разработки и внедрения прикладных антикризисных технологий HR-менеджмента в различных типах современных организаций.

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомление с механизмом влияния внешнего или внутреннего кризиса на кадровое направление деятельности организации и возникающими здесь

угрозами ее конкурентным позициям на обслуживаемом рынке;

- ознакомление с недостатками традиционных подходов к организации АКУ персоналом в отечественных организациях;
- ознакомление с методическими требованиями и принципами организации АКУ персоналом в современных отечественных условиях;
- ознакомление с распределением функций и полномочий в области АКУ персоналом между различными инстанциями и руководителями организации;
- изучение инновационных технологий оперативного регулирования численности персонала кризисной организации;
- изучение инновационных технологий организации и экономической мотивации труда персонала кризисной организации;
- изучение инновационных технологий социальной и психологической поддержки персонала кризисной организации.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины «Технологии антикризисного управления персоналом» направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			<i>Выпускник должен знать</i>	<i>Выпускник должен уметь</i>	<i>Выпускник должен иметь практически опыт</i>	
Способен осуществлять операционное управление персоналом и подразделением организации	ПК-1	ПК-1.1 Разрабатывает системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	- передовые зарубежные и отечественные практики антикризисного управления персоналом; - методологию организации антикризисного управления персоналом	разработать систему операционного управления персоналом, адекватную внешним и внутренним условиям, определившим кризис конкретной организации	в оценке внешних и внутренних условий работы организации, определяющих целесообразность начала реализации программы антикризисного управления персоналом	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
		ПК-1.2 Реализует операционное управление персоналом и работой структурного подразделения	основные угрозы имущественной и репутационной безопасности организации со стороны ее персонала в период кризиса	выбирать оптимальные для конкретной организации антикризисные технологии: - ротации руководящих кадров; - организации труда персонала; - мотивации персонала;	в организации работы с персоналом в части управления сопротивлением сотрудников внедряемым антикризисным HR-инновациям	

3.ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)								Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра		
Тема 1. Технологии регулирования численности персонала кризисной организации	1		1	1					24	Отчет по практикуму по решению задач / 4 Отчет по ситуационному практикуму / 10 Тест / 2 Практическое домашнее задание / 4
Тема 2. Технологии развития персонала кризисной организации	1		1	1					24	Отчет по практикуму по решению задач / 4 Отчет по ситуационному практикуму / 10 Тест / 2 Практическое домашнее задание / 4
Тема 3. Технологии организации и экономической мотивации труда персонала кризисной организации	1		1	1					24	Отчет по практикуму по решению задач / 4 Отчет по ситуационному практикуму / 10 Тест / 2 Практическое домашнее задание / 4
Тема 4. Технологии поддержания позитивного психологического климата в трудовом коллективе кризисной организации	1		1					1	24	Отчет по практикуму по решению задач / 4 Дидактическая игра / 15 Тест / 2 Практическое домашнее задание / 4 Эссе по одной из тем /10 Индивидуальное исследовательское задание / 5
Всего:	4		4	3				1	96	100
Контроль, час	0									Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)	108									
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3									

4. Содержание дисциплины

Тема 1. Технологии регулирования численности персонала кризисной организации

Цель и прикладные задачи реорганизации подсистемы в период кризиса. Технологическая последовательность реорганизации и субъекты управления данным процессом. Стратегические подходы к организации сокращения персонала и управлению им.

Планирование изменений потребностей организации в персонале в период кризиса: исходная информация, расчет планируемого сокращения численности персонала с учетом ожидаемых изменений объемов производственной загрузки. Компетентностный подход в планировании персонала кризисной организации.

Технологии профилактики массовых сокращений персонала: дополнительное обучение сотрудников с целью освоения ими смежных специальностей, использование режима неполной занятости персонала.

Технологии дополнительной социальной поддержки сокращаемых сотрудников организации: создание целевого страхового (компенсационного) фонда, использование технологии аутплейсмента.

Технологии сокращения непроизводственного персонала: общая последовательность действий, главное методическое ограничение.

Технологии сокращения производственного персонала: общая последовательность действий, варианты реализации сокращения штата, главное методическое ограничение.

Тема 2. Технологии развития персонала кризисной организации

Цель и прикладные задачи подсистемы развития персонала кризисной организации.

Факторы макро- и микросреды, определяющие дополнительные затруднения и создающие дополнительные возможности в области развития персонала в период кризиса. Методические требования к процессу реорганизации подсистемы, субъекты управления ею.

Стратегия реорганизации подсистемы развития персоналом: выбор общего стратегического подхода к развитию персонала в период кризиса и стратегического подхода к ротации руководящих кадров.

Реформирование практики дополнительного обучения персонала кризисной организации: модернизация программ повышения квалификации, реорганизация корпоративного учебного центра, корректировка механизма взаимодействия с учреждениями профессионального образования, модернизация программ стажировок.

Реформирование практики управления резервом на выдвижение в кризисной организации: новые требования к кандидатам в резерв, реорганизация процесса специального обучения кандидатов в состав резерва и уже действующих руководителей.

Технологии ротации руководящих кадров кризисной организации: критерии профессиональной несостоятельности действующих руководителей, организация процесса замещения неэффективных руководителей.

Тема 3. Технологии организации и экономической мотивации труда персонала кризисной организации

Цель и прикладные задачи реорганизации подсистем организации и экономической мотивации труда персонала кризисного предприятия.

Факторы, влияющие на выбор формы организации труда в производственных подразделениях в период кризиса. Традиционные ошибки при внедрении новых форм организации и экономической мотивации труда персонала в период кризиса, негативные последствия данных ошибок.

Стратегические подходы к переводу производственных подразделений на новую форму организации труда.

Формы организации труда персонала кризисной организации: индивидуальная форма организации труда, постоянные и временные трудовые коллективы, проектный подход к организации труда персонала, аутстаффинг.

Технологии реорганизации подсистемы мотивации персонала кризисной организации: рекомендуемые технологии основной оплаты труда и премирования работников, дифференцированные по категориям персонала и типу структурных подразделений.

Общая последовательность действий по антикризисному реформированию подсистем организации и экономической мотивации труда персонала.

Тема 4. Технологии поддержания позитивного психологического климата в трудовом коллективе кризисной организации

Цель и прикладные задачи реорганизации подсистемы психологической поддержки персонала. Механизм влияния состояния психологического климата на конкурентоспособность кризисной организации. Методические требования к реорганизации подсистемы.

Основные угрозы состоянию психологического климата в трудовом коллективе кризисной организации: объективные и субъективные факторы. Стратегические подходы к организации психологической поддержки персонала кризисной организации. Распределение функций и полномочий между инстанциями и должностными лицами организации в области поддержания позитивного психологического климата.

Технологии мониторинга состояния психологического климата в трудовом коллективе кризисной организации: цель и прикладные задачи, субъекты мониторинга и используемые в процессе него формальные и неформальные методы, результаты мониторинга.

Технологии коррекции состояния психологического климата в трудовом коллективе кризисной организации: административные, социальные и психологические методы воздействия, а также влияющие на их выбор факторы.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины «Технологии антикризисного управления персоналом» используются такие виды учебной работы, как лекции, практикумы по решению задач, ситуационные практикумы, дидактическая игра, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся по работе во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам, их целесообразно записывать. После окончания лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по ее теме.

Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к экзамену.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении дидактической игры

Дидактическая игра – совместная деятельность обучаемых, направленная на нахождение путей оптимального решения поставленной задачи в соответствии с выбранной или назначенной ролью с целью выработки коммуникативных навыков, развития мышления, умения применять полученные теоретические знания на практике, быстроты оценки ситуации и принятия решения. Дидактическая игра позволяет вовлекать участников в моделирование процессов будущей профессиональной деятельности, развивает помимо профессиональных навыков, аналитические, рефлексивные способности, умение организовать собственную деятельность и деятельность группы.

Прежде чем приступать к участию в дидактической игре, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о целях и практических задачах игры, о порядке проведения дидактической игры, критериях оценки действий участников игры;

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы, описание игровой ситуации и конкретную роль в дидактической игре с разъяснением функций и порядка действий по сценарию;

По завершению дидактической игры обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении практикума по решению задач

Решение задач на семинарах в форме контрольных работ используется для контроля факта приобретения обучающимися знаний и практических умений по соответствующей теме изучаемой дисциплины. Практикум включает в себя 3 практических задания.

Пример одного из заданий практикума имеется в разделе VII настоящей Программы.

Подведение итогов работы и оглашение баллов, набранных обучающимися, осуществляется преподавателем в конце практического занятия.

Результаты выполнения практикума обучающиеся представляют преподавателю в произвольной письменной форме.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучающимися заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-

группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

Методические рекомендации для обучающихся по работе с литературой и Интернет – ресурсами

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические указания для обучающихся по подготовке эссе

Эссе - самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; на этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в

ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Требования по оформлению и размещению эссе:

- эссе представляется на проверку в ЭИОС Университета;
- объем работы, без приложений от 12 до 15 страниц стандартного формата (формат А 4, размер шрифта 14, межстрочный интервал 1,5);

Эссе размещаются не позднее даты, указанной преподавателем на первом занятии. Рецензия на проверенное эссе и набранный за него балл преподаватель размещает в ЭИОС Университета.

Методические указания для обучающихся по подготовке индивидуального исследовательского задания

Индивидуальное исследовательское задание (ИИЗ) используется для формирования у обучающихся навыков подготовки экспертных заключений по заранее определенным профессиональным вопросам.

Подготовка ИИЗ осуществляется обучающимися в режиме самостоятельной (внеаудиторной) работы.

Результаты выполнения ИИЗ обучающийся представляет в форме заполненной таблицы, шаблон которой приведен в разделе VII данной Программы, условия его оценки определены в перечне оценочных средств по данной дисциплине.

Выполненное ИИЗ размещаются обучающимся для проверки в ЭИОС Университета не позднее даты, указанной преподавателем на первом занятии. После проверки набранный за данное задание балл преподаватель размещает в ЭИОС Университета.

Методические указания для обучающихся по подготовке к тесту

Тест – особая форма проверки знаний. Проводится после освоения одной или нескольких тем и свидетельствует о качестве понимания основных понятий изучаемого материала. Тестовые задания составлены к ключевым понятиям, основным разделам, важным терминологическим категориям изучаемой дисциплины.

Для подготовки к тесту необходимо знать терминологический аппарат дисциплины, понимать смысл научных категорий и уметь их использовать в профессиональной лексике.

Владение понятийным аппаратом, включённым в тестовые задания, позволяет преподавателю быстро проверить уровень понимания студентами важных методологических категорий.

Методические указания для обучающихся по выполнению практического домашнего задания

Практические задания используются для контроля факта приобретения обучающимися знаний и практических умений по соответствующей теме изучаемой дисциплины.

Выполнение практического задания осуществляется обучающимися в режиме самостоятельной (внеаудиторной) работы

Задание включает в себя 3 вопроса, для ответа на которые необходимо заполнить одну или несколько граф соответствующей таблицы. Пример практического задания по одной из тем курса имеется в разделе VII настоящей Программы.

Выполненные домашние задания по всем темам курса размещаются обучающимся для проверки в ЭИОС Университета не позднее даты, указанной преподавателем на первом занятии. После проверки набранный за данное задание балл преподаватель размещает в ЭИОС Университета.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические указания для обучающихся по организации самопроверки

После изучения определенной темы по записям конспекта и учебнику, решения соответствующих задач на практических занятиях и самостоятельно, обучающемуся рекомендуется, используя лист опорных сигналов, воспроизвести по памяти определения, выводы формул, формулировки основных положений и доказательств.

В случае необходимости нужно еще раз разобраться в материале. Помните, недостаточность усвоения того или иного вопроса выясняется только при изучении дальнейшего материала. Если это имеет место быть, надо вернуться назад и повторить плохо усвоенный материал. Важный критерий усвоения теоретического материала - умение решать задачи или пройти тестирование по пройденному материалу.

Методические указания для обучающихся по организации консультации

Если в процессе самостоятельной работы над изучением теоретического материала или при решении задач возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. В своих вопросах надо четко выразить, в чем испытываете затруднения, характер этого затруднения. За консультацией следует обращаться и в случае, если возникнут сомнения в правильности ответов на вопросы самопроверки.

Методические указания для обучающихся по организации подготовки к промежуточной аттестации

Подготовка к промежуточной аттестации способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. В процессе подготовки к промежуточной аттестации, ликвидируются имеющиеся пробелы в знаниях, углубляются, систематизируются и упорядочиваются знания. На промежуточной аттестации демонстрируются знания, приобретенные в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Технологии регулирования численности персонала кризисной организации</i>	Планирование изменений потребностей организации в персонале в период кризиса: исходная информация, расчет планируемого сокращения численности персонала с учетом ожидаемых изменений объемов производственной загрузки. Компетентностный подход в планировании персонала кризисной организации.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач и к ситуационному практикуму. Подготовка к решению тестового и практического домашних заданий. Подготовка к выполнению эссе.	Отчет по практикуму по решению задач Отчет по ситуационному практикуму Тест Практическое домашнее задание
<i>Тема 2. Технологии развития персонала кризисной организации</i>	Факторы макро- и микросреды, определяющие дополнительные затруднения и создающие дополнительные возможности в области развития персонала в период кризиса. Методические требования к процессу реорганизации подсистемы, субъекты управления ею. Реформирование практики дополнительного обучения персонала кризисной организации: модернизация	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач и к ситуационному практикуму. Подготовка к	Отчет по практикуму по решению задач Отчет по ситуационному практикуму Тест

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	программ повышения квалификации, реорганизация корпоративного учебного центра, корректировка механизма взаимодействия с учреждениями профессионального образования, модернизация программ стажировок.	решению тестового и практического домашних заданий. Подготовка к выполнению эссе.	Практическое домашнее задание
<i>Тема 3. Технологии организации и экономической мотивации труда персонала кризисной организации</i>	Факторы, влияющие на выбор формы организации труда в производственных подразделениях в период кризиса. Традиционные ошибки при внедрении новых форм организации и экономической мотивации труда персонала в период кризиса, негативные последствия данных ошибок. Формы организации труда персонала кризисной организации: индивидуальная форма организации труда, постоянные и временные трудовые коллективы, проектный подход к организации труда персонала, аутстаффинг.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач и к дидактической игре. Подготовка к решению тестового и практического домашних заданий. Подготовка к выполнению эссе.	Отчет по практикуму по решению задач Отчет по ситуационному практикуму Тест Практическое домашнее задание
<i>Тема 4. Технологии поддержания позитивного психологического климата в трудовом коллективе кризисной организации</i>	Механизм влияния состояния психологического климата на конкурентоспособность кризисной организации. Методические требования к реорганизации подсистемы. Распределение функций и полномочий между инстанциями и должностными лицами организации в области поддержания позитивного психологического климата.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач и к ситуационному практикуму. Подготовка к решению тестового и практического домашних заданий. Подготовка к выполнению эссе. Подготовка к выполнению индивидуального исследовательского задания.	Отчет по практикуму по решению задач Дидактическая игра Тест Практическое домашнее задание Эссе по одной из тем Индивидуальное исследовательское задание

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

Федорова, А. Э. Антикризисное управление персоналом организации : учебное пособие / А. Э. Федорова, Ю. А. Токарева ; под редакцией О. В. Охотникова. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2017. — 168 с. — ISBN 978-5-7996-2169-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107021.html>

Дополнительная литература:

1. Трушина, Е. В. Маркетинг : учебник / Е. В. Трушина, О. О. Скрыбин, А. А. Гудилин. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2023. — 215 с. — ISBN 978-5-907560-70-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/137531.html>
2. Социально-правовые аспекты развития персонала / Ю. А. Михеева, О. Е. Стеклова, В. А. Скорняков [и др.] ; под редакцией О. Е. Стекловой. — Ульяновск : Ульяновский государственный технический университет, 2023. — 125 с. — ISBN 978-5-9795-2289-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/149294.html>
3. Кургаева Ж.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебно-методическое пособие / Кургаева Ж.Ю.. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. — 96 с. — ISBN 978-5-7882-2161-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/79298.html>
4. Верещагина Л.С. Управление социально-психологическим климатом в коллективе : учебное пособие / Верещагина Л.С., Неруш Т.Г., Шорина А.В.. — Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2021. — 236 с. — ISBN 978-5-7433-3439-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122641.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ в редакции от 02.04.2014	http://www.consultant.ru
Тематический портал - статьи по стратегическому управлению	http://www.stplan.ru
Тематический портал - кадровый консалтинг	http://www.nkvclub.ru
Тематический портал - подборка информации для менеджеров по персоналу	http://www.hrm.ru
Сайт журнала «Кадровое дело»	http://www.kdelo.ru
Баутина С. Социальная политика при сокращении персонала // Новая наука: психолого-педагогический подход, №2, 2017. - С.4-7	https://elibrary.ru
Доева С. Системы оплаты труда оптимальные для конкретной фирмы,	https://top-personal.ru

персонала, отрасли, времени в котором мы живем. – Управление персоналом, №9, 2018. – С.13-20	
Князев А. Кому нужны конфликтные профессионалы. - Управление персоналом, №20, 2018. – С.11-14	
Кондатов И. Как выжить в кризис. - Управление персоналом, №8, 2018. – С.5-18	https://top-personal.ru
Самойленко Г. Конфликты по Адизесу. - Управление персоналом, №12, 2018. – С.9-16	https://top-personal.ru
Соснило А. Люди сопротивляются всегда изменениям. - Управление персоналом, №39, 2018. – С.46-49	https://top-personal.ru
Тарелкин П. Удаленные работают в компании в 2 раза дольше офисных. - Управление персоналом, №11, 2018. – С.35-38	https://top-personal.ru
Федорова А.Е. Антикризисное управление персоналом организации: учебное пособие. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017.- 164с.	http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/52391/1/978-5-7996-2169-8_2017.pdf

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

• Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)

• Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)

• Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7.ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Ситуационные практикумы	10 - доклад содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд; 5-9 - доклад содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд; 1-4 - доклад содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 0 - доклад не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.
2.	Дидактическая игра	15 – участник игры, ориентируясь на свою роль, правильно и аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, принял активное участие в последующей дискуссии; 10-14 – участник игры, ориентируясь на свою роль, в целом правильно, но недостаточно аргументировано изложил позицию соответствующего

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
		должностного лица по обсуждаемому вопросу, в последующей дискуссии принимал активное участие; 5-9 – участник игры, ориентируясь на свою роль, в целом правильно, но недостаточно аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, в последующей дискуссии принимал не слишком активное участие; 1-4 – в игре конкретную роль не исполнял, но активно участвовал в дискуссии; 0 – в игре практически не участвовал.
3.	Практикумы по решению задач	4 – три правильно и полностью решенные практические задания; 3 – три в целом правильно, но не полностью решенные практические задания; 2 – два правильно и полностью решенные практические задания; 1 – одно правильно и полностью решенное практическое задание; 0 – ни одного правильно и полностью решенного практического задания или задание вообще не сдано на проверку.
4.	Эссе	10 – эссе полностью соответствует предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению; 8-9 – эссе полностью соответствует предъявляемым требованиям к содержанию, но имеет погрешности в оформлении; 4-7 – эссе не полностью соответствует предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению; 1-3 – эссе соответствует предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению в минимальном объеме; 0 – эссе полностью не соответствует предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению или не сдано на проверку.
5.	Индивидуальное исследовательское задание	5 – экспертное заключение содержит развернутые ответы на все сформулированные в типовом бланке вопросы; 3-4 – экспертное заключение содержит корректные, но излишне лаконичные ответы на все сформулированные в типовом бланке вопросы; 1-2 – экспертное заключение содержит ответы лишь на часть сформулированных в типовом бланке вопросов; 0 – экспертное заключение содержит не корректные ответы на большинство вопросов или вообще не сдано.
6.	Тестовые домашние задания	2 – 8 и более правильных ответов; 1 – от 5 до 7 правильных ответов; 0 – менее 5 правильных ответов.
7.	Практические домашние задания	4 – 3 правильно решенных задания; 3 – 3 правильно решенных задания, но не вполне раскрытых; 2 – 2 правильно решенных задания; 1 – 1 правильно решенное задание; 0 – менее 2 правильно решенных заданий.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовое задание для практикума по решению задач

Заполните правую графу таблицы, определив перечень личностных качеств, наличие которых чаще всего превращает работника организации в «возмутителя спокойствия».

№№ п/п	Группа личностных качеств	Конкретные качества

<i>№№ n/n</i>	<i>Группа личностных качеств</i>	<i>Конкретные качества</i>
1.	Качества, определяющие отношение конкретного сотрудника к вышестоящим руководителям	
2.	Качества, определяющие отношение конкретного сотрудника к коллегам по подразделению	
3.	Другие личностные качества	
4.	Тип темперамента	

Типовой сценарий дидактической (деловой) игры

Тема деловой игры: «Разработка плана мероприятий по профилактике ухудшения состояния психологического климата в трудовом коллективе организации».

Цель деловой игры: приобретение слушателями магистратуры определенных практических навыков работы по выбору наиболее эффективной стратегии и тактики противодействия рассматриваемому здесь процессу.

Порядок организации деловой игры:

1. Из числа слушателей на предшествующем игре занятии на добровольной основе выбираются основные участники игры, принимающие на себя следующие роли:

1.1. Первый руководитель (директор, президент) организации.

1.2. Руководитель кадрового направления деятельности организации (заместитель директора, вице-президент).

1.3. Штатный психолог службы персонала организации.

1.4. Руководитель службы безопасности организации.

1.5. Руководитель одного из структурных подразделений организации (сторонник авторитарного стиля управления).

1.6. Руководитель одного из структурных подразделений организации (сторонник демократического стиля управления).

1.7. Руководитель одного из структурных подразделений организации (сторонник либерального стиля управления).

2. Сценарий деловой игры:

На совещании у первого руководителя строительной организации обсуждаются следующие вопросы, связанные с решением поставленной задачи:

- выбор общего стратегического подхода к управлению состоянием психологического климата;

- выбор методов административного воздействия, направленных на профилактику возможных конфликтов;

- выбор методов социально-экономического воздействия, способных позитивно повлиять на состояние психологического климата;

- выбор методов психологического воздействия коллективной и индивидуальной направленности.

3. Задачи участников игры:

- основные участники – ориентируясь на свою роль, по возможности аргументировано должны высказать свою точку зрения по каждому указанному выше вопросу и принять участие в возникшей дискуссии (подготовка к выступлению осуществляется в процессе самостоятельной домашней работы);
- остальные слушатели магистратуры, присутствующие на игре, задают вопросы основным участникам и активно участвуют в возникающей дискуссии;
- преподаватель выполняет функции ведущего деловой игры, направляя ее в требуемое русло, а после окончания дискуссии подводит ее итоги.

Типовое задание к ситуационному практикуму

Ситуационный практикум по теме: «Сокращение персонала организации в условиях макроэкономического кризиса».

Цель практикума: выявление особенностей практической реализации рассматриваемого направления кадровой работы в организации, функционирующей в условиях кризиса.

Порядок выполнения задания практикума:

1. Вся аудитория разбивается на три группы (команды), каждая из которых ориентирована на исследование одной из следующих категорий организаций работодателей:

- субъекты малого и среднего бизнеса;
- корпорации;
- финансовые институты (банки, страховые компании, инвестиционные фонды).

2. Каждая из команд должна:

- сформулировать и доказательно обосновать перечень дополнительных опасностей и возможностей, влияющих на организацию процесса сокращения персонала для соответствующего типа организации работодателя;
- разработать перечень изменений, которые организация вынуждена внести в штатное расписание с дифференциацией по категориям структурных подразделений (штабные службы, производственные и вспомогательные подразделения);
- сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации управления процессом сокращения персонала.

3. Результатом работы команды выступает «Экспертное заключение». Оно составляется в свободной творческой форме и содержит аргументированные рекомендации, адресованные соответствующей категории работодателей по вопросу оптимизации рассматриваемого направления кадровой работы. Заключение должно состоять из следующих трех частей:

- обоснование необходимости оптимизации численности персонала в условиях экономического кризиса с выделением специфики действия данного кризиса на соответствующую категорию работодателей;

- рекомендации по выбору стратегических подходов и прикладных технологий в рамках данной подсистемы;
- рекомендации по профилактике и пресечению конфликтов, сопутствующих сокращению штата организации.

При составлении заключения рекомендуется учитывать:

- специфику национальной трудовой ментальности россиян;
- особенности отечественного рынка труда;
- исторически сложившиеся в нашей стране традиции управления персоналом.

4. Для повышения эффективности работы, в структуре команды рекомендуется выделить следующие роли:

- «лидер команды» – координатор работы (1 человек);
- «эксперты» – наиболее компетентные в рассматриваемых вопросах слушатели (не более 3-5 человек);
- «критики» – остальные члены команды, принимающие участие в обсуждении и выступающие с критическими замечаниями в процессе подготовки отчета о проделанной работе.

5. На подготовку «Экспертного заключения» в письменной форме командам отводится 30 минут, после чего лидеры команд выступают с докладами. Доклад имеет продолжительность 8-10 минут и должен включать в себя:

- основные положения письменного заключения;
- иллюстративные примеры из практики конкретных организаций, в которых работают (или ранее работали) члены соответствующей команды.

6. После завершения каждого из докладов членам остальных команд рекомендуется задавать вопросы и инициировать краткие дискуссии.

Бланк экспертного заключения по Индивидуальному исследовательскому заданию

«Аудит эффективности антикризисной программы HR-менеджмента, реализуемой в конкретной организации»

ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО ИТОГАМ АУДИТА антикризисной программы HR-менеджмента				
Краткая характеристика типа организации работодателя:				
▪ отрасль: ▪ форма собственности: ▪ численность персонала: ▪ наличие филиальной сети:				
№№ п.п.	Направление стратегии	Краткая характеристика соответствующего направления	Характер реализации соответствующего элемента стратегии	
			публично декларировано	реализуется по факту
1.	Политика регулирования численности			

ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО ИТОГАМ АУДИТА антикризисной программы HR-менеджмента				
	персонала			
2.	Политика развития персонала			
3.	Политика организации труда и мотивации персонала			
4.	Политика социальной и психологической поддержки персонала			
РЕЗЮМЕ:		Стратегия АКУ персоналом, реализуемая в моей организации: _____ стандартам социально-ориентированной кадровой стратегии; _____ методическим требованиям к соответствующему направлению антикризисного управления (соответствует или не соответствует)		

ПРИМЕЧАНИЕ: заключение является анонимным в части описываемой организации, наименование ее слушатель магистратуры вправе не указывать

Примерные темы эссе

1. Новые функции службы персонала организации в период кризиса.
2. Новые функции службы безопасности организации в период кризиса по кадровому направлению ее деятельности.
3. Новые функции руководителей структурных подразделений организации в период кризиса по кадровому направлению ее деятельности.
4. Особенности взаимодействия с профессиональными консультантами при внедрении антикризисных HR-технологий.
5. Технологии выявления «кадрового балласта» как приоритетного объекта сокращения в условиях кризиса.
6. Технологии выявления «кадровой элиты» как приоритетного объекта защиты в условиях кризиса.
7. Технологии юридически корректного сокращения персонала кризисной организации.
8. Аутплейсмент как HR-технология, обеспечивающая социально-экономические интересы сокращаемых сотрудников кризисной организации.
9. Аутстафтинг как HR-технология, обеспечивающая корректную оптимизацию затрат на содержание персонала кризисной организации.
10. Механизм неполной загрузки как HR-технология, обеспечивающая защиту сотрудников кризисной организации от массовых сокращений.
11. Технологии дополнительного обучения персонала кризисной организации.
12. Особенности формирования резерва на выдвижение в кризисной

организации.

13. Технологии ротации руководящего персонала организации в условиях кризиса.

14. Отраслевая специфика применения различных форм организации труда наемного персонала (на примере конкретной отрасли) в кризисной организации.

15. Бригадная форма организации труда персонала и ее использование в кризисной организации.

16. Проектная форма организации труда персонала и ее использование в кризисной организации.

17. Особенности организации трудовых отношений в части дистанционной (удаленной) работы персонала кризисной организации.

18. Особенности организации основной оплаты труда персонала кризисной организации.

19. Особенности организации системы вознаграждений персонала кризисной организации.

20. Особенности организации социально-экономической поддержки персонала кризисной организации.

21. Особенности организации системы моральной мотивации персонала кризисной организации.

22. Индивидуальные социальные пакеты как метод сохранения «кадровой элиты» организации в период ее внутреннего кризиса.

23. Психологические методы, используемые для сохранения кадровой элиты кризисной организации.

24. Методы мониторинга психологического климата в трудовом коллективе кризисной организации.

25. Методы коррекции состояния психологического климата в трудовом коллективе кризисной организации.

Типовое тестовое задание для домашней работы

Тест открытого типа с одним правильным ответом:

... – платная услуга рекрутингового агентства, предоставляемая кризисной организации в форме трудоустройства сокращаемых ею сотрудников.

Ответ:

Тест открытого типа с несколькими правильными ответами:

Выберите ошибочные утверждения - персонифицированные управленческие решения о сокращении конкретных сотрудников корпораций принимаются ...

а) президентом

б) вице-президентом по персоналу

в) руководителями структурных подразделений

Тест закрытого типа:

С позиции задачи сохранения доверия большинства сотрудников организации своему работодателю правильным управленческим решением станет ориентация на ... подход к организации сокращения персонала.

- а) централизованный
- б) децентрализованный
- в) системный
- г) компетентностный

Тест на соответствие:

Установите соответствие между указанными ниже рабочими местами, подлежащими сокращению, и угрозами безопасности кризисной организации со стороны замещающих их сотрудников:

1. технолог предприятия пищевой промышленности
 2. специалист финансовой службы, ведущий налоговую отчетность
 3. банковский служащий, ведущий расчетные счета клиентов
 4. менеджер по оптовым продажам
- а) разглашение информации, компрометирующей организацию в глазах государства
 - б) разглашение информации, составляющей клиентскую тайну
 - в) утрата части клиентской базы
 - г) разглашение информации, составляющей коммерческую тайну.

Ответ: 1 - , 2 - , 3 – 4 - .

Тест на последовательность:

Определите правильную последовательность процесса сокращения персонала кризисной организации:

- а) выявление персонального списка сокращаемых сотрудников, пересмотр требований к компетенциям по рабочим местам, определение перечня подлежащих сокращению рабочих мест, реализация мероприятий по дополнительной социальной защите интересов сокращаемых сотрудников, реализация программы сокращения персонала
- б) определение перечня подлежащих сокращению рабочих мест, пересмотр требований к компетенциям по рабочим местам, выявление персонального списка сокращаемых сотрудников, реализация программы сокращения персонала реализация мероприятий по дополнительной социальной защите интересов сокращаемых сотрудников
- в) пересмотр требований к компетенциям по рабочим местам, определение перечня подлежащих сокращению рабочих мест, выявление персонального списка сокращаемых сотрудников, реализация мероприятий по дополнительной социальной защите интересов сокращаемых сотрудников, реализация программы сокращения персонала

Компетентностный тест:

HR-директор банка, оказавшегося в состоянии внутреннего кризиса, должен определиться с выбором стратегического подхода к организации сокращения персонала. Проведя сравнительный анализ преимуществ и недостатков каждого из двух существующих подходов, он выбрал вариант, предполагающий соблюдение интересов исключительно работодателя.

Правильный ли выбор сделан HR-директором банка? Аргументируйте свой ответ.

а) да, HR-директор сделал правильный выбор. Для выхода банка из кризиса необходима срочная мобилизация всех финансовых резервов, что исключает возможность дополнительных расходов на защиту сотрудников от сокращений и дополнительную социальную поддержку тех, кто под них вынужденно попадает

б) нет, HR-директор сделал неправильный выбор. Подобный подход противоречит принципам социальной ответственности бизнеса, в том числе – перед собственным персоналом, поэтому правильным выбором станет ориентация на вариант, предполагающий соблюдение хотя бы относительного паритета интересов работодателя и наемных работников

в) нет, HR-директор сделал неправильный выбор. Подобный подход определяет реальные угрозы перспективным рыночным позициям банка из-за почти неизбежного разглашения сокращенными в таком режиме сотрудниками имеющейся у них конфиденциальной информации, составляющей как коммерческую, так и банковскую тайну. Поэтому правильным выбором станет ориентация на вариант, предполагающий соблюдение хотя бы относительного паритета интересов работодателя и наемных работников

Типовое практическое задание для домашней работы

Заполните правую графу таблицы, определив основные методы защиты сотрудников организации от массовых сокращений и дополнительной защиты их социально-экономических интересов в случае сокращения.

№№ n/n	Группа методов	Методы
1.	Организационные	
2.	Экономические	
3.	Социальные	

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Технологии антикризисного

управления персоналом» проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов – зачтено (90-100) – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – зачтено (70-89) – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – зачтено (50-69) – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. – не зачтено (менее 50) – ответы неправильные или неполные.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа

1. Раскройте понятие «антикризисные технологии управления персоналом».
2. Раскройте понятие «антикризисное управление персоналом».
3. Раскройте понятие «внешний кризис организации».
4. Раскройте понятие «внутренний кризис организации».
5. Раскройте понятие «антикризисная программа управления персоналом».
6. Раскройте понятие «кадровый балласт» и его роль в деятельности кризисной организации.
7. Раскройте понятие «кадровая элита» и ее роль в деятельности кризисной организации.
8. Раскройте понятие «аутстафтинг» и его роль в процессе антикризисного управления персоналом.
9. Раскройте понятие «аутплейсмент» и его роль в процессе антикризисного управления персоналом.
10. Раскройте понятие «неформальные методы мониторинга психологического климата в трудовом коллективе кризисной организации».
11. Раскройте понятие «неформальное сопротивление сотрудников организации внедряемым антикризисным HR-технологиям».
12. Раскройте понятие «антикризисная ротация персонала организации».
13. Раскройте понятие «антикризисная ротация руководящего персонала организации».
14. Сформулируйте основную цель антикризисной актуализации системы

управления персоналом организации.

15. Сформулируйте основную цель антикризисной актуализации подсистемы регулирования численности персонала организации.

16. Сформулируйте основную цель антикризисной актуализации подсистемы развития персонала организации.

17. Сформулируйте основную цель антикризисной актуализации подсистемы организации труда персонала.

18. Сформулируйте основную цель антикризисной актуализации подсистемы мотивации персонала организации.

19. Сформулируйте основную цель антикризисной актуализации подсистемы социальной и психологической поддержки персонала организации.

20. Сформулируйте основные методические требования к организации процесса сокращения персонала кризисной организации.

21. Сформулируйте основные методические требования к организации дополнительного обучения персонала кризисной организации.

22. Сформулируйте основные методические требования к организации социальной поддержки персонала кризисной организации.

23. Сформулируйте основные методические требования к организации психологической поддержки персонала кризисной организации.

24. Сформулируйте основные методические требования к организации труда сотрудников производственных подразделений кризисной организации.

25. Сформулируйте основные критерии профессиональной несостоятельности действующих руководителей кризисной организации.

Задания 2 типа

1. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии регулирования численности персонала наиболее целесообразны для промышленных предприятий.

2. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии регулирования численности персонала наиболее целесообразны для крупных торговых организаций.

3. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии регулирования численности персонала наиболее целесообразны для малых предприятий, использующих преимущественно интеллектуальный труд.

4. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии дополнительного обучения персонала наиболее целесообразны для крупных строительных корпораций.

5. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии дополнительного обучения персонала наиболее целесообразны для малых предприятий сферы общественного питания.

6. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии дополнительного обучения персонала наиболее целесообразны для крупных коммерческих банков.

7. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии

управления профессиональной карьерой наиболее целесообразны для крупных страховых компаний.

8. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии управления профессиональной карьерой наиболее целесообразны для сетевых торговых корпораций.

9. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии управления профессиональной карьерой наиболее целесообразны для индустрии гостеприимства.

10. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии организации труда персонала наиболее целесообразны для предприятий стройиндустрии.

11. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии организации труда персонала наиболее целесообразны для предприятий бытового обслуживания.

12. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии организации труда персонала наиболее целесообразны для малых предприятий, использующих преимущественно интеллектуальный труд.

13. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии организации труда персонала наиболее целесообразны для предприятий сферы бытовых услуг.

14. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии основной оплаты труда персонала наиболее целесообразны для промышленных предприятий с технологически дистанцированными рабочими местами.

15. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии основной оплаты труда персонала наиболее целесообразны для строительных рабочих.

16. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии основной оплаты труда персонала наиболее целесообразны для работников интеллектуального труда.

17. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии вознаграждений персонала наиболее целесообразны для коммерческих банков.

18. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии вознаграждений персонала наиболее целесообразны для страховых компаний.

19. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии вознаграждений персонала наиболее целесообразны для офисных служащих.

20. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии социальной поддержки персонала наиболее целесообразны для кадровой элиты организации.

21. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии социальной поддержки персонала наиболее целесообразны для работников бюджетной сферы.

22. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии социальной поддержки персонала наиболее целесообразны для сотрудников организаций, использующих тяжелый физический труд.

23. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии психологической поддержки персонала наиболее целесообразны для сотрудников организаций, использующих интеллектуальный труд.

24. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии психологической поддержки персонала наиболее целесообразны для сотрудников частных медицинских центров.

25. Определите и аргументируйте какие антикризисные технологии психологической поддержки персонала наиболее целесообразны для сотрудников образовательных организаций.

Задания 3 типа

1. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив наиболее целесообразные подходы к управлению процессом сокращения персонала для указанных типов подразделений организации:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Подразделения организации</i>	<i>Стратегический подход к управлению процессом сокращения персонала подразделения</i>
1.	Цех промышленного предприятия	
2.	Отдел маркетинга торговой корпорации	
3.	Отдел депозитных операций кредитной организации	
4.	Корпоративная служба безопасности	
5.	Официанты элитного ресторана	

2. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив наиболее целесообразные подходы к управлению процессом сокращения персонала для указанных типов подразделений организации:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Подразделения организации</i>	<i>Стратегический подход к управлению процессом сокращения персонала подразделения</i>
1.	Бригада строительной фирмы	
2.	Отдел логистики торговой корпорации	
3.	Отдел расчетно-кассовых операций кредитной организации	
4.	Бухгалтерия	
5.	Продавцы элитного бутика	

3. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив наиболее целесообразные подходы к управлению процессом сокращения

персонала для указанных типов подразделений организации:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Подразделения организации</i>	<i>Стратегический подход к управлению процессом сокращения персонала подразделения</i>
1.	Склад промышленного предприятия	
2.	Бухгалтерия торговой корпорации	
3.	Отдел операций с ценными бумагами кредитной организации	
4.	Корпоративная служба персонала	
5.	Отдел по работе с жалобами населения муниципалитета	

4. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив виды премиальных выплат, рекомендуемые для вознаграждения сотрудников кризисной организации:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Рекомендуемые виды вознаграждений</i>	<i>Должность, тип структурного подразделения</i>
1.	Премия за фактически обеспеченный не планируемый эффект	
2.	Премия по итогам работы за квартал	
3.	Премия за успешное выполнение особо важных заданий руководства	
4.	Вознаграждение по итогам года	
5.	Механизм участия трудового коллектива в прибыли организации	

5. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив технологии основной оплаты труда, рекомендуемые для сотрудников указанных типов подразделений кризисной организации:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Должность, тип структурного подразделения</i>	<i>Рекомендуемая технология основной оплаты труда</i>
1.	Сотрудники аппарата управления	
2.	Рабочий персонал строительной фирмы	
3.	Аудиторы и их ассистенты аудиторской фирмы	
4.	Страховые агенты	
5.	Специалисты кредитного отдела банка	

6. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив технологии основной оплаты труда, рекомендуемые для различных категорий

сотрудников кризисного промышленного предприятия:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Должность, тип структурного подразделения</i>	<i>Рекомендуемая технология основной оплаты труда</i>
1.	Топ менеджеры	
2.	Главные специалисты	
3.	Руководители основных производственных подразделений	
4.	Рабочие	
5.	Исполнители аппарата управления	

7. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив технологии основной оплаты труда, рекомендуемые для различных категорий сотрудников кризисной строительной организации:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Должность, тип структурного подразделения</i>	<i>Рекомендуемая технология основной оплаты труда</i>
1.	Топ менеджеры	
2.	Главные специалисты	
3.	Руководители основных производственных подразделений	
4.	Строители	
5.	Исполнители аппарата управления	

8. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив технологии основной оплаты труда, рекомендуемые для различных категорий сотрудников кризисного банка:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Должность, тип структурного подразделения</i>	<i>Рекомендуемая технология основной оплаты труда</i>
1.	Топ менеджеры	
2.	Главные специалисты	
3.	Руководители бизнес-подразделений	
4.	Клерки (исполнители) бизнес-подразделений	
5.	Клерки (исполнители) аппарата управления	

9. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив технологии основной оплаты труда, рекомендуемые для различных категорий сотрудников кризисной страховой компании:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Должность, тип структурного подразделения</i>	<i>Рекомендуемая технология основной оплаты труда</i>
1.	Топ менеджеры	
2.	Главные специалисты	
3.	Руководители бизнес-подразделений	
4.	Страховые агенты	
5.	Клерки (исполнители) аппарата управления	

10. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив

технологии основной оплаты труда, рекомендуемые для различных категорий сотрудников торговой фирмы:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Должность, тип структурного подразделения</i>	<i>Рекомендуемая технология основной оплаты труда</i>
1.	Топ менеджеры	
2.	Главные специалисты	
3.	Руководители подразделений	
4.	Линейный производственный персонал (продавцы, кассиры)	
5.	Рядовые сотрудники аппарата управления	

11. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив инструменты мотивации, позволяющие удержать от инициативного увольнения представителей кадровой элиты из числа следующих категорий сотрудников кризисной организации:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Категория сотрудников кризисной организации</i>	<i>Рекомендуемые инструменты мотивации</i>
1.	Топ менеджеры	
2.	Главные специалисты	
3.	Сотрудники предпенсионного возраста	
4.	Молодые перспективные сотрудники	
5.	Сотрудники, курирующие элитных клиентов	

12. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив основные особенности организации сокращения персонала у различных категорий работодателей:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Категория работодателей</i>	<i>Особенности организации сокращения персонала</i>
1.	Корпорации	
2.	Предприятия малого бизнеса	
3.	Органы муниципального управления	
4.	Федеральные министерства	

13. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив основные угрозы репутационной, информационной и имущественной безопасности организации, связанные с сокращением различных сотрудников:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Рабочие места, подлежащие сокращению</i>	<i>Сопутствующие угрозы безопасности организации</i>
1.	Специалист бухгалтерии, курирующий вопросы	

<i>№№ п.п.</i>	<i>Рабочие места, подлежащие сокращению</i>	<i>Сопутствующие угрозы безопасности организации</i>
	налоговых платежей	
2.	Специалист службы маркетинга, курирующий клиентскую базу	
3.	Ведущий специалист конструкторского отдела	
4.	Страховой агент	
5.	Системный администратор	

14. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив основные угрозы репутационной, информационной и имущественной безопасности организации, связанные с сокращением различных сотрудников:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Рабочие места, подлежащие сокращению</i>	<i>Сопутствующие угрозы безопасности организации</i>
1.	Технолог предприятия пищевой промышленности	
2.	Специалист службы персонала, ведущий документы персонифицированного учета	
3.	Банковский служащий, ведущий расчетные счета клиентов	
4.	Специалист отдела закупок	
5.	Врач частного медицинского центра	

15. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив особенности реорганизации практики дополнительного обучения персонала в различных сферах трудовой деятельности:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Сфера бизнеса</i>	<i>Особенности реорганизации подсистемы развития персонала</i>
1.	Корпорации	
2.	Предприятия малого бизнеса	
3.	Органы муниципального управления	
4.	Федеральные министерства	
5.	Бюджетные организации	

16. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив программы дополнительного обучения, наиболее адаптированные к потребностям различных категорий персонала кризисной организации:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Категория сотрудников организации</i>	<i>Программы дополнительного обучения</i>
1.	Рядовые исполнители и менеджеры нижнего звена	

<i>№№ п.п.</i>	<i>Категория сотрудников организации</i>	<i>Программы дополнительного обучения</i>
2.	Менеджеры среднего звена	
3.	«Ключевые» специалисты и топ менеджеры	

17. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив перечень качеств, определяющих необходимость срочной замены менеджера в период кризисного развития организации:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Группа личностных качеств</i>	<i>Конкретные качества</i>
1.	Психологическая приверженность определенному стилю руководства (указать стиль)	
2.	Тип темперамента	
3.	Другие личностные качества	

18. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив перечень качеств, определяющих возможность выдвижения менеджера на более высокую должность в режиме ротации менеджмента кризисной организации:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Группа личностных качеств</i>	<i>Конкретные качества</i>
1.	Психологическая приверженность определенному стилю руководства (указать стиль)	
2.	Тип темперамента	
3.	Другие личностные качества	

19. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив формы организации труда производственного персонала, наиболее адаптированные к условиям работы различных групп субъектов предпринимательства в период кризиса:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Отраслевая группа субъектов предпринимательства</i>	<i>Форма организации труда производственного персонала</i>
1.	Строительная организация	
2.	Рекламная фирма	
3.	Банк	
4.	Фирма туроператор	

20. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив формы организации труда производственного персонала, наиболее адаптированные к условиям работы различных групп субъектов

предпринимательства в период кризиса:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Отраслевая группа субъектов предпринимательства</i>	<i>Форма организации труда производственного персонала</i>
1.	Промышленное предприятие	
2.	Страховая компания	
3.	Проектная организация стройиндустрии	
4.	Клининговая компания	

21. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив формы организации труда производственного персонала, наиболее адаптированные к условиям работы различных групп субъектов предпринимательства в период кризиса:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Отраслевая группа субъектов предпринимательства</i>	<i>Форма организации труда производственного персонала</i>
1.	Организация стройиндустрии	
2.	Банк	
3.	Дизайн-студия	
4.	Торговая фирма	

22. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив стратегический подход к управлению процессом сокращения производственного персонала для различных типов кризисных организаций:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Сфера бизнеса</i>	<i>Стратегический подход (централизованный или децентрализованный)</i>
1.	Сетевые торговые корпорации	
2.	Предприятия малого бизнеса	
3.	Органы государственного управления	
4.	Корпорации – холдинги с дифференцированным бизнесом	
5.	Промышленные предприятия с единым технологическим циклом (например, автомобильный завод)	

23. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив стратегический подход к переводу производственных подразделений на новую форму организации труда персонала в период кризиса:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Сфера бизнеса</i>	<i>Стратегический подход (авторитарный или демократический)</i>
1.	Автотранспортное предприятие	
2.	Строительная организация малого бизнеса	
3.	Проектная организация стройиндустрии	

<i>№№ п.п.</i>	<i>Сфера бизнеса</i>	<i>Стратегический подход (авторитарный или демократический)</i>
4.	Сетевая торговая корпорация	
5.	Промышленное предприятие крупного бизнеса	

24. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив стратегический подход к переводу производственных подразделений на новую форму организации труда персонала в период кризиса:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Сфера бизнеса</i>	<i>Стратегический подход (авторитарный или демократический)</i>
1.	Дизайн-студия	
2.	Компания международных автоперевозок	
3.	Фирма – разработчик программных продуктов	
4.	Консалтинговый центр	
5.	Промышленное предприятие малого бизнеса	

25. Заполните правую графу приведенной ниже таблицы, определив стратегический подход к переводу производственных подразделений на новую форму организации труда персонала в период кризиса:

<i>№№ п.п.</i>	<i>Сфера бизнеса</i>	<i>Стратегический подход (авторитарный или демократический)</i>
1.	Строительная корпорация	
2.	Торговое предприятие малого бизнеса	
3.	Таксомоторный парк	
4.	Сетевой ресторан	
5.	Промышленное предприятие среднего бизнеса	

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Информационные технологии в HR-менеджменте»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН.....	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Информационные технологии в HR-менеджменте» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратура), утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ от 12.08.2020 № 958.

Изучение дисциплины «Информационные технологии в HR-менеджменте» ориентировано на формирование у студентов теоретико-методологические знания о использовании информационных технологий в HR-менеджменте.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в часть Блока 1, формируемую участниками образовательных отношений, как дисциплина по выбору

Дисциплина изучается на 1 курсе во 2 семестре.

Цель и задачи дисциплины.

Целью изучения дисциплины «Информационные технологии в HR-менеджменте» является углубление у студентов теоретико-методологических знаний об особой самостоятельной функции управления - управлении персоналом, а также сформировать у навыки применения информационных технологий в HR-менеджменте.

Задачи дисциплины:

- обучение современным ИТ-технологиям кадровой работы;
- формирование навыков применения ИТ-технологий в HR-менеджменте, оценки эффективности кадровой работы.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен осуществлять операционное управление персоналом и подразделением организации	ПК-1	ПК-1.3 Администрирует процессы и документооборот по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения	Программные средства автоматизации администрирования процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения	Выбирать и использовать программные средства автоматизации администрирования процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения	Применения программных средств автоматизации администрирования процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Общие ИТ-технологии HR-менеджмента	2		4							48	Защита отчёта по Практикуму / 25*2
Тема 2. Прикладное ПО HR-менеджмента	2		4							48	Защита отчёта по Практикуму 25*2
Всего:	4		8							96	100
Контроль, час										Зачет	
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Общие ИТ-технологии HR-менеджмента.

1. Применение ИТ в HR-менеджменте
2. Оптимизация работы персонала с применением MS Excel
3. Администрирование бизнес-процессов и управления персоналом с применением MS Access

Тема 2. Прикладное ПО HR-менеджмента.

1. Система электронного документооборота (СЭД)
2. Стандарты в области СЭД
3. Технические возможности современных систем электронного документооборота и их администрирование

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, практикум, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету с оценкой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления

преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

1. Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и

вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

2. Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

3. Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
Тема 1. Общие ИТ-технологии HR-менеджмента	Возникновение стратегии автоматизации процессов в HR-менеджменте.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Интернет. Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач	Отчет по практикуму по решению задач
Тема 2. Прикладное ПО HR-менеджмента	Характеристика системы СЭД для HR-менеджмента. Необходимость применения прикладного ПО в HR-менеджменте. Государственные инициативы вокруг «Электронного документа»	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Интернет. Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач	Отчет по практикуму по решению задач

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы ***Основная литература:***

1. Ахметова, С. Г. Информационные технологии в управлении персоналом : учебное пособие / С. Г. Ахметова. — Пермь : Пермский национальный исследовательский политехнический университет, 2017. — 128 с. — ISBN 978-5-398-01896-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108448.html>

2. Сейсекенова, М. Б. Управление персоналом : учебник / М. Б. Сейсекенова. — Алматы, Москва : EDP Hub (Идипи Хаб), Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 532 с. — ISBN 978-5-4497-3660-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/143924.html>

Дополнительная литература:

1. Управление персоналом : учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.] ; под редакцией К. В. Воденко. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, Наука-Спектр, 2019. — 374 с. — ISBN 978-5-394-03444-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85473.html>

2. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. — 5-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2024. — 800 с. — ISBN 978-5-93208-856-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144307.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
<i>Порталы</i>		
1.	Российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 14 млн. научных статей и публикаций	http://elibrary.ru
2.	Официальный сайт Министерства здравоохранения и социального развития РФ	http://www.minzdravsoc.ru
3.	Официальный сайт Госкомстата РФ	http://www.gks.ru
4.	Официальный сайт Института труда и социального страхования Минздравсоцразвития РФ (НИИ труда)	http://www.niitruda.ru
5.	Электронная версия журнала «Человек и труд»	http://www.chelt.ru
6.	Официальный сайт Международной организации труда	www.ilo.ru
7.	HR-портал (сообщество профессионалов)	http://www.hr-portal.ru
8.	Сайт для HR-менеджеров	http://www.hrm.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

•Официальный интернет-портал базы данных правовой информации
<http://pravo.gov.ru>.

Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY
(<https://elibrary.ru>)

•Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс»
(<http://www.consultant.ru/>)

•Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Практикум по решению задач	25-19 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, правильно определены соответствующие спецификации, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, правильно выбраны совместимые комплектующие, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы; 18-11 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, правильно определены соответствующие спецификации, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, правильно выбраны совместимые комплектующие, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы; 10-4 – работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие формулы; определены соответствующие спецификации, имеются ошибки в расчетах; выбраны совместимые комплектующие необходимые, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы; 3-1 – обучающийся подготовил работу самостоятельно или не завершил в срок, описание спецификации содержит незначительные ошибки, выводы и ответы на вопросы отсутствуют.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовые задания к практикумам

Практикум № 1.

Выполнение экономических расчетов с помощью MS Excel.

Расчет доступного фонда рабочего времени и оптимального объема выпуска

Практикум № 2

Учет персонала и контроль за выполнением заданий на основе MS Access.
Формирование БД по сотрудникам, клиентам и заказам, определение связей и создание запросов.

Практикум № 3.

Работа с СЭД: Directum (Directum).

Практикум № 4

Работа с СЭД: ЕВФРАТ (Cognitive Technologies)

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70 -89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50 - 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа

Теоретические вопросы на знание базовых понятий предметной области дисциплины:

1. Закономерности, принципы и методы HR-менеджмента.
2. Концепции управления персоналом организации.
3. Организационное проектирование системы управления персоналом.
4. Сущность государственной системы управления трудовыми ресурсами.
5. Принципы и методы построения системы HR-менеджмента.
6. Система HR-менеджмента, ее состав и организационная структура.
7. Кадровое, документационное, информационное, техническое, нормативно-методическое и правовое обеспечение системы HR-менеджмента.
8. Концепция кадровой политики организации.
9. Сущность, цели и задачи кадрового планирования в организации.
Оперативный план работы с персоналом.
10. Маркетинг персонала.
11. Планирование и прогнозирование потребности в персонале.
12. Стратегия управления персоналом организации
13. Современные тенденции управления персоналом
14. Особенности управления персоналом в России и за рубежом.
15. Подбор персонала, источники поиска персонала.
16. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность.
17. Деловая оценка персонала;
18. Профориентация и трудовая адаптация персонала.
19. Аттестация персонала
20. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала
21. Сущность и порядок формирования кадрового резерва
22. Управление кадровым резервом.
23. Анализ и описание работы и рабочего места;
24. Классификация затрат на персонал организации;
25. Обучение персонала, его виды и методы
26. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности
27. Основы безопасности труда
28. Методы управления конфликтами и стрессами
29. Основы организации труда персонала.
30. Организационная культура.
31. Социальная политика и социальное развитие организации

Задания 2 типа

Задания на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучаемых выбирать и применять

соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности:

1. Решение «Проблем в отделе маркетинга» на основе ИТ-решений
2. Автоматизация отбора персонала
3. ИТ-технологии и управление организационным поведением
4. Создание АРМ персонала
5. Система непрерывного обучения персонала на основе ИТ-технологий

Задания 3 типа

Задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины.

1. Расчет загруженности персонала с применением MS Excel
2. Контроль персонала на основе MS Access
3. Выдача плановых заданий персоналу в среде Directum (Directum)
4. Применение программных средств автоматизации администрирования процессов и документооборота по операционному управлению персоналом в среде Directum (Directum)
5. Применение программных средств автоматизации администрирования процессов и документооборота по операционному управлению персоналом в среде ЕВФРАТ

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Экономика управления персоналом»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Содержание

I. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
II. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
III. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	Ошибка! Закладка не определена.
IV. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	Ошибка! Закладка не определена.
V. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	Ошибка! Закладка не определена.
VI. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	Ошибка! Закладка не определена.
VII. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	Ошибка! Закладка не определена.

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины "Экономика управления персоналом" составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденным приказом Минобрнауки Российской Федерации № 958 от 12.08.2020.

Изучение дисциплины «Экономика управления персоналом» ориентировано на получение обучающимися знаний, умений и навыков, позволяющий совершенствовать социально-трудовые отношения и повысить эффективность работы персонала организации

Дисциплина «Экономика управления персоналом» дает целостное представление об экономике управления персоналом в современных условиях, является одним из ключевых в процессе подготовки современных специалистов, поскольку знание особенностей управления персоналом требуется для практической работы в области анализа, оценки, для совершенствования систем материальной мотивации труда и оптимизации трудового потенциала персонала организации.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина " Экономика управления персоналом " в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом, входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока1, как дисциплина по выбору.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 2 семестре.

Цель и задачи дисциплины:

Цель изучения дисциплины: формирование у обучающихся теоретических и практических знаний, умений и навыков, позволяющий совершенствовать социально-трудовые отношения и повысить эффективность работы персонала организации.

Задачи изучения дисциплины:

- освоить современные теоретические представления об экономике управления персоналом в современных условиях,
- изучить экономические аспекты при управлении персоналом;
- овладеть основами анализа заработной платы, эффективности труда, управления персоналом;
- приобрести навыки практической работы в области анализа, оценки, для совершенствования систем материальной мотивации труда и оптимизации трудового потенциала персонала организации.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен осуществлять операционное управление персоналом и подразделением организации	ПК-1	ПК-1.2. Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	Основы принятия организационно-управленческих и экономических решений, основы разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации на основе экономических показателей в сфере экономики труда	Разрабатывать программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач операционного управления персоналом на основе экономических показателей в сфере экономики труда	Внедрения и реализации кадровой и социальной политики, стратегии операционного управления персоналом как в структурных подразделениях, так и в организации в целом на основе экономических показателей в сфере экономики труда	Контактная работа: Лекции, семинары, Практикум по решению задач, Самостоятельная работа

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)								Самостоятельная работа	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра		
	Очная форма									
Тема 1. <i>Экономика управления персоналом как наука: содержание, связь с другими науками о труде.</i>	1	1							24	Дискуссия /10 Эссе /10
Тема 2 <i>Основополагающие принципы и права человека в сфере труда.</i>	1	1							24	Дискуссия /10 Реферат/10
Тема 3. <i>Оптимальная организация труда работников внутри фирмы. Условия роста производительности труда и экономическая эффективность управления персоналом.</i>	1	1	2						24	Дискуссия /10 Отчет по практикуму по решению задач /10 Домашнее практическое задание/10
Тема 4. <i>Основные проблемы и принципы формирования оплаты труда. Экономика труда и персонала в деятельности службы управления вознаграждением.</i>	1	1	2						24	Дискуссия 10 Отчет по практикуму по решению задач /10 Домашнее практическое задание/ 10
Всего, час	4	4	4						96	
Контроль, час										Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)	108									
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3									

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Экономика управления персоналом как наука: содержание, связь с другими науками о труде.

Цель, задачи изучения, содержание дисциплины. Описание базовых категорий конкретной экономики о труде «Труд», «Персонал», «Управление персоналом». Концепции экономики управления персоналом. Связь ЭУП с другими науками: экономическая теория, экономика предприятия, экономика труда.

Тема 2. основополагающие принципы и права человека в сфере труда.

Основополагающие принципы социально-трудовых отношений. Трудовое законодательство о правах и обязанностях работников и работодателей. Социальное партнерство.

Тема 3. Оптимальная организация труда работников внутри фирмы. Условия роста производительности труда и экономическая эффективность управления персоналом.

Рабочие места и функции службы управления персоналом. Организационные структуры управления и структура кадровой службы предприятия. Основы организации и обслуживания рабочих мест. Эффективность организационных структур. Направления развития персонала предприятия, виды и формы повышения квалификации. Показатели производительности труда. Факторы и резервы роста производительности труда. Методы анализа эффективности использования средств по управлению персоналом

Тема 4. Основные проблемы и принципы формирования оплаты труда. Экономика труда и персонала в деятельности службы управления вознаграждением

Сущность и принципы организации оплаты труда. Формы и системы оплаты труда. Материальное стимулирование труда. Формирование сметы затрат структурного подразделения по управлению персоналом. Формирование фонда оплаты труда и социальных фондов на предприятии. Методы анализа эффективности использования средств по управлению персоналом.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданиям преподавателя.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические рекомендации по проведению семинарских занятий

Семинар – это групповые практические занятия обучающихся под руководством преподавателя, обсуждение обучающимися заранее подготовленных сообщений, докладов и рефератов по темам учебной программы. Семинар – это форма обучения практического характера, которая направлена на углубленную проработку теоретического материала.

Семинары способствуют формированию у обучающихся самостоятельности суждений, учат выражать и отстаивать собственные взгляды и мысли, а так же аргументировать их, опираясь на конкретные научные факты. Выступление на семинаре обучающегося начинается с информации о плане по основному вопросу семинара, а потом излагается уже сам материал. Основная цель учебных семинаров – закрепление учебного материала в памяти обучающихся, формирование у них

познавательной активности, помощь в выражении своих мыслей и повышение интеллектуального развития.

Преподаватель во время проведения семинара воспитывает у обучающихся такую важную черту в характере, как толерантность к чужим соображениям, высказываниям и мнениям. Учебные семинары учат глубоко мыслить, анализировать суждения других людей, высказывать свои мысли, суждения и отстаивать их. Они формируют у обучающихся научное мировоззрение, культуру общения и систему поиска истины.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Методические указания для обучающихся по выполнению практического домашнего задания

Практические задания используются для контроля факта приобретения обучающимися знаний и практических умений по соответствующей теме изучаемой дисциплины.

Выполнение практического задания осуществляется обучающимися в режиме самостоятельной (внеаудиторной) работы

Пример практического задания по одной из тем курса имеется в разделе X настоящей Программы.

Выполненные практические задания по теме/темам дисциплины сдаются обучающимися на проверку преподавателю на предпоследнем практическом занятии. На последнем занятии, при подведении итогов ТКУ, преподаватель возвращает обучающимся проверенные задания с проставленными на них баллами.

Методические указания для обучающихся по подготовке и участию в дискуссии

Дискуссия — это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся, обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами.

Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми.

К технике управляемой дискуссии относятся: четкое определение цели, прогнозирование реакции оппонентов, планирование своего поведения, ограничение времени на выступления и их заданная очередность.

Групповая дискуссия. Для проведения такой дискуссии все

обучающиеся, присутствующие на практическом занятии, разбиваются на небольшие подгруппы, которые обсуждают те или иные вопросы, входящие в тему занятия.

Обсуждение может организовываться двояко: либо все подгруппы анализируют один и тот же вопрос, либо какая-то крупная тема разбивается на отдельные задания.

Для проведения дискуссии необходимо:

1. Выбрать тему дискуссии, ее может предложить, как преподаватель, так и студенты.
2. Выделить проблематику. Обозначить основные спорные вопросы.
3. Рассмотреть, исторические и современные подходы по выбранной теме.
4. Подобрать литературу.
5. Выписать тезисы.
6. Проанализировать материал и определить свою точку зрения по данной проблематике.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Реферат

Реферат - письменный доклад по определенной теме, в котором собрана информация из одного или нескольких источников.

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала, а на компьютере через 1 интервал (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выноситься таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

Эссе

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное

значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Работа с литературой

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
Тема 1. <i>Экономика управления персоналом как наука: содержание, связь с другими науками о труде.</i>	Концепции экономики управления персоналом.	Работа с литературой и интернет-источниками Подготовка к дискуссии, подготовка эссе	Подготовка к дискуссии, подготовка эссе
Тема 2 <i>Основополагающие принципы и права человека в сфере труда.</i>	Социальное партнерство.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Подготовка к дискуссии, подготовка реферата	Подготовка к дискуссии, подготовка реферата
Тема 3. <i>Оптимальная организация труда работников внутри фирмы. Условия роста производительности труда и экономическая эффективность управления персоналом.</i>	Основы организации и обслуживания рабочих мест.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Подготовка к дискуссии, к практикуму по решению задач, домашнего задания	Подготовка к дискуссии, к практикуму по решению задач, домашнего задания
Тема 4. <i>Основные проблемы и принципы формирования оплаты труда. Экономика труда и персонала в деятельности службы управления вознаграждением.</i>	Формирование сметы затрат структурного подразделения по управлению персоналом.	Работа с литературой и интернет-источниками Подготовка к дискуссии, к практикуму по решению задач, домашнего задания	Подготовка к дискуссии, к практикуму по решению задач, домашнего задания

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Борхас, Дж. Экономика труда / Дж. Борхас ; под редакцией К. Сосунова. — Москва : Дело, 2023. — 720 с. — ISBN 978-5-85006-412-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/140005.html>

Дополнительная литература:

Фютик И.Г. Экономика труда : учебник / Фютик И.Г.. — Новосибирск : Сибирский государственный университет водного транспорта, 2023. — 403 с. — ISBN 978-5-8119-0958-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/148845.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Вопросы экономики.	http://www.vopreco.ru/
2.	Экономика России XXI век.	http://www.ruseconomy.ru/
3.	Экономика и управление на предприятии: научно-образовательный портал.	http://www.eup.ru/
4.	Экономика современного предприятия: информационный экономический портал.	http://www.esp-izdat.ru/
5.	Экономика предприятия.	http://www.ecanomika.ru/
6.	Экономический анализ: теория и практика.	http://www.fin-izdat.ru/journal/analiz

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том

числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>
- Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

**7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО
ДИСЦИПЛИНЕ**

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Наименование оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Практикум по решению задач-	Отчет по практикуму «10-9» – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы. «8-7» – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы. «6-5» – работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие формулы; имеются ошибки в расчетах; необходимые выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы. «4-0» – обучающийся подготовил работу несамостоятельно или не завершил в срок, требуемые формулы не найдены или не поняты, выводы и ответы на вопросы отсутствуют.
2.	Реферат	10-8 – реферат производит выдающееся впечатление, сопровождается иллюстративным материалом; автор представил демонстрационный материал и прекрасно в нем ориентировался, автор отвечает на вопросы, показано владение специальным аппаратом, четкость выводов - полностью характеризуют работу 7-5 – реферат четко выстроен, демонстрационный материал использовался в докладе, доклад хорошо оформлен, но есть неточности, не может ответить на большинство вопросов, выводы нечетки 4-1 – реферат рассказывается, но не объясняется суть работы, представленный демонстрационный материал не использовался докладчиком или был оформлен плохо, неграмотно, не может четко ответить на вопросы 0- реферат не выполнен
3.	Эссе	10-8 - эссе производит выдающееся впечатление, сопровождается иллюстративным материалом; автор представил демонстрационный материал и прекрасно в нем ориентировался, автор отвечает на

№ п/п	Наименование оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл
		вопросы, показано владение специальным аппаратом, четкость выводов - полностью характеризуют работу 7-5 – эссе четко выстроен, демонстрационный материал использовался в докладе, доклад хорошо оформлен, но есть неточности, не может ответить на большинство вопросов, выводы нечетки 4-1 – эссе рассказывается, но не объясняется суть работы, представленный демонстрационный материал не использовался докладчиком или был оформлен плохо, неграмотно, не может четко ответить на вопросы 0 – эссе не выполнено
4	Дискуссия	10-9 – выступление производит выдающееся впечатление, сопровождается иллюстративным материалом; автор представил демонстрационный материал и прекрасно в нем ориентировался, автор отвечает на вопросы, показано владение специальным аппаратом, четкость выводов - полностью характеризуют работу 8-7 – выступление четко выстроен, демонстрационный материал использовался в докладе, доклад хорошо оформлен, но есть неточности, выводы четкие, однако не может ответить на некоторые дополнительные вопросы 6-5 – выступление четко выстроено, демонстрационный материал использовался в выступлении, но оно плохо оформлено, есть неточности, выводы нечеткие, студент не может ответить на большинство вопросов 4-0 – выступление не объясняет суть работы, представленный демонстрационный материал не использовался докладчиком или был оформлен плохо, неграмотно, не может четко ответить на вопросы
5	Домашнее практическое занятие	«10-9» – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы. «8-7» – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы. «6-5» – работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие формулы; имеются ошибки в расчетах;

№ п/п	Наименование оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл
		необходимые выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы. «4-0» – обучающийся подготовил работу несамостоятельно или не завершил в срок, требуемые формулы не найдены или не поняты, выводы и ответы на вопросы отсутствуют.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Перечень вопросов для дискуссии по Теме 1:

1. Цель, задачи изучения, содержание дисциплины.
2. Описание базовых категорий конкретной экономики о труде «Труд», «Персонал», «Управление персоналом».
3. Концепции экономики управления персоналом
4. Связь ЭУП с другими науками: экономическая теория, экономика предприятия, экономика труда.

Перечень вопросов для дискуссии по Теме 2:

1. Основополагающие принципы социально-трудовых отношений.
2. Трудовое законодательство о правах и обязанностях работников и работодателей.
3. Социальное партнерство.

Перечень вопросов для дискуссии по Теме 3:

1. Понятие и классификация рабочих мест.
2. Организационные структуры управления и структура кадровой службы предприятия.
3. Основы организации и обслуживания рабочих Направления оптимизации организации труда работников.
4. Эффективность многостаночного обслуживания и совмещения профессий.
5. Основы оценки эффективности мероприятий в совершенствованию организации труда.
6. Резервы и факторы роста производительности труда.
7. Оценка эффективности мероприятий в повышении производительности труда

Перечень вопросов для дискуссии по Теме 4:

1. Проблемы организации оплаты труда на современном этапе.
2. Направления повышения эффективности систем оплаты труда.
3. Основы оценки эффективности мероприятий по

совершенствованию систем оплаты труда.

Перечень тем эссе по теме по Теме 1:

1. Понятие цель, задачи изучения, содержание дисциплины; «Экономика управления персоналом (ЭУП).
2. Базовые категории конкретной экономики о труде; «Труд», «Персонал», «Кадры», «Ресурсы», «Управление персоналом».
3. Концепции экономики управления персоналом
4. Место ЭУП в системе наук экономики и управления бизнесом.

Перечень тем рефератов по теме по Теме 2:

1. Понятие и классификация рабочих мест.
2. Организационные структуры управления фирмой
3. Организационные структуры и функции кадровой службы предприятия.
4. Оценка эффективности организационных структур
5. Основы и содержание организации труда
6. Организация и оценка уровня обслуживания и состояния рабочих мест.
7. Основополагающие принципы социально-трудовых отношений.
8. Трудовое законодательство о правах и обязанностях работников и работодателей.
9. Социальное партнерство: трипартизм как форма согласования интересов государства, работника и работодателя
10. Коллективный и трудовой договоры, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка и другие нормативные документы фирмы, определяющие поведение работника и работодателя

Домашнее практическое задание по теме 3:

ЗАДАНИЕ 1

Рассчитайте по годам:

коэффициент выбытия кадров

коэффициент по приему

коэффициент текучести и сделать выводы

Показатель	2019	2020	Отклонение 2020 г. к 2019 г.	
			Абс, чел	Относит. %
Принято на предприятие	3	7		
Выбыло с предприятия	8	0		
В т.ч.:				
На пенсию	2	0		
По собств. желанию	5	0		
За нарушение дисциплины	1	0		
Среднесписочная численность	107	104		

рабочих, чел				

ЗАДАНИЕ 2

Рассчитайте показатели производительности труда.

Показатель	2019	2020	Отклонение 2020 г. к 2019 г.	
			Абс, +,-	Относит. %
Выручка, тыс. руб.	812840	856104		
Количество работников, занятых в с/х производстве, чел.	557	548		
Отработано тыс. человеко-дней	1027	1008		
Отработано тыс. человеко-часов	128	126		
Среднегодовая выработка одного среднегодового рабочего, тыс. руб.				
Произведено товарной продукции за 1 чел.-день., руб.				
Произведено товарной продукции за 1 чел.-ч., руб.				

Домашнее практическое задание по теме 4:

ЗАДАНИЕ 1

На основе данных тарифной сетки по оплате труда рабочих определить:

1. Абсолютное и относительное возрастание тарифных коэффициентов, построить графики.
2. Дать оценку тарифной сетке (равномерно-возрастающая, прогрессивно-возрастающая, регрессивно-возрастающая по относительной величине изменения тарифных коэффициентов от разряда к разряду).
3. Определить часовые тарифные ставки. Средняя продолжительность рабочего месяца составляет 166 часов. Месячная тарифная ставка первого разряда равна минимальному размеру оплаты труда и равна 13800 руб. Полученные значения занести в таблицу.

Тарифная сетка

Разряды оплаты труда, P_i	1	2	3	4	5	6	7	8
Тарифные коэффициенты, K_{ti}	1,0	1,11	1,23	1,51	1,67	1,84	2,02	2,22
Абсолютное отклонение, $Аб_i = K_{ti+1} - K_{ti}$								
Относительное отклонение, $От_i = Аб_i / K_{ti}$								
Часовая тарифная ставка, $Сч_i = Сч_1 * K_{ti}$, руб/час								

ЗАДАНИЕ 2

Определить сдельную расценку, месячный заработок рабочего по сдельно-премиальной системе оплаты труда, а также коэффициент выполнения им норм выработки и удельный вес тарифа в заработке, исходя из условий

Показатели	Варианты				
	1, 6	2, 7	3, 8	4, 9	5, 10
Тарифный разряд рабочего	III	VI	V	III	VI
Тарифный разряд работы	II	V	IV	VI	V
Норма времени на обработку одного изделия, мин.	5	12	9	15	18
Количество изделий, изготовленных и сданных в ОТК, шт.	2000	920	1250	730	620

Рабочим данного участка выплачивается премия в размере 10 % месячного сдельного заработка при условии сдачи с первого предъявления не менее 90 % продукции; 0,5 % месячного заработка за каждый процент продукции, сданной с первого предъявления сверх 90 % при условии выполнения норм выработки. Фактический процент сдачи продукции с первого предъявления равен 100%. Тарифные ставки берутся из задания 1.

ЗАДАНИЕ 3

Определить месячный заработок начальника отдела труда и заработной платы предприятия, исходя из условий, представленных в таблице.

Показатели	Варианты				
	1, 6	2, 7	3, 8	4, 9	5, 10
Должностной оклад начальника отдела труда и заработной платы, руб.	31600	31500	31700	33600	37500
Выработка продукции на одного работающего по плану, тыс руб.	3000	3200	3400	3600	3800
Выработка продукции на одного работающего (фактически), тыс руб.	3012	3328	3536	3744	3952
Удельный вес продукции высшего сорта по плану, %	6	12	30	8	10
Удельный вес продукции высшего сорта фактически %	9	15	33	11	13

По действующему на предприятии премиальному положению ИТР премируются в размере 10 % их должностного оклада за выполнение плана по производительности труда и 15 % за выполнение плана по выпуску продукции высшего сорта. За перевыполнение этих показателей начисляется: 1,5 % должностного оклада за каждый процент перевыполнения плана по производительности труда и 2 % должностного оклада за каждый пункт сверхпланового увеличения удельного веса продукции высшего сорта дополнительно.

ЗАДАНИЕ 4

Распределить премиальный фонд предприятия, выделенный цехам основного производства, на основе учета прямой заработной платы трудового коллектива цеха и установленного цеху расчетного КТВ (коэффициента трудового вклада).

Расчетный КТВ определяется посредством суммарной оценки в баллах выполнения основных технико-экономических показателей цеха:

- выполнение плана по ассортименту продукции – 1
- выполнение плана по производительности труда – 0,2
- выполнение плана по затратам на 1 руб. товарной продукции – 0,5
- дополнительно за каждый процент снижения текущих издержек против плана – 0,1

Цеха	Для вариантов					Для всех вариантов			
	1, 6	2, 7	3, 8	4, 9	5, 10	Выполнение плана		Текущие издержки 1 руб. продукции, коп	
	Прямой фонд з/платы, тыс. руб.					по ассортименту, %	по про извод. тр. %	план	факт
1	5500	8700	7600	4300	3450	100,0	99,0	78	77
2	6600	4400	5700	7440	6500	100,0	100,0	69	69,5
3	7700	3300	6880	4500	8700	100,0	48,0	68	69
4	8800	2500	1800	2400	3400	80,0	100	72	71

Практикум по решению задач по теме 3 «Оптимальная организация труда работников внутри фирмы. Условия роста производительности труда и экономическая эффективность управления персоналом»

Задача 1

Определить численность работников и экономию затрат за месяц в условиях многостаночного обслуживания в г. Челябинске. Условия задачи:

28 станков работают в непрерывном четырех сменном режиме. Оперативное время на одну операцию одинаково и составляет 20 минут. Вспомогательное время обслуживания одного станка для всех станков одинаково и составляет 5 мин. Коэффициент занятости за цикл – 0,85. Коэффициент явочной численности – 0,9. Система оплаты труда – повременно премиальная. Премия за выполнение плана составляет 10%. Эффективный фонд рабочего времени – 1660 час. Отчисления на социальные нужды составляют – 30%. Часовая тарифная ставка = 80 руб./час. За многостаночное обслуживание начисляется дополнительно 30 % от тарифа.

Задача 2

В 3-м квартале выработка продукции на одного работающего составила 5000 руб./чел. В четвертом квартале предприятием выпущено продукции на сумму 15 млн. руб. и одновременно снизилась численность работающих на 80 чел. Определите: выработку на одного работающего в четвертом квартале (руб./чел) и прирост производительности труда (%).

Показатель	2014 г.		В % к плану	Фактически в 2013 г.,
	план	факт		
Товарная продукция, тыс. руб.	291560	292700		29000
Численность персонала всего, чел	790	790		795
Рабочих всего, чел	662	650		649
Выработка на одного работающего				
Выработка на одного рабочего				

Задача 3

Определить средний уровень квалификации и среднюю тарифную ставку рабочих бригады.

Тарифная ставка 1-го разряда - 20.руб. час.

Условие задачи: Тарифный коэффициент

Состав бригады:

Рабочих 3 разряда 2 чел. $КТ_3=1,143$

Рабочих 4 разряда 2 чел. $КТ_4=1,272$

Рабочих 6 разряда 1 чел. $КТ_6=1,56$

Практикум по решению задач по теме 4 «Основные проблемы и принципы формирования оплаты труда. Экономика труда и персонала в деятельности службы управления вознаграждением»

Задача 1

Начислить заработную плату рабочему

Тарифная ставка 1-го разряда - 40 руб. час.

Условие задачи:

1. Разряд рабочего - 6; Тарифный коэффициент 6го разряда = 2,44
2. Плановый фонд рабочего времени 23 дня, фактически отработано - 20 дней;
3. План по затратам 1,20 руб. на единицу продукции, фактические затраты 1,18 руб.
4. Шкала премирования: 10% заработка - за план по затратам, 3% за 1% снижения затрат.

Задача 2

Начислить бригадную заработную плату по сдельно - премиальной системе.

Условие задачи:

1. Выполненный объем работ - 1500 ед. по расценке 110 руб. ед.;
2. Плановый объем - 1200 ед.;
3. Шкала премирования: за 100% выполнения плана числятся 20% сдельного заработка, за каждый % перевыполнения - 1%, но не свыше 20%.

Задача 3

Определить косвенную сдельную расценку рабочему за единицу выполняемой продукции обслуживаемой бригады.

Условие задачи:

1. Месячный план выпускаемой бригадой продукции - 2000 ед.;
2. Плановый фонд рабочего времени - 160 час;
3. Рабочий, обслуживающий бригаду 5 разряда;
4. Тарифная ставка 1-го разряда -40 руб. в час.

Задача 4

Выполнить распределение поощрительного фонда между структурными подразделениями предприятия на основе применения КТВ.

Условие задачи:

Общий поощрительный фонд 616 млн. руб.

Шкала бальной оценки:

- за 100% выполнения плана по ассортименту + 0,5;
- за каждый процент недовыполнения плана - 0,2;
- за 100% выполнения плана по качеству + 0,4;
- за каждый процент недовыполнения плана - 0,2;
- за каждый процент перевыполнения плана + 0,2

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Экономика управления персоналом» проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов
Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины,	«Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70 -89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50 - 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа

1. Содержание понятий «персонал», «экономика управление персоналом».
2. Концепции теории экономики управления персоналом.
3. Основные факторы повышения роли персонала в организации и функции управления персоналом
4. Связь экономики управления персоналом с другими науками
5. Основополагающие принципы социально-трудовых отношений.
6. Система социального партнерства.
7. Функции системы управления персоналом.
8. Современные типы организационных структур управления предприятием
9. Организационные структуры управления персоналом фирмы
10. Правовое обеспечение системы управления персоналом
11. Заработная плата как метод мотивации персонала.
12. Сущность коллективных систем оплаты труда
13. Бригадная система оплаты труда
14. Премирование работников организации
15. Мотивация трудовой деятельности персонала: понятие, основные

теории.

16. Оценка эффективности деятельности персонала организации.
17. Производительность труда, методы оценки
18. Факторы и резервы роста производительности труда
19. Оценка эффективности службы управления персоналом организации.
20. Направления совершенствования организации труда

Задания 2 типа

1. Что следует понимать под категорией "персонал"?
2. Что следует понимать под категорией "кадры организации".
3. Какой показатель в наибольшей степени характеризует трудовой потенциал коллектива.
4. Назовите метод, в области совершенствования управления персоналом, который получил наибольшее распространение.
5. Дайте характеристику современного этапа управления персоналом?
6. Что представляет собой кадровая политика фирмы.
7. В чем суть кадрового планирования.
8. Назовите внутренние и внешние источники привлечения персонала. Достоинства и ограничения источников набора.
9. Перечислите этапы отбора работников и их содержание.
10. Подбор и расстановка персонала.
11. Организация системы обучения персонала.
12. Методы и виды обучения персонала.
13. Теории мотивации в трудовой практике.
14. Что представляет собой Сдельная форма оплаты труда
15. Что представляет собой Повременная форма оплаты труда
16. Что такое «Рынок труда» - дайте понятие и классификацию.
17. Какие особенности у Трудовых ресурсов предприятия и региона
18. Что представляет собой Многостаночное обслуживание и совмещение профессий

Задания 3 типа

1. Определить сдельную расценку за единицу продукции, используя только нужные показатели:
тарифная ставка выполняемых работ - 50,10 руб. в час;
тарифная ставка рабочих, выполняющих работу - 45,35 руб. в час;
время, затраченное рабочими на выполнение единицы работ, в отчетном периоде – 1,5 часа;
норма времени на выполнение единицы работы - 1,8 часа;
уровень выполнения норм рабочими - 110 %.
2. Начислить заработную плату рабочему при прямой сдельной

системе оплаты труда, используя только нужные показатели:

объем выполненных работ - 120 штук;

за каждый процент перевыполнения нормы платится - 3% от прямой части заработка;

сдельная расценка - 90 руб./шт.;

тарифная ставка рабочего - 1,59 руб./час.;

уровень выполнения норм - 120 %

3. Определить уровень производительности труда рабочих, используя нужные показатели:

технологическая трудоемкость продукции: 1250000 чел-час.;

нормативная трудоемкость выполненных работ - 1200000 нормо-часов;

среднесписочная численность рабочих: 1250 человек;

среднесписочная численность основных рабочих: 625 человек

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Информационная безопасность и защита информации»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	5
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН.....	6
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	19
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	23

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Информационная безопасность и защита информации» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратура), утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ от 12.08.2020 № 958.

Изучение дисциплины «Информационная безопасность и защита информации» направлено на получение студентами целостного представления о современных методах обеспечения информационной безопасности на базе терминологического фундамента, грамотного проведения анализа угроз информационной безопасности, знакомства с методами нарушения доступности, конфиденциальности и целостности информации, общеметодологических принципов теории информационной безопасности.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в часть Блока 1, формируемую участниками образовательных отношений, как дисциплина по выбору

Дисциплина изучается на 1 курсе во 2 семестре.

Цель и задачи дисциплины.

Целью изучения дисциплины «Информационная безопасность и защита информации» является получение студентами целостного представления о современных методах обеспечения информационной безопасности на базе терминологического фундамента. Дисциплина закладывает основы для разработки комплекса мер по обеспечению защиты информационных активов организации путем их идентификации, описания, выявления уязвимостей, угроз, а также рисков, которые могут произойти в случае реализации угроз применительно к имеющимся уязвимостям информационных активов.

Задачи изучения дисциплины:

- освоение основных понятий и терминологии информационной безопасности и защиты информации;
- решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности;
- сформировать знания, умения и практический опыт инсталляции программного и аппаратного обеспечения для информационных и автоматизированных систем в области защиты информации;

- научиться применять в практической деятельности основные концепции, принципы, теории и факты, связанные с информатикой.
- формирование уровня знаний, умений, навыков, опыта деятельности в рамках программы подготовки кадров к Цифровой Экономике, построенных на основе Программы «Цифровая экономика России»;
- знакомство с угрозами, которым подвергается информация, а также классификацией этих угроз и их анализом;
- изучение нормативно-законодательной базы и стандартов информационной безопасности и защиты информации.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен осуществлять операционное управление персоналом и подразделением организации	ПК-1	ПК-1.3. Администрирует процессы и документооборот по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения	Виды кадровых рисков для организации и способы их минимизации	Выбирать эффективные способы оценки персонала с целью выявления и предупреждения кадровых рисков для организации	Разработки системы и организации оценки персонала с точки зрения их применимости для выявления и предупреждения кадровых рисков для организации	<u>Контактная работа:</u> Лекции Лабораторные практикумы Самостоятельная работа

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем		Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
		Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма												
Тема 1. Общие проблемы безопасности. Основные положения теории информационной безопасности		1			2						24	Защита отчёта по практикуму 1/ 20 Реферат/ 10
Тема 2. Нормативно-правовые аспекты информационной безопасности и защиты информации		1			2						24	Защита отчёта по практикуму 2/ 20
Тема 3. Административно-организационные аспекты информационной безопасности и защиты информации		1			2						24	Защита отчёта по практикуму 3/ 20
Тема 4. Защита информации в информационных системах		1			2						24	Защита отчёта по практикуму 4/ 20 Реферат/ 10
Всего:		4			8						96	100
Контроль, час											зачет	
Объем дисциплины (в академических часах)		108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)		3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Общие проблемы безопасности. Основные положения теории информационной безопасности.

Основные понятия информационной безопасности (ИБ). Понятие тайны как объекта защиты ИБ. Организация защиты информации (ЗИ). Политика ИБ. Субъекты и средства, представляющие угрозу для ИБ. Субъекты и средства, осуществляющие защиту информации.

Тема 2. Нормативно-правовые аспекты информационной безопасности и защиты информации.

Основы нормативно-правовой ЗИ. Основные нормативные документы РФ по ЗИ. Защита государственной тайны. Защита коммерческой тайны (КТ). Доктрина ИБ РФ. Государственные органы РФ, отвечающие за нормативно-правовое обеспечение ИБ.

Тема 3. Административно-организационные аспекты информационной безопасности и защиты информации.

Организационная защита информации. Работа с конфиденциальной информацией. Функции службы безопасности. Классификация способов защиты информации. Основные действия по защите информации. Процессы создания и эксплуатации системы информационной безопасности. Типовая модель многорубежной системы защиты информации.

Тема 4. Защита информации в информационных системах.

Основные принципы организации процесса защиты информации. Угрозы информационной безопасности. Средства защиты информации. Защита информации от утечки по техническим каналам. Оценка эффективности системы ИБ. Средства несанкционированного доступа и защиты аудио информации. Средства несанкционированного доступа и защиты видео информации.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе преподавания дисциплины «Информационная безопасность и защита информации» используются такие методы обучения как лекции, лабораторные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, которые направлены на развитие творческих качеств студентов и на поощрение их интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступить к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Реферат

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям

в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала, а на компьютере через 1 интервал (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выноситься таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самост. работы	Форма текущего контроля
Тема 1. Общие проблемы безопасности. Основные положения теории информационной безопасности	Основные понятия информационной безопасности (ИБ). Понятие тайны как объекта защиты ИБ. Организация защиты информации (ЗИ).	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму Подготовка реферата	Реферат Подготовка к защите задания по ситуационному практикуму
Тема 2. Нормативно-правовые аспекты информационной безопасности и защиты информации	Доктрина ИБ РФ. Государственные органы РФ, отвечающие за нормативно-правовое обеспечение ИБ.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по	Подготовка к защите задания по ситуационному практикуму

		практикуму	
Тема 3. Административно-организационные аспекты информационной безопасности и защиты информации	Процессы создания и эксплуатации системы информационной безопасности. Типовая модель многорубежной системы защиты информации.	Работа с литературой, включая ЭБС, Ресурсами информационно-коммуникационной сети «Интернет» Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму	Подготовка к защите задания по ситуационному практикуму
Тема 4. Защита информации в информационных системах	Угрозы информационной безопасности. Средства несанкционированного доступа и защиты аудио информации. Средства несанкционированного доступа и защиты видео информации.	Работа с литературой, включая ЭБС, Ресурсами информационно-коммуникационной сети «Интернет» Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму Подготовка реферата	Реферат Подготовка к защите задания по ситуационному практикуму

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

Прохорова, О. В. Информационная безопасность и защита информации : учебник / О. В. Прохорова. — Самара : Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014. — 113 с. — ISBN 978-5-9585-0603-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/43183.html>

Дополнительная литература

1. Мартынов А.П. Информационная безопасность и защита информации : учебное пособие / Мартынов А.П., Мартынова И.А., Русаков А.А.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 130 с. — ISBN 978-5-4497-2349-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/134185.html>

2. Зырянова Т.Ю. Управление информационной безопасностью : учебное пособие / Зырянова Т.Ю.. — Екатеринбург : Уральский государственный университет путей сообщения, 2023. — 96 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/149731.html>

3. Краковский Ю.М. Защита информации : учебное пособие / Краковский Ю.М.. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2016. — 349 с. — ISBN 978-5-222-26911-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/59350.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Ассоциация по вопросам защиты информации	http://bis-expert.ru/
2.	Специализированный сайт по тематике информационной безопасности	http://all-ib.ru/
3.	Официальный сайт Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE)	http://www.ieee.org/index.html
4.	Официальный сайт компании Infowatch	http://www.infowatch.ru/
5.	Официальный сайт Лаборатории Касперского	http://www.kaspersky.ru/
6.	Официальный сайт журнала «Директор по безопасности»	http://www.s-director.ru/
7.	Официальный сайт журнала «Информационная безопасность»	http://www.itsec.ru/main.php

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	ситуационный практикум	15-20 – полный отчет по практикуму, подготовленный в соответствии с требованиями. 5-14 – отчет по практикуму не в полной мере охватывающий поставленные вопросы, подготовленный в соответствии с требованиями. 1-4 – отчет по практикуму не в полной мере охватывающий поставленные вопросы, подготовленный с нарушением требований.
2.	Реферат	10-9 – полное раскрытие сути исследуемой проблемы, рассмотрение различных точек зрения, приведение собственных взглядов на проблему, логичность и обоснованность выводов, список используемых источников. 8-5 – раскрытие сути исследуемой проблемы, рассмотрение различных точек зрения, приведение собственных взглядов на проблему, выводы недостаточно обоснованы; короткий список используемых источников. 4-3 – грамотное использование компьютерной терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения. 1-2 – не достаточное раскрытие сути исследуемой проблемы, неполнота аргументации собственной точки зрения, необоснованность выводов, отсутствие списка литературы.

Типовые контрольные задания или иные материалы текущего контроля успеваемости

Типовые задания к ситуационным практикумам

Ситуационный практикум № 1. Информационные финансовые технологии. Типичные угрозы для финансовых и банковских систем и продуктов.

Задание 1

1. Придумайте, компанию, для которой вы будете разрабатывать нормативное и административно-организационное обеспечение информационной безопасности. Это может быть:

- вымышленная компания;

- компания, где вы работаете;
- компания, по которой планируете выполнять дипломный проект;
- компания, где вы проходили практику;
- компания, описание и данные по которой вы использовали в рамках другого курса;

2. Приведите краткое описание компании:

- название, организационно-правовая форма, учредители
- краткая история компании (год основания, основные этапы развития)
 - сфера деятельности
 - миссия
 - количество сотрудников
 - организационная структура (представить в виде рисунка)
 - способы ведения бизнеса
 - основные конкуренты и конкурентная стратегия
 - основные поставщики и потребители (клиенты)
 - цели компании на ближайшие год (не менее 5 целей), три года (не менее 5 целей), пять лет (не менее 5 целей).

Задание 2

Определить основные активы компании, и занести данные в соответствующую таблицу. Количество активов каждого вида определяется особенностями компании и должно соответствовать информационным потокам компании, а также используемым программным и техническим средствам для их обработки.

Вид деятельности	Наименование актива	Форма представления	Владелец актива	Критерии определения стоимости	Размерность оценки	
					Количественная	Качественная
Информационные активы						
Активы программного обеспечения						
Физические активы						

Задание 3

Провести ранжирование активов по пятибалльной шкале по степени их значимости для компании, выявить наиболее ценные активы. Данные представить в виде таблицы.

Наименование актива	Ценность актива (ранг)

Задание 4

Разработка политики информационной безопасности

1. Ознакомьтесь с прилагаемыми нормативными документами для разработки политики информационной безопасности (ИБ), а также учебным фрагментом политики ИБ компании «Ин Техно» (в фрагменте представлена общая политика ИБ без указания конкретных деталей, сроков, ответственных лиц и так далее).

2. Разработайте проект политики ИБ для вашей организации. При этом следует акцентировать внимание на следующих аспектах:

- цели политики ИБ;
- основные принципы;
- на кого будет распространяться эта политика;
- выделение групп пользователей
- выделение основных видов информационных ресурсов;
- определение уровней доступа (атрибутов безопасности) к информации:
 - открыто (О)
 - конфиденциально (К)
 - секретно (С),
 - совершенно секретно (СС)
 - особая важность (ОВ)
- определение политики в отношении паролей, в частности:
 - повторяемость / неповторяемость паролей
 - количество паролей, хранимое системой
 - максимальный срок действия пароля
 - минимальный срок действия пароля
 - минимальная длина пароля
 - соответствие требованиям сложности
 - параметры блокировки учетных записей (пороговое значение блокировки, время блокировки, сброс счетчика блокировки)
- определение политики в отношении доступа к ресурсам сети Internet, в частности:
 - использование доступа к сети Internet в личных целях
 - ведение «белого» или «черного» списка сайтов
 - временной интервал доступа сети Internet
 - объем скачиваемой и загружаемой информации
 - возможности использования ресурсов сети Internet различными группами пользователей
 - использование почтовых и иных сервисов
 - контроль за использованием ресурсов сети Internet
- что разрешено, а что запрещено различным группам пользователей;

- рекомендации для пользователей.

Политика ИБ должна отвечать на следующие вопросы

1. Насколько возможно использование Интернет в личных целях?
2. Ограничивать ли работу в Интернет в нерабочее время?
3. Как решаются вопросы конфиденциальности корпоративной информации?
4. Какое место занимают вопросы безопасности в политике ИБ?
5. На кого распространяется эта политика?
6. Какие права оставляет за собой организация?
7. Какие юридические аспекты необходимо учитывать?
8. Прочие вопросы.

Ситуационный и практикум № 2. Преступления с использованием информационных технологий в банковской сфере.

Задание 1

Провести оценку уязвимости активов. Данные представить в виде таблицы (либо таблиц, т.к. удобнее сформировать отдельную таблицу для каждого типа активов). С примерами типовых уязвимостей можно ознакомиться в приложении D стандарта ГОСТ Р ИСО/МЭК 27005-2010.

Активы					
Группа	уязвимостей	и	Актив 1	Актив 2	Актив 3
содержание	уязвимости				
Аппаратные средства					
Программные средства					
Сеть					
Персонал					
Место функционирования организации					
Организация					

Задание 2

Определить перечень информационных активов, обязательное

ограничение доступа, к которым регламентируется действующим законодательством РФ, а также отнесенных компанией к коммерческой тайне. Данные представить в виде таблицы.

№ п/п	Наименование сведений	Гриф конфиденциальности	Нормативный документ, реквизиты, №№ статей

Лабораторный практикум № 3. Информационные риски и стандарты информационной безопасности.

Задание 1

Проведите оценку угроз активам. Данные представить в виде таблицы.

Группа угроз/ Содержание угроз	Актив 1	Актив 2	Актив 3	...	Актив N
1. Угрозы, обусловленные преднамеренными действиями					
2. Угрозы, обусловленные случайными действиями					
3. Угрозы, обусловленные естественными причинами (природные, техногенные факторы)					

Задание 2

Проведите оценку рисков информационной безопасности. Данные представьте в виде таблиц оценки «штрафных баллов» и результатов оценки рисков ИБ (таблица 3.2).

Оценивание рисков производится экспертным путем на основе анализа ценности активов, возможности применения угроз и использования уязвимостей, определенных в предыдущих заданиях. Для оценивания используется таблица с заранее предопределенными «штрафными баллами» для каждой комбинации ценности активов, уровня угроз и уязвимостей.

Пример оценки уровень угроз и уязвимостей («штрафных баллов»)

	Уровни угрозы	Низкая			Средняя			Высокая		
	Уровни уязвимости	Н	С	В	Н	С	В	Н	С	В
Ценность активов	1	0	1	2	1	2	3	2	3	4
	2	1	2	3	2	3	4	3	4	5
	3	2	3	4	3	4	5	4	5	6
	4	3	4	5	4	5	6	5	6	7
	5	4	5	6	5	6	7	6	7	8

В случае определения уровня уязвимости из результатов аудита или самооценки для различных процессов и при наличии экспертных оценок уровня соответствующих угроз и ценности активов можно получить меру риска ИБ для каждого процесса.

Результаты оценки рисков информационной безопасности

Риск	Актив	Ранг риска

Лабораторный практикум № 4. Задачи органов надзора и практические аспекты инспекционных проверок в области обеспечения информационной безопасности в кредитных организациях

На основе данных, полученных при выполнении предыдущих заданий и произвольных данных потерях из-за инцидентов информационной безопасности, и затратах на систему ИБ и провести расчет показателей эффективности системы ИБ.

Задание 1.

Рассчитать величину потерь ДО модернизации системы ИБ. Данные представить в таблице 4.1.

Величины потерь (рисков) для критичных информационных ресурсов до/после внедрения/модернизации системы защиты информации

Актив	Угроза	Величина потерь (тыс.руб.)

Задание 2.

Рассчитать объем разового и постоянного ресурса, выделяемого на защиту информации. Данные представить в таблицах Ресурс, выделяемый на защиту информации, может иметь разовый и постоянный характер. Разовый ресурс расходуется на закупку, установку и наладку

дорогостоящей техники, постоянный - на заработную плату сотрудникам службы безопасности и поддержание определенного уровня безопасности, прежде всего, путем эксплуатации технических средств и контроля эффективности защиты.

Содержание и объем разового ресурса, выделяемого на защиту информации

Организационные мероприятия				
№ п/ п	Выполняемые действия	Среднечасовая зарплата специалиста (руб.)	Трудоемкость операции (чел.час)	Стоимость, всего (тыс.руб.)
Стоимость проведения организационных мероприятий, всего				
Мероприятия инженерно-технической защиты				
№ п/ п	Номенклатура ПиАСИБ, расходных материалов	Стоимость, единицы (тыс.руб)	Кол-во (ед.измерения)	Стоимость, всего (тыс.руб.)
Стоимость проведения мероприятий инженерно-технической защиты				
Объем разового ресурса, выделяемого на защиту информации				

Содержание и объем постоянного ресурса, выделяемого на защиту информации

Организационные мероприятия				
№ п/ п	Выполняемые действия	Среднечасовая зарплата специалиста (руб.)	Трудоемкость операции (чел.час)	Стоимость, всего (тыс.руб.)
Стоимость проведения организационных мероприятий, всего				

Мероприятия инженерно-технической защиты				
№ п/п	Номенклатура ПиАСИБ, расходных материалов	Стоимость, единицы (тыс.руб)	Кол-во (ед.измерения)	Стоимость, всего (тыс.руб.)
Стоимость проведения мероприятий инженерно-технической защиты				
Объем постоянного ресурса, выделяемого на защиту информации				

Задание 3.

Рассчитать величину потерь ПОСЛЕ модернизации системы ИБ. Данные представить в таблице 4.1.

Задание 4.

Рассчитать показатели экономической эффективности системы ИБ.

Пусть

R_{Σ} - суммарное значение ресурса, выделенного на защиту информации за год

$R_{\text{ср}}$ – реальные среднегодовые потери из-за инцидентов информационной безопасности (потери ДО модернизации)

$R_{\text{прогн}}$ – прогнозируемые потери после модернизации системы ИБ (потери ПОСЛЕ модернизации)

Тогда срок окупаемости затрат на обеспечение ИБ составит:

$$T_{\text{ок}} = R_{\Sigma} / (R_{\text{ср}} - R_{\text{прогн}})$$

Задание 5.

Обменяйтесь выполненным практикумом с вашим одногруппником. Проведите условный анализ выполнения основных задач по обеспечению безопасности на основе полученных данных.

Анализ выполнения основных задач по обеспечению информационной безопасности

Основные задачи по обеспечению информационной безопасности	Степень выполнения

Дополнительно опишите ваши замечания по полученным данным, в частности по оценке информационных активов, рисков, угроз, политики ИБ и так далее.

Примерные темы рефератов:

1. Экономическая и информационная безопасность
2. Доктрина информационной безопасности РФ
3. Основные составляющие информационной безопасности

4. Ключевые вопросы информационной безопасности
5. Понятие информационного пространства
6. Понятие информационной безопасности
7. Субъекты и объекты информационной безопасности
8. Нормативно-правовые основы информационной безопасности
9. Понятие экономической информации
10. Сравнительный анализ сетевых сканеров.
11. Сравнительный анализ программных межсетевых экранов.
12. Сравнительный анализ аппаратных межсетевых экранов.
13. Сравнительный анализ систем обнаружения атак или вторжений.
14. Международные стандарты в сфере безопасности сетей.
15. Российское законодательство по информационной безопасности и безопасности сетей.
16. Международное законодательство по информационной безопасности и безопасности сетей.
17. Сравнительный анализ производителей аппаратных средств обнаружения и отражения сетевых атак.
18. Сравнительный анализ разработчиков программных средств обнаружения и отражения сетевых атак.
19. Сравнительный анализ комплексных программных средств обеспечения сетевой безопасности.
20. Сравнительный анализ комплексных аппаратных средств обеспечения сетевой безопасности.
21. Комплекс программных решений в области информационной безопасности компании Infowatch.
22. Комплекс программных решений в области информационной безопасности Лаборатории Касперского.
23. Комплекс программных решений в области информационной безопасности компании Symantec.
24. Комплекс программных решений в области информационной безопасности компании SearchInform.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Информационная безопасность и защита информации» проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено»

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и опыта, полученных в результате освоения дисциплины	– 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70 -89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50 - 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1-го типа

1. Содержание понятий «информационная безопасность» и «безопасность информации». Направления обеспечения безопасности информации. Виды информации с точки зрения организации их защиты. Действия, приводящие к незаконному овладению конфиденциальной информацией.

2. Виды информации, доступ к которой должен быть ограничен. Законодательно закрепленные виды тайн. Перечень и содержание информации, относящийся к различным видам тайн (государственная тайна, коммерческая тайна, сведения, затрагивающие неприкосновенность частной жизни и так далее).

3. Основные цели и задачи защиты информации. Компоненты системы защиты информации. Основные направления деятельности по защите информации. Уровни информационной безопасности. Виды информационных активов организации, порядок определения их стоимости и ранжирования по уровню ценности. Организация защиты информационных активов организации.

4. Цели, задачи, основные разделы и их содержание документа «Политика информационной безопасности». Требования к «Политике информационной безопасности».

5. Уровни нормативно-правовой защиты в сфере информационной безопасности. Структура правовых актов по защите информации. Виды деятельности по защите информации и обеспечению информационной безопасности, подлежащие обязательному лицензированию.

6. Законодательство Российской Федерации в сфере информационной

безопасности и защиты информации (основные нормативные документы и их содержание). Виды преступлений в сфере информационных технологий и ответственность за них.

7. Основные нормативные документы по защите государственной тайны и их содержание. Перечень сведений, отнесенных к государственной тайне и порядок их защиты.

8. Основные нормативные документы по защите коммерческой тайны и их содержание. Требования к информации, содержащей коммерческую тайну. Примерный перечень сведений, которые можно отнести к коммерческой тайне и порядок их защиты.

9. Основные составляющие национальных интересов и угроз информационной безопасности Российской Федерации в информационной сфере согласно Доктрине информационной безопасности Российской Федерации.

10. Цели и задачи организационной защиты информации. Направления организационной защиты информации и их практическая реализация.

11. Порядок работы с конфиденциальной информацией. Виды грифов конфиденциальной информации. Порядок работы с конфиденциальными документами.

12. Цели и задачи службы безопасности. Организация работы службы безопасности.

13. Перечень и содержание способов противодействия информационным угрозам.

14. Перечень и содержание основных действий по защите информации.

15. Основные требования к системе обеспечения информационной безопасности и защиты информации.

16. Виды и содержание угроз информационной безопасности.

17. Классификация, возможности и назначение средств инженерно-технической защиты информации.

18. Назначение, возможности и практическое применение средств поиска, обнаружения, детальных измерений, активного и пассивного противодействия грозам информационной безопасности.

19. Назначение, возможности и практическое применение физических средств защиты информации.

20. Назначение, возможности и практическое применение аппаратных средств защиты информации.

21. Назначение, возможности и практическое применение программных средств защиты информации.

22. Основные факторы и виды утечки информации по техническим каналам (указать технические каналы утечки и их характеристики).

23. Средства и способы защиты информации от утечки по визуально-оптическому и акустическому каналам.

24. Средства и способы защиты информации от утечки по

электромагнитному и радио каналам.

25. Виды ресурсов, выделяемых на обеспечение информационной безопасности и защиты информации. Порядок расчета срока окупаемости мероприятий по информационной безопасности и защите информации.

Задания 2-го типа

1. Нарушение целостности данных, как правило, вызвано реализацией внешних или внутренних угроз? Обоснуйте ответ.

2. Нарушение конфиденциальности данных, как правило, вызвано реализацией внешних или внутренних угроз? Обоснуйте ответ.

3. Как соотносятся между собой понятия уязвимости и угроз? Обоснуйте ответ.

4. Как соотносятся между собой понятия угроз и рисков? Обоснуйте ответ.

5. В чем заключается отличие между разглашением и утечкой информации? Обоснуйте ответ.

6. Какими способами может быть реализовано противоправное преднамеренное овладение конфиденциальной информацией? Обоснуйте ответ.

7. Каким образом может происходить бесконтрольный выход конфиденциальной информации за пределы организации? Обоснуйте ответ.

8. В чем заключается отличие между служебной и профессиональной тайной? Обоснуйте ответ.

9. Что относится к информационным активам организации, и какие информационные активы являются наиболее ценным для организаций, осуществляющих различные виды деятельности (3-4 примера)? Обоснуйте ответ.

10. Какие сведения не могут составлять коммерческую тайну? Обоснуйте ответ.

11. Какие предъявляются требования к информации, составляющей коммерческую тайну? Обоснуйте ответ.

12. В чем заключается отличие между деятельностью ФСБ и ФСТЭК в сфере нормативно-правового регулирования защиты информации? Обоснуйте ответ.

13. В чем заключается отличие между правами собственности, владения и распоряжения информацией? Обоснуйте ответ.

14. Какая информация в соответствии с федеральными законами РФ ограничивается или запрещается к распространению? Обоснуйте ответ.

15. Какая информация в соответствии с федеральными законами РФ подлежит предоставлению или распространению? Обоснуйте ответ.

16. В чем заключается отличие между передачей и разглашением коммерческой тайны? Обоснуйте ответ.

17. В чем заключается отличие между предупреждением и выявлением угроз? Обоснуйте ответ.

18. В чем заключается отличие между выявлением и обнаружением угроз? Обоснуйте ответ.

19. Какие требования предъявляются к системе защиты информации? Обоснуйте ответ.

20. В чем заключается отличие между активными и пассивными средствами защиты информации? Обоснуйте ответ.

21. В чем заключается отличие между каналом передачи и каналом утечки информации? Обоснуйте ответ.

22. В чем заключается отличие между физическими и аппаратными средствами защиты информации? Обоснуйте ответ.

23. В чем заключается отличие между программными средствами собственной защиты и в составе вычислительной системы? Обоснуйте ответ.

24. Что легче: локализовать или обнаружить канал утечки информации? Обоснуйте ответ.

25. В чем заключается отличие между разовым и постоянным ресурсом, выделяемым на защиту информации? Обоснуйте ответ.

Задания 3-го типа

Задание № 1.

Исходя из анализа описания предприятия определить и ранжировать его основные активы. Результаты представить в виде таблиц.

Задание № 2.

Исходя из анализа предложенной политики информационной безопасности, определить ее упущения и слабые места.

Задание № 3.

Исходя из анализа описания предприятия определить перечень информационных активов, обязательное ограничение доступа к которым регламентируется действующим законодательством РФ, а также отнесенных к коммерческой тайне.

Задание № 4.

Исходя из анализа описания предприятия и его основных активов определить соответствующие уязвимости. Результаты представить в виде таблицы.

Задание № 5.

Исходя из анализа потенциальных каналов утечки информации, являющейся конфиденциальной, а также представляющей коммерческую либо государственную тайну определить перечень мер по предотвращению возможной утечки (включая установку аппаратных и программных средств).

Задание № 6.

Исходя из анализа описания, программной и технической архитектуры предприятия определить возможные каналы утечки информации, являющейся коммерческой тайной.

Задание № 7.

Исходя из анализа описания предприятия и его основных активов, определить соответствующие угрозы. Результаты представить в виде таблицы.

Задание № 8.

Исходя из анализа описания предприятия и его основных активов, уязвимостей и угроз определить и ранжировать соответствующие риски. Результаты представить в виде таблицы.

Задание № 9.

По представленным данным о затратах на систему обеспечения информационной безопасности провести расчет показателей ее экономической эффективности.

Задание № 10.

Исходя из анализа описания программной и технической архитектуры предприятия, определить комплекс средств инженерно-технической защиты информации необходимый для существенного повышения уровня ее защиты.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ

Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Ведущие научные школы HR-менеджмента»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

I. Аннотация к дисциплине.....	3
II. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	3
III. Тематический план	5
IV. Содержание дисциплины	6
V. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	6
VI. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины	11
VII. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	12

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Ведущие научные школы HR-менеджмента» составлена в соответствии с требованиями ФГОС по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 958.

Объектом изучения выступает эволюция науки управления персоналом.

Дисциплина формирует навыки системного видения и своевременной коррекции процессов и результатов управления социально-трудовыми отношениями в современной организации.

Эффективное использование человеческих ресурсов позволяет реализовать стратегические цели и оперативные планы организации, а грамотное управление способствует трансформации человеческих ресурсов в человеческий капитал, что в условиях высококонкурентной среды является ведущей функцией HR-менеджера.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в часть Блока 1, формируемую участниками образовательных отношений, как дисциплина по выбору

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины: является приобретение студентами магистратуры углубленных представлений об основных концепциях управления человеческими ресурсами как системы накопления, повышения и эффективного использования человеческого капитала организации.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение методологии управления человеческими ресурсами, с учетом отечественной специфики;
- углубление специальных теоретических знаний и развитие творческого мышления слушателей;
- развитие социальной компетентности и формирование управленческой культуры.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практически опыт	
Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации	ПК-2	ПК-2.1 Анализирует и разрабатывает основные положения стратегии развития организации.	Знает ведущие научные школы HR-менеджмента	Умеет применять знание ведущих научных школ HR-менеджмента при разработке стратегии управления персоналом	Владеет навыками применения знаний ведущих научных школ HR-менеджмента при разработке стратегии управления персоналом	<u>Контактная работа:</u> Ситуационные практикумы Дискуссия Контрольная работа Самостоятельная работа

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем		Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
		Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая	Из них в форме		
Очная форма												
Тема 1. Концепция управления трудовыми ресурсами или технократический подход			2	2	2						20	Отчет по ситуационному практикуму/25 Дискуссия /5 Контрольная работа / 5
Тема 2. Отечественные разработки НОТ				2							20	Отчет по ситуационному практикуму/ 20 Дискуссия / 5 Контрольная работа / 5
Тема 3. Гуманистический технократизм				2	2						20	Отчет по ситуационному практикуму/ 25 Дискуссия / 5 Контрольная работа / 5
Всего:			2	6	4						60	100
Контроль, час											Зачет	
Объем дисциплины (в академических часах)		72										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)		2										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Концепция управления трудовыми ресурсами или технократический подход

Сущность концепции и основные принципы Ф.У. Тейлора. Сущность бюрократической (идеальной) организации М. Вебера. Основные положения «фордизма». Влияние школы научного управления на современность.

Вклад А. Файоля в развитие административной школы управления. Использование положений, принципов административной школы в современном менеджменте.

Тема 2. Отечественные разработки НОТ

Научный менеджмент И. Бурдянского. НОТ и управление производством А. Гастева. Организация и планирование промышленного производства С. Каменицера. Теория оптимального планирования Л. Канторовича, Л. Лурье, В. Новожилова и др. Концепции организационного управления А.А. Богданова (Малиновского); физиологического оптимума О.А. Ерманского; производственную трактовку Е.Ф. Розмировича.

Тема 3. Гуманистический технократизм

Школа психологии: школа человеческих отношений (М. Фоллет и Э. Мэйо) и школа поведенческих наук (Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг). Теория «Х» и «Y» Д. МакГрегора. Отечественная психологическая школа (Р. Орженицкий, В. Залесский и др.), ее математическое направление. Концепция организационной деятельности П.М. Керженцева; социально-трудовая концепция управления производством Н.А. Витке и теория административной емкости Ф.Р. Дунаевского.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как ситуационный практикум, практикум по решению задач, дискуссия, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется

изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуются также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступить к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и

принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по участию в дискуссии

Дискуссия - это обсуждение спорного вопроса, проблемы; разновидность спора, направленного на достижение истины и использующего только корректные приёмы ведения спора.

Прежде чем приступить к дискуссии, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться с темой и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя дополнительную информацию по теме предстоящей дискуссии.

По итогам дискуссии обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по выполнению контрольных работ

В соответствии с учебным планом каждый студент должен выполнить контрольные работы по дисциплине. Задачи контрольной работы выдаются преподавателем индивидуально по вариантам.

Правила:

- работа должна быть сдана за 10 дней до мероприятий промежуточной аттестации;

- студент обязан выполнять контрольные работы только своего варианта.

Контрольные работы следует выполнять в отдельной для каждой работы ученической тетради, оставляя поля для замечаний преподавателя. Рекомендуются оставлять в конце тетради несколько чистых страниц для исправлений и дополнений в соответствии с указаниями преподавателя.

На обложке тетради студент должен указать форму обучения, направление, профиль, курс, номер группы, свою фамилию, имя, отчество, номер работы, номер зачетной книжки, номер варианта; ученую степень (звание) фамилию, имя, отчество преподавателя.

В конце работы необходимо привести список.

Перед решением задачи каждого задания нужно полностью выписать ее условие. Если несколько задач имеют общую формулировку, переписывать следует только условие задачи нужного варианта. Решение каждой задачи студент должен сопровождать подробными объяснениями и ссылками на соответствующие формулы, теоремы и правила. Вычисления должны быть доведены до конечного числового результата. Ответы и

выводы, полученные при решении задач, следует подчеркнуть.

В случае возвращения работы на доработку, следует переделать те задачи, на которые указывает преподаватель, а при отсутствии такого указания вся контрольная работа должна быть выполнена заново. Переделанная работа сдается на повторную проверку обязательно с не зачтенной ранее работой.

В случае возникновения затруднений студент может обратиться к преподавателю или на кафедру.

Методические указания для обучающихся по практикуму по решению задач

Практикум по решению задач – это форма практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений разносторонне решать задания открытого типа, с возможным применением творческого подхода, а так же приобретение навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических заданий.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со заданиями и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании заданий, информацию о форме предоставления результатов, сроках выполнения и критериях оценки;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы;
- сделать задания письменно;
- участвовать в обсуждении правильности решения задач.

По итогам практикума по решению задач обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами

периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Реферат

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала, а на компьютере через 1 интервал (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выносятся таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Концепция управления трудовыми ресурсами или технократический подход</i>	Вклад А. Файоля в развитие административной школы управления. Использование положений, принципов административной школы в современном менеджменте.	Работа с литературой, источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму., дискуссии, контрольной работе	Отчет по ситуационному практикуму Дискуссия Контрольная работа
<i>Тема 2. Отечественные разработки НОТ</i>	Концепции организационного управления А.А. Богданова (Малиновского); физиологического оптимума О.А. Ерманского; производственную трактовку Е.Ф. Розмировича.	Работа с литературой, источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму., дискуссии, контрольной работе.	Отчет по ситуационному практикуму Дискуссия Контрольная работа
<i>Тема 3. Гуманистический технократизм</i>	Концепция организационной деятельности П.М. Керженцева; социально-трудовая концепция управления производством Н.А. Витке и теория административной емкости Ф.Р. Дунаевского.	Работа с литературой, источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму., дискуссии, контрольной работе	Отчет по ситуационному практикуму Дискуссия Контрольная работа

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Накарякова В.И.. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 275 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/50626.html>

Дополнительная литература:

1. Сейсекенова, М. Б. Управление персоналом : учебник / М. Б. Сейсекенова. — Алматы, Москва : EDP Hub (Идипи Хаб), Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 532 с. — ISBN 978-5-4497-3660-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/143924.html>
2. Управление персоналом : учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.] ; под редакцией К. В. Воденко. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, Наука-Спектр, 2019. — 374 с. — ISBN 978-5-394-03444-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85473.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
Тематический портал - подборка информации для менеджеров по персоналу.	http://www.hrm.ru
Сайт журнала «Управление персоналом».	http://www.top-personal.ru
Сайт журнала «Кадровое дело».	http://www.kdelo.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования; мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран), наглядные пособия;
- помещения для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется

доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

При проведении образовательного процесса необходимо наличие:

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)
- Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Ситуационный практикум (25	«19-25» – решение верно и хорошо обосновано; «10-18» – решение неверно по причине незначительных

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
	баллов)	ошибок; «1-9» – в решении допущены грубые ошибки ИЛИ задание не решено
2.	Ситуационный практикум (20 баллов)	«17-20» – решение верно и хорошо обосновано; «8-16» – решение неверно по причине незначительных ошибок; «1-7» – в решении допущены грубые ошибки ИЛИ задание не решено
3.	Дискуссия	«5» – свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов; «2-4» – частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы; «1» – необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения.
4.	Контрольная работа	«5» – решение верно и хорошо обосновано; «2-4» – решение неверно по причине незначительных ошибок; «1» – в решении допущены грубые ошибки ИЛИ задание не решено

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовое задание к ситуационному практикуму

Данные ВЦИОМ за 1999–2000 гг. характеризуют четыре группы занятых, составляющих 100% в каждой организации¹.

1. Изучите приведенные ниже данные.

2. Выскажите собственное мнение о распределении данных категорий работников в вашей организации.

Человеческий капитал (0–10%). Самостоятельно контролируют изменения, болеют за дело компании, высокопрофессиональны, объективны, профессию или регион проживания достаточно легко могут изменить, способны освоить любые нововведения, стремятся к развитию, совершенству, самоуправлению, управляемы на основе разумных доводов, склонны к работе в команде, устойчивы в критических ситуациях, никогда не принимают участия в саботаже, занимаются самообразованием; характерная черта российского работника – способность давать взвешенную оценку позитивным и негативным явлениям.

Человеческие ресурсы (0–30%). Готовы изменяться, но не могут этого сделать полностью или не знают, как. Обучаемы, но не в области новейших достижений. Имеют изъян (недостаток психической энергии, физических сил, очень узкая специализация или др.). Обладают мощными

¹ Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 944 с.

нравственными установками и принципами, готовы прийти на помощь, устойчивы в критических ситуациях. К работе в команде непригодны, так как плохо несут растущий объем ответственности. Их основные мотиваторы лежат в духовной сфере; к ним относится также страх потерять самое необходимое. Форма работы – коллегиальная. Такие работники оценивают себя объективно, но занижают свои способности и возможности, приводя достаточно объективные доказательства. Это чаще всего продиктовано скромностью и философским подходом к жизни и себе.

Персонал (до 70%). Несут частичную ответственность за результаты своего труда. Работают, не выходя за рамки функциональных обязанностей. Считают себя профессионалами, но не готовы к добровольным изменениям. Являются инициаторами саботажа. Обучаемы в узкофункциональных областях. Используют компанию только для личного развития. Имеют индивидуалистическую мотивацию. Основные мотиваторы – деньги, личная власть, статус и карьера. Как правило, духовные мотиваторы и нравственные установки, касающиеся труда, отсутствуют. Непригодны к командной работе, неспособны делегировать полномочия, так как используют их в личных целях. Форма работы – синтез функциональной и линейной зависимости.

Кадры (до 100%). Не могут и не хотят изменяться ни при каких условиях. Основные мотиваторы – статичность и стабильность. Не адаптивны. Могут быть инициаторами саботажа. Недовольны любыми переменами. Выполняют только несложные, привычные функции под постоянным контролем. Неспособны нести никакую ответственность. Лояльны к системе, которая обеспечивает им стабильное существование. Склонны к личной преданности. Нуждаются в гарантиях. Мотивация скудна. Коллективных и духовных мотиваторов практически нет, могут ценить социальную группу мотиваторов. В период изменений являются «болотом», выжидающим выгодных предложений. Конформисты. Форма существования – авторитаризм, предпочтение отдается опеке.

Мое мнение о процентном соотношении групп работников в нашей организации:

Типы работников	Присутствуют в организации (%)
Человеческий капитал	
Человеческие ресурсы	
Персонал	
Кадры	

Типовые задания к практикуму по решению задач

Задание 1: Заполните графы таблицы:

Преимущества НОТ	Недостатки НОТ

Задание 2: Сравните отечественные подходы НОТ, выделив при этом категории для сравнения. Данные занесите в таблицу.

Организационное управление А.А. Богданова	Физиологический оптимум О. Ерманского	Категории сравнения	Узкая база А.К. Гастева	Производственная трактовка Е.Ф. Розмирович

Типовые вопросы для дискуссии:

1. Каким образом можно использовать принципы бюрократической модели управления в вашей организации? Что необходимо для этого сделать HR-менеджеру?
2. Какие факторы определяют актуальность административной школы управления?
3. Как вы думаете, почему на некоторых современных предприятиях до сих пор используется концепция управления трудовыми ресурсами? Какие действия HR-а позволят снизить неблагоприятные последствия использования данной концепции?
4. Какой стиль управления характерен для Вас? Какая система управления более выражена на вашем предприятии? На какую теорию опирается система мотивации вашей организации? Какие изменения Вы бы внесли в систему мотивации Вашей организации?
5. Приведите методы управления людьми типа «X» и типа «Y».

Типовая контрольная работа:

Контрольный тест:

1. Для теории «Х» Д. МакГрегора характерен ... стиль руководства.
 - а) авторитарный
 - б) демократический
 - в) попустительский
 - г) коллегиальный
 - д) либеральный

2. Мотивирующим фактором согласно теории Ф. Герцберга является ...
 - а) вознаграждение
 - б) содержание работы
 - в) условия рабочего места
 - г) стиль руководства

3. Фактор «справедливости вознаграждения» используется в модели мотивации ...
 - а) Ф. Герцберга
 - б) В. Врума
 - в) Л. Портера–Э. Лоулера
 - г) Б. Скиннера
 - д) Э. Локка

4. Утверждение, что способность управляющих руководить определенным количеством подчиненных вне зависимости от их личных качеств, сформулировано в рамках теории административной емкости, предложенной ...
 - а) А.А. Богдановым
 - б) А.К. Гастевым
 - в) О.Е. Ерманским
 - г) П.М. Керженцевым
 - д) Н.А. Витке
 - е) Ф.Р. Дунаевским

5. Проблемы учета и контроля, структуры организационных объединений, установления системы правильного распределения обязанностей и ответственности среди отдельных лиц и частей организации, вопросы дисциплины, методов подбора и использования кадров стали объектом изучения в теории ...
 - а) «организационного управления» А.А. Богданова
 - б) «организационной деятельности» П.М. Керженцева
 - в) «бюрократического управления» М. Вебера
 - г) «производственной трактовки» Е.Ф. Розмирович

6. Представителями школы человеческих отношений являются ...
 - а) Мери Паркер Фоллет

- б) Абрахам Маслоу
- в) Ренсис Лайкерт
- г) Гуго Мюнстенберг
- д) Дуглас Макгрегор

7. Социально-трудовая концепция управления производством принадлежит...

- а) Ф.Р. Дунаевскому
- б) Н.А. Витке
- в) В. Залесскому
- г) Л. Лурье

8. Системой управления (по Р. Лайкерту) максимально ориентированной на отношения считается ...

- а) эксплуататорско – авторитарная система
- б) консультативная система
- в) благожелательно – авторитарная система

система группового участия

9. Основоположниками теории человеческих ресурсов являются...

- а) Э. Мэйо, К. Арджирис;
- б) А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, У. Оучи;
- в) Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, М. Вебер, Г. Форд.

10. Исходя из теории Теория X, Y, Z Ф. Тейлора, Д. Мак-Грегора и У. Оучи, сотрудники, не имеющие желания работать и нуждающиеся в постоянном контроле со стороны руководства, относятся к ...

- а) Модели X;
- б) Модели Y;
- в) Модели Z.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Ведущие школы HR-менеджмента» проводится в форме зачета.

№	Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов Студент, набравший в семестре не менее 50 баллов и претендующий на более высокий балл, вправе для этого ответить на третий

№	Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
	позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	вопрос билета. «Зачтено» -90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Ход решения задания правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены частично. «Не зачтено» -Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа.

1. Сущность концепции Ф.У. Тейлора.
2. Основные принципы Ф.У. Тейлора.
3. Сущность бюрократической организации М. Вебера.
4. Вклад Г. Форда в современный HR-менеджмент.
5. Основные положения философии Г. Форда.
6. Основные принципы системы Г. Форда.
7. Вклад А. Файоля в развитие административной школы управления.
8. 14 базисных принципов управления А. Файоля.
9. Понятия НОТ.
10. Научный менеджмент И. Бурдянского.
11. Управление производством А. Гастаева.
12. Организация промышленного производства С. Каменицера.
13. Теория оптимального планирования.
14. Концепции организационного управления.
15. Вклад в организационное управление А.А. Богданова.
16. Сущность физиологического оптимума О.А. Ерманского.
17. Производственная трактовка Е.Ф. Розмировича.

18. Основные положения школы «человеческих отношений».
19. «Хотторнский эксперимент» Э. Мейо.
20. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.
21. Теория «Х» и «Y» Д. МакГрегора.
22. Отечественная психологическая школа.
23. Концепция организационной деятельности П.М. Керженцева.
24. Социально-трудовая концепция управления производством Н.А. Витке.
25. Теория административной емкости Ф.Р. Дунаевского.

Задания 2 типа.

1. Каким образом можно использовать положения, принципы административной школы в современном менеджменте?
2. Раскройте подход к управлению персоналом (метод управления) в концепции Ф.У.Тейлора.
3. Раскройте подход к управлению персоналом (метод управления) с использованием научной школы А. Файоля.
4. Раскройте подход к управлению персоналом (метод управления) с использованием школы человеческих отношений (Э. Мейо).
5. Раскройте подход к управлению персоналом (метод управления) в контексте системного подхода.
6. Раскройте подход к управлению персоналом (метод управления) в контексте ситуативного подхода.
7. Раскройте подход к управлению персоналом (метод управления) в контексте количественного подхода в управлении.
8. Раскройте подход к управлению персоналом (метод управления) в контексте процессного подхода в управлении.
9. Раскройте подход к управлению персоналом (метод управления) в контексте теории человеческого капитала (А. Смит).
10. Раскройте подход к управлению персоналом (метод управления) в концепции развития человеческих ресурсов (А. Маслоу, Д. МакГрегор).
11. Раскройте подход к управлению персоналом (метод управления) в контексте японских методов управления.
12. Раскройте подход к управлению персоналом (метод управления) в концепции бюрократической организации (М. Вебер).
13. Раскройте подход к управлению персоналом (метод управления) в контексте функционального подхода (концепция управления персоналом).
14. Раскройте подход к управлению персоналом (метод управления) в концепции управления человеческими ресурсами.
15. Раскройте подход к управлению персоналом (метод управления) в контексте партисипативного управления персоналом.
16. Раскройте подход к управлению персоналом (метод управления) в контексте обучающей организации.
17. Раскройте подход к управлению персоналом (метод управления) в контексте инновационного подхода.

18. Раскройте подход к управлению персоналом (метод управления) в контексте клиентоориентированного подхода.
19. Раскройте подход к управлению персоналом (метод управления) в контексте средового подхода.
20. Раскройте подход к управлению персоналом (метод управления) в контексте индивидуального подхода.
21. Приведите примеры бюрократических организаций.
22. Приведите примеры организаций, работающих по принципам системы Г. Форда.
23. Обоснуйте важность НОТ.
24. Раскройте суть математического направления отечественной психологической школы (Р. Орженицкий, В. Залесский).
25. Три основные фазы организационного процесса Ф.Р. Дунаевского.

Задания 3 типа.

1. Предложите не менее 2–3 типологий теорий управления персоналом.
2. Подумайте над ниже приведенными вариантами понимания основных терминов, характеризующих работников организации. Какой из этих подходов представляется вам наиболее интересным? Прокомментируйте свой ответ.
 - а) Кадры, персонал, человеческие ресурсы, человеческий капитал – как синонимы, взаимозаменяемые понятия, не имеющие сколько-нибудь значимых отличий.
 - б) Кадры, персонал, человеческие ресурсы, человеческий капитал – как последовательная смена отношения к работникам, связанная с изменением роли и значения человека в организации.
 - в) Кадры, персонал, человеческие ресурсы, человеческий капитал – это четыре типа сосуществующих работников в зависимости от уровня зрелости коллектива исходя из готовности к изменениям.
3. Укажите, какие принципы научного управления, предложенные Ф. Тейлором, могут быть полезны для повышения отдачи работников вашей организации. Ответ обоснуйте.
4. Какие факторы определяют актуальность административной школы управления? Ответ обоснуйте.
5. Заполните графы таблицы:

Преимущества НОТ	Недостатки НОТ

6. Как вы думаете, почему на некоторых современных предприятиях до сих пор используется концепция управления трудовыми ресурсами? Какие действия HR-а позволят снизить неблагоприятные последствия использования данной концепции?
7. Сравните отечественные подходы НОТ, выделив при этом категории для сравнения. Данные занесите в таблицу.

Организационное управление А.А. Богданова	Физиологический оптимум О. Ерманского	Категории сравнения	Узкая база А.К. Гастева	Производственная трактовка Е.Ф. Розмирович

8. Сравните основные принципы, предложенные Ф. Тейлором, М. Вебером и А. Файолем. Выделите общее, найдите особенности.
9. В чем разница между отечественными теориями HR-менеджмента? Выделите категории анализа.
10. Сделайте выводы о возможностях использования наработок школы классического управления в современных условиях. Какие факторы определяют актуальность школы научного управления?
11. Какая система управления более выражена на вашем предприятии? Поясните, почему Вы так думаете.
12. На какую теорию опирается система мотивации вашей организации? Ответ аргументируйте. Какие изменения Вы бы внесли в систему мотивации Вашей организации?
13. Приведите методы управления людьми типа «Х» и типа «У». К людям какого типа относятся сотрудники вашей организации? Чем это обусловлено?
14. Приведите примеры основных методов управления персоналом, заполнив для этого правую графу таблицы:

Методы управления персоналом	Примеры реализации соответствующих методов (не менее двух по каждой группе)
Экономические методы	
Организационно-распорядительные методы	
Социально-психологические методы	

15. Приведите примеры для каждого вида потребностей по теории А.

Маслоу, заполнив для этого правую графу таблицы:

Потребности	Примеры реализации соответствующих потребностей (не менее двух по каждой группе)
Физиологические потребности	
Потребности в безопасности	
Потребности в принадлежности	
Потребности в признании	
Потребность в самовыражении	

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Концепция бережливого менеджмента»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	12
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ	15
ПО ДИСЦИПЛИНЕ	15

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Концепция бережливого менеджмента» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры) утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 № 958.

Курс «Концепция бережливого менеджмента» - один из ведущих предметов специализации в системе магистерской подготовки, направленный на повышение профессиональной грамотности будущих специалистов. Изучение курса предусматривает практическое освоение принципов и технологии оптимизации управления персоналом организации.

Методической особенностью данного курса является практико-ориентированный подход в обучении с использованием интерактивных методов. Это позволяет максимально повысить учебную активность обучающихся и формировать умения и навыки, необходимые при управлении персоналом.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в часть Блока 1, формируемую участниками образовательных отношений, как дисциплина по выбору

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Цель и задачи дисциплины.

Целью изучения дисциплины «Концепция бережливого менеджмента» является формирование у магистрантов представлений и практических компетенций в области оптимизации управления персоналом организации.

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать представления о концепции бережливого менеджмента и преимуществах ее применения в организации;
- формирование умений и развитие навыков применения инструментов бережливого менеджмента в работе руководителя;
- формирование умений и развитие навыков по оптимизации процессов с помощью инструментов бережливого менеджмента.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации	ПК-2.1.	Анализирует и разрабатывает основные положения стратегии развития организации.	Методологию Бережливого менеджмента и ее место в стратегическом управлении организацией	Осуществлять стратегическое управление организацией с применением методологии Бережливого менеджмента	Разработки стратегии управления персоналом организации с использованием методологии Бережливого менеджмента	<u>Контактная работа:</u> Лекции Ситуационные практикумы Дидактические игры <u>Самостоятельная работа:</u> Эссе
	ПК-2.2.	Осуществляет обоснование финансово-экономических показателей эффективности стратегии развития организации	Методы реализации стратегического управления с применением инструментов Лин и технологии Shop Floor менеджмента	Применять инструменты Лин и технологию Shop Floor менеджмента в реализации стратегии управления персоналом	Анализа возможностей применения инструментов Лин и технологии SF-менеджмента	<u>Контактная работа:</u> Лекции Ситуационные практикумы Дидактические игры <u>Самостоятельная работа:</u> Эссе

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									ТКУ/балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер- класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Самостоятельная работа обучающихся	
Очная форма										
Тема 1. Технология оптимизации труда персонала на основе Лин-концепции (Lean):принципы и методология				2					15	Отчет по ситуационному практикуму /10 Эссе /10
Тема 2 Инструменты бережливого менеджмента: 5S, 7 Типов потерь и др.				2				2	15	Дидактическая игра /10 Отчет по ситуационному практикуму /10 Эссе /10
Тема 3. Инструменты бережливого менеджмента: картирование потока создания ценности, автономное качество, PDCA и др.				2					15	Отчет по ситуационному практикуму /10 Эссе /10
Тема 4. Shop-floor менеджмент. Технология повышения эффективности HR-процессов.				2				2	15	Дидактическая игра /10 Отчет по ситуационному практикуму /10 Эссе /10
Всего:				8				4	60	100
Контроль , час										Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)	72									
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	2									

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Технология оптимизации труда персонала на основе Лин-концепции (Lean): принципы и методология

Лин как философия и методология. Основные понятия концепции Лин (кадзен и др.). Принципы и инструменты Лин-менеджмента. Кайдзен. Принцип «вытягивания».

Модель «Дом». Применение Лин-инструментов в различных сферах бизнеса: специфика, преимущества и условия эффективности.

Генти генбуцу — концепция личного участия и ее применение в работе руководителя. «Наблюдение за процессом».

Картирование потока создания ценности.

Два типа подходов к внедрению Лин-проекта (от картирования к отдельным инструментам и от отдельных инструментов к картированию). Участники внедрения. Роли участников. Организация командной работы.

Лучшие практики применения методов и инструментов Лин в менеджменте. Возможности оптимизации HR-процессов с помощью инструментов бережливого менеджмента.

Тема 2. Инструменты бережливого менеджмента: 5S, 7 Типов потерь и др.

Инструменты оптимизации деятельности и повышения эффективности организации: 5S (организация рабочего пространства), 7 Типов потерь, Канбан, TPM.

5S: цели и суть инструмента, порядок внедрения, приемы применения, примеры.

7 Типов потерь (8 типов потерь): цели и суть инструмента. Понятие 3«М»: муда, мури, мура. особенности применения в менеджменте (в офисной работе). Порядок внедрения, приемы применения, примеры.

Канбан: цели и суть инструмента, особенности применения в менеджменте (в офисной работе), порядок внедрения, приемы применения, примеры.

TPM: цели и суть инструмента, особенности применения в менеджменте (в офисной работе), порядок внедрения, приемы применения, примеры.

SMED: цели и суть инструмента, особенности применения в менеджменте (в офисной работе), порядок внедрения, приемы применения, примеры.

Тема 3. Инструменты бережливого менеджмента: картирование потока создания ценности, автономное качество, PDCA и др.

Философия постоянного улучшения в действии.

Автономное («встроенное») качество: цели и суть инструмента, особенности применения в менеджменте (в офисной работе). Андон —

принцип «светофора». Дзидока – принцип автономного качества и его применение. Пока-Ёке – защита от непреднамеренной ошибки.

«5 Почему?»: цели и суть инструмента, особенности применения в менеджменте (в офисной работе), порядок внедрения, приемы применения, примеры.

Цикл Шухарта-Деминга, или PDCA-цикл (Циклы Деминга: PDSA, SDCA): суть инструмента, особенности применения в менеджменте, примеры применения. Принципы Деминга, применяемые при внедрении PDCA.

Диаграмма Ишикавы: цели и суть инструмента, особенности применения в менеджменте, порядок внедрения, приемы применения, примеры.

Тема 4. Shop-floor менеджмент. Технология повышения эффективности HR-процессов.

SFM как технология. Возможности применения SFM для оптимизации управления процессами и для эффективного управления персоналом.

Особенности и принципы SFM. Специфика взаимодействия руководителя с сотрудниками в рамках SFM. Ключевые показатели достижения целей SFM.

Элементы SFM: цели, стандарты, визуализация, коммуникация, квалификация.

Подготовка, организация и проведение shop floor встречи с сотрудниками. Ключевые вопросы для подготовки. Структура и продолжительность встречи. Состав участников. Темы для обсуждения. Объекты и способы визуализации. Фиксация результатов встречи. Особенности обсуждений в процессе встречи.

Инструменты анализа, применяемые в SFM: «5Почему?», PDCA-цикл, диаграмма Ишикавы.

Преимущества применения технологии SFM на уровне сотрудников, руководителя и организации.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, практикум по решению задач, ситуационный практикум, дидактическая игра, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над

конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей

мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении дидактической игры

Дидактическая игра – совместная деятельность обучаемых, направленная на нахождение путей оптимального решения поставленной задачи в соответствии с выбранной или назначенной ролью с целью выработки коммуникативных навыков, развития мышления, умения применять полученные теоретические знания на практике, быстроты оценки ситуации и принятия решения. Дидактическая игра позволяет вовлекать участников в моделирование процессов будущей профессиональной деятельности, развивает помимо профессиональных навыков, аналитические, рефлексивные способности, умение организовать собственную деятельность и деятельность группы.

Прежде чем приступать к участию в дидактической игре, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и практических задачах игры, о порядке проведения дидактической игры, критериях оценки действий участников игры;
- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы, описание игровой ситуации и конкретную роль в дидактической игре с разъяснением функций и порядка действий по сценарию;

По итогам проведения дидактической игры, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет

значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по курсу «Информатика и программирование» определяется учебным планом.

При самостоятельной работе студенты руководствуются методическими рекомендациями по дисциплине при минимальном участии преподавателя.

Эссе

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать проблему, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в

настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по проблеме?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и ее анализ.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
Тема 1. Технология оптимизации труда персонала на основе Лин-концепции	Два типа подходов к внедрению Лин-проекта (от картирования к отдельным инструментам и от отдельных инструментов к картированию). Участники внедрения. Роли участников. Организация командной работы. Лучшие практики применения методов и	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационном	Выполнение задания ситуационного практикума, ,

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
(Lean): принципы и методология	инструментов Лин в менеджменте. Возможности оптимизации HR-процессов с помощью инструментов бережливого менеджмента.	у практикуму, написание эссе.	предоставление эссе
Тема 2. Инструменты бережливого менеджмента: 5S, 7 Типов потерь и др.	Канбан: цели и суть инструмента, особенности применения в менеджменте (в офисной работе), порядок внедрения, приемы применения, примеры. TPM: цели и суть инструмента, особенности применения в менеджменте (в офисной работе), порядок внедрения, приемы применения, примеры. SMED: цели и суть инструмента, особенности применения в менеджменте (в офисной работе), порядок внедрения, приемы применения, примеры.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному у практикуму, к дидактической игре, написание эссе.	Выполнение задания ситуационного практикума, участие в дидактической игре, предоставление эссе
Тема 3. Инструменты бережливого менеджмента: картирование потока создания ценности, автономное качество, PDCA и др.	Автономное («встроенное») качество: цели и суть инструмента, особенности применения в менеджменте (в офисной работе). Андон – принцип «светофора». Дзидока – принцип автономного качества и его применение. Пока-Ёке – защита от непреднамеренной ошибки. Диаграмма Ишикавы: цели и суть инструмента, особенности применения в менеджменте, порядок внедрения, приемы применения, примеры.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному у практикуму, написание эссе	Выполнение задания ситуационного практикума, , предоставление эссе
Тема 4. Shop-floor менеджмент. Технология повышения эффективности HR-процессов.	Подготовка, организация и проведение shop floor встречи с сотрудниками. Ключевые вопросы для подготовки. Структура и продолжительность встречи. Состав участников. Темы для обсуждения. Объекты и способы визуализации. Фиксация результатов встречи. Особенности обсуждений в процессе встречи. Инструменты анализа, применяемые в SFM: «5Почему?», PDCA-цикл, диаграмма Ишикавы. Преимущества применения технологии SFM на уровне сотрудников, руководителя и организации.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному у практикуму, к дидактической игре, написание эссе.	Выполнение задания ситуационного практикума, участие в дидактической игре, предоставление эссе

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

Основы бережливого производства : учебное пособие / О.Н. Грудина [и др.].. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2022. — 128 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129592.html>

Дополнительная литература:

1. Мирный В.И. Всеобщее управление качеством : учебное пособие / Мирный В.И., Голубева О.А., Димитров В.П.. — Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2020. — 100 с. — ISBN 978-5-7890-1827-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118032.html>
2. Яшин В.Н. Автоматизация процесса создания офисных документов : учебное пособие / Яшин В.Н.. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 84 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111601.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимой для освоения дисциплины

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	ссылка
1.	Портал «Управление производством»	http://www.up-pro.ru
2.	Сайт ЛинИнфо	http://www.leaninfo.ru
3	Сайт консалтинговой компании «Оргпром»	http://www.orgprom.ru
4	Сайт «Практика внедрения Бережливого производства»	http://leanbase.ru
5	Сайт «Эффективные производственные Лин-системы»	http://leansystems.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная

оборудованием и техническими средствами обучения;

- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Наименование оценочно го средства	Шкала и критерии оценки, балл
1	Ситуационный практикум	9-10 баллов – доклад группы содержит верные развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд; 7-8 баллов – доклад группы содержит верные развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие корректные ответы на вопросы представителей других команд; 5-6 баллов – доклад группы содержит неточности и мелкие ошибки в ответах на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 3-4 балла – доклад группы содержит ошибки по существенным пунктам в ответах на сформулированные вопросы, но лидером команды (микро-группы) даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 1-2 балла - доклад группы содержит ошибки по существенным пунктам в ответах на сформулированные вопросы, ответы на вопросы представителей других команд поверхностны или неверны; 0 баллов – доклад группы не содержит ответов на сформулированные вопросы, не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.
2	Дидактическая игра	9-10 баллов – участник игры, ориентируясь на свою роль, правильно и аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, принял активное участие в последующей дискуссии; 7-8 баллов – участник игры, ориентируясь на свою роль, в целом правильно, но недостаточно аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, в последующей дискуссии принимал активное участие; 5-6 баллов – участник игры, ориентируясь на свою роль, в целом правильно, но недостаточно аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, в последующей дискуссии принимал не слишком активное участие; 3-4 балла – в игре конкретную роль не исполнял, но активно участвовал в дискуссии; 1-2 балла - в игре конкретную роль не исполнял, участвовал в обсуждении, но не смог продемонстрировать владение теоретической

№ п/п	Наименование оценочно го средства	Шкала и критерии оценки, балл
		базой по изучаемой теме. 0 баллов – в игре практически не участвовал
3	Эссе	9-10 баллов – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, замечаний по оформлению нет; 7-8 баллов – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, есть отдельные замечания по оформлению; 5-6 баллов – тема раскрыта не в полном объеме или выводов нет, существенных замечаний по оформлению нет; 3-4 балла – тема раскрыта частично, нет выводов, есть отдельные замечания по оформлению; 1-2 балла – есть существенные замечания содержанию темы (степени раскрытия темы, проявленности авторской точки зрения) и по оформлению 0 баллов – эссе не сделано либо не соответствует теме и требованиям к оформлению

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

***Типовое задание для проведения ситуационного практикума
Кейс***

1. В работе Вашего отдела появилась проблема. Вы решили устроить «мозговой штурм» с применением диаграммы Ишикавы, чтобы найти глубинные причины проблемы и разработать меры по ее устранению.

Вопрос

Как Вы организуете этот «мозговой штурм», кого привлечете и как постройте работу группы с диаграммой?

Типовой сценарий дидактической (деловой) игры:

Тема деловой игры: «Подготовка к внедрению Shop Floor менеджмента».

Порядок организации деловой игры:

1. Студенты образуют мини-групп по 3-5 человек

Из числа студентов на добровольной основе выбираются основные участники игры, принимающие на себя следующие роли:

- менеджер по обучению и развитию персонала;
- директор по управлению персоналом организации;
- линейные руководители.

Сценарий деловой игры.

1. Условия игры.

В организации принято решение внедрить Shop Floor менеджмент. Вашей рабочей группе необходимо разработать план внедрения и

подготовить информационную встречу для сотрудников по поводу данного проекта. В рамках данной встречи важно разъяснить сотрудникам, как готовиться к каждому Shop Floor – совещанию и как правильно отобрать необходимые материалы и информацию.

2. Задачи участников игры.

1 этап (10 минут).

Рабочие группы разрабатывают порядок внедрения, применительно к выбранным ими организациям (придумывают сами сферу бизнеса и тип организации).

2 этап (20 минут).

Рабочие группы разрабатывают сценарий информационной встречи для сотрудников.

3 этап (20 минут).

Группы проводят презентации своих разработок.

4 этап (20 минут)

Дискуссия по итогам игры в общей группе.

Преподаватель выполняет роль ведущего деловой игры, направляя ее в требуемое русло, а после окончания игры подводит ее итоги.

Типовые темы эссе

1. Подходы к внедрению Лин-проекта: какой предпочтительнее для торговой компании?
2. Подходы к внедрению Лин-проекта: какой предпочтительнее для медицинской организации?
3. Подходы к внедрению Лин-проекта: какой предпочтительнее для транспортной компании?
4. Изменение роли руководителя при внедрении проекта бережливого менеджмента.
5. Пути развития «философии бережливости (Лин)» у сотрудников организации.
6. TPM в офисе: преимущества и сложности применения.
7. «Автономное качество» в офисе: преимущества и сложности применения.
8. Преимущества и сложности деятельности руководителя в системе бережливого менеджмента.
9. Циклы Деминга (PDCA, PDSA, SDCA) как путь изменения понимания сути процесса
10. Пока-Ёке в менеджменте: возможности применения.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Концепция бережливого менеджмента» проводится в виде зачета.

Форма контроля/ коды оцениваемых компетенций	Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет / ПК-2.1., ПК-2.2.	Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя. Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а так же позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины (курса), понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины (курса) и выявление способности студента выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины (курса) (решение задачи).	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: 1 вопрос: 0-30; 2 вопрос: 0-30; 3 вопрос: 0-40. <i>Если обучающийся набрал по итогам семестра 50-60 баллов, но претендует на повышение оценки, ему разрешается ответить только на 3 вопрос билета.</i> «Зачтено» – 90-100 баллов – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задачи решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70 -89 баллов – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения задач правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50 - 69 баллов – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задача решена частично. «Не зачтено» – менее 50 баллов – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задачи не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа.

1. Раскройте содержание понятия «бережливый офис».
2. Раскройте содержание понятия «принципы Лин».
3. Раскройте содержание понятия «инструменты Лин».
4. Раскройте содержание понятия «5S» применительно к

деятельности административно-финансовых подразделений.

5. Раскройте содержание понятия «кайдзен».
6. Раскройте содержание понятия «типы потерь» применительно к офисной среде.
7. Раскройте содержание понятия «принцип вытягивания» применительно к деятельности офисного подразделения (на конкретном примере).
8. Раскройте содержание понятия «принцип выталкивания» применительно к деятельности офисного подразделения (на конкретном примере).
9. Раскройте содержание понятия «канбан» применительно к деятельности подразделения на конкретном примере).
10. Раскройте содержание понятия «автономное («встроенное») качество» применительно к деятельности HR-подразделения.
11. Раскройте содержание понятия «Shop Floor менеджмент».
12. Раскройте понятие «TPM» применительно к деятельности офисного подразделения (на конкретном примере).
13. Раскройте понятие «элементы Shop Floor менеджмента».
14. Перечислите и обоснуйте преимущества применения Shop Floor менеджмента в организации.
15. Раскройте содержание понятия «ключевые показатели достижения целей SFM».
16. Раскройте содержание инструмента анализа «5Почему?»
17. Раскройте содержание инструмента анализа «Диаграмма Ишикавы».
18. Раскройте содержание инструмента «PDCA».
19. Раскройте роль руководителя при внедрении проекта бережливого менеджмента.
20. Раскройте суть понятия «генти генбуцу» применительно к работе руководителя.
21. Раскройте понятие Дзидока и его смысл в рамках бережливого менеджмента.
22. Раскройте понятие Пок-Ёке с точки зрения работы руководителя.
23. Раскройте суть модели «Дом» в концепции Лин.
24. Перечислите основные принципы Лин и раскройте один из них.
25. Раскройте понятие «7 Типов потерь».

Задания 2 типа.

1. Каким образом руководитель должен аргументировать сотрудникам преимущества внедрения 5S на рабочих местах?
2. Каким образом руководитель должен аргументировать сотрудникам преимущества использования инструмента Канбан в работе HR-подразделения?
3. Каким образом руководитель должен аргументировать

сотрудникам преимущества внедрения Shop Floor менеджмента своим сотрудникам?

4. Какова роль руководителей во внедрении Лин-принципов и инструментов в работу организации? Опишите необходимые действия.

5. Какова роль сотрудников во внедрении Лин-принципов и инструментов в работу организации? Опишите необходимые действия.

6. Выявите сходства и различия между традиционным рабочим совещанием («пятиминуткой») и «Shop floor» - встречей.

7. В чем Вы видите проблемы внедрения и применения «Shop floor» - встреч в работе менеджера?

8. Каковы необходимые условия успешного внедрения Лин-проекта в организации?

9. Какова роль HR-подразделения во внедрении Лин-проекта в организации?

10. Какова роль топ-менеджеров во внедрении Лин-проекта в организации?

11. Какова роль линейных руководителей во внедрении Shop Floor менеджмента в организации?

12. Какова роль линейных руководителей во внедрении Лин-проекта в организации?

13. Как влияет внедрение Лин-проекта на систему управления персоналом организации в целом?

14. Как влияет внедрение SFM на систему управления персоналом организации?

15. Как влияет внедрение SFM на внутренние коммуникации в организации?

16. Как влияет внедрение SFM на HR-бренд?

17. Каковы условия эффективного проведения «Shop floor» - встреч?

18. Каковы необходимые действия по применению инструмента «5S» в подразделении? Чего не следует делать?

19. Каковы необходимые действия по применению инструмента «7 Типов потерь» в подразделении?

20. Какие сложности могут возникнуть при применении инструмента «5Почему?»

21. Какие сложности могут возникнуть при применении инструмента «PDCA».

22. Как правильно организовать анализ проблемы с помощью диаграммы Ишикавы с сотрудниками подразделения? В чем могут быть трудности в применении этого инструмента?

23. Как может повлиять применение 5S на корпоративную культуру организации?

24. Как может повлиять применение «7 Типов потерь» на корпоративную культуру организации?

25. Как влияет применение инструментов типа «PDCA», диаграммы

Ишикавы, «5Почему?» на HR-бренд организации?

Задания 3 типа.

1. Спроектируйте план действий по внедрению инструмента 5S в деятельность Вашего подразделения.

2. Спроектируйте план действий по внедрению инструмента Канбан в деятельность Вашего подразделения.

3. Спроектируйте план действий по внедрению инструмента TPM в деятельность Вашего подразделения.

4. Спроектируйте план действий по внедрению инструмента «автономное («встроенное») качество» в деятельность Вашего подразделения

5. Спроектируйте план действий по снижению потерь в деятельность Вашего подразделения, пользуясь моделью «7 Типов потерь».

6. В Вашем подразделении часто возникает проблема поиска документов, которые кто-либо из сотрудников берет из папок, хранящихся в общем шкафу. Отвлекаясь на рутинную работу, они забывают своевременно вернуть документы на место или проинформировать коллег о том, что документы вынуты из папки. Отчасти сотрудники аргументируют это загруженностью, отчасти тем, что коллеги все равно не вспомнят об этих документах, пока они им не понадобятся. Какой инструмент решения проблемы уместно применить в данном случае?

7. В Вашем подразделении часто возникает проблема поиска документов, которые кто-либо из сотрудников берет из папок, хранящихся в общем шкафу. Отвлекаясь на рутинную работу они забывают своевременно вернуть документы на место или проинформировать коллег о том, что документы вынуты из папки. Отчасти сотрудники аргументируют это загруженностью, отчасти тем, что коллеги все равно не вспомнят об этих документах, пока они им не понадобятся. Как именно можно решить проблему с помощью инструмента 5S?

8. В вашем кабинете несколько сотрудников, и бумага для принтера или краска в картридже часто заканчиваются неожиданно. Это создает серьезные проблемы с подготовкой нужных документов в срок. Какие инструменты Лин Вы предложите и как именно их примените, чтобы исключить данную проблему?

9. В Вашем кабинете стоят шкафы с папками, которыми периодически пользуются разные сотрудники отдела. Часто, занятые своей работой они ставят папки в другом порядке, и пользование документами все более затрудняется. Периодически кто-то наводит порядок в шкафах, но вскоре все повторяется снова. Какие меры можно предпринять, чтобы сократить время на поиски документов и исключить их потерю?

10. Сотрудники Вашего отдела работают все в одном кабинете.

Каждый из них регулярно отсутствует из-за командировок, выездов к клиентам (а также в связи с отпуском или болезнью). В их отсутствие возникает необходимость обратиться к документам, находящимся в области ответственности отсутствующего коллеги. Как инструмент 5S может помочь решить эту проблему?

11. В Вашей компании решено внедрять SF-менеджмент. Ваши подчиненные пока не понимают, как будут проходить подобные встречи, и что конкретно требуется от них. Объясните им кратко и доступно, как им подготовиться к такой встрече и что предстоит делать на ней.

12. В Вашей компании решено внедрять SF-менеджмент. Ваши подчиненные пока не понимают, зачем им это нужно, и воспринимают новую идею, как очередную причуду руководства. Объясните им кратко и доступно, каковы преимущества применения данного инструмента для организации, и какую пользу им конкретно это может принести.

13. В Вашем офисе есть служебный автомобиль, которым периодически пользуются разные сотрудники. Автомобиль часто ломается, потому что никто не пытается позаботиться о его сохранности (обслуживание транспортного средства выполняет автосервис, работу которого оплачивает компания). Какой инструмент анализа проблемы можно применить, чтобы найти решение проблемы на системном уровне?

14. В Вашем офисе есть служебный автомобиль, которым периодически пользуются разные сотрудники. Автомобиль часто ломается, потому что никто не пытается позаботиться о его сохранности (обслуживание транспортного средства выполняет автосервис, работу которого оплачивает компания). Какой инструмент Лин нужно применить, чтобы снять проблему?

15. В работе Вашего отдела появилась проблема. Вы решили устроить «мозговой штурм» с применением диаграммы Ишикавы, чтобы найти глубинные причины проблемы и разработать меры по ее устранению. Как Вы организуете этот «мозговой штурм», кого привлечете и как построите работу группы с диаграммой?

16. Разберите проблему частых нарушений работы компьютеров в отделе с помощью диаграммы Ишикавы и выделите три приоритетных направления дальнейших действий.

17. На Shop floor встрече Ваши сотрудники решили, что необходимо оптимизировать процесс оформления закрывающих документов по закупкам и передачи их в бухгалтерию. На данный момент в документы не всегда удается оформить и передать своевременно, в том числе и из-за ошибок в них (причем иногда по вине сотрудников партнерских организаций). Объясните, как с помощью инструмента PDCA можно организовать решение этой проблемы.

18. В работе Вашего HR-отдела есть проблема: линейные руководители почти всегда нарушают сроки сдачи необходимой информации. Вы решили устроить «мозговой штурм» с применением «5Почему?»), чтобы найти истинные причины и разработать меры по ее

устранению. Как Вы организуете этот «мозговой штурм», кого привлечете и как постройте работу группы с диаграммой?

19. Разберите проблему частых нарушений при обслуживании клиентов с помощью диаграммы Ишикавы и выделите три приоритетных направления дальнейших действий.

20. На Shop-floor встрече сотрудники HR-отдела решили, что необходимо оптимизировать процесс подбора персонала. На данный момент участились случаи, когда предлагаемые кандидаты не нравятся/не подходят линейным руководителям. Хотя на предварительном этапе обсуждались общие требования и использовались должностные инструкции по закрываемым вакансиям. В итоге лишнее время на собеседования тратят и HR-ы и линейные руководители.

Объясните, как с помощью инструмента PDCA можно организовать решение этой проблемы.

21. Вам предстоит организовать первую SF-встречу в своем подразделении. Разработайте структуру данной встречи и план собственного выступления (на основании своего реального функционала в организации, где Вы сейчас работаете).

22. В Вашей организации возросла текучесть персонала. Продемонстрируйте, как с помощью диаграммы Ишикавы можно проанализировать проблему и наметить план действий по ее решению.

23. В Вашем подразделении часто не выполняется один из регламентов (выберите пример по своему усмотрению). Покажите, как с помощью инструмента «5 Почему?» можно найти причину и наметить план действий по ее устранению.

24. Вы решили более активно применять инструменты «андон» и «дзидока» в работе своего подразделения. Объясните, как и в каких областях Вашей деятельности и деятельности Ваших сотрудников он будет уместен и в чем его преимущества.

25. Консультант, приглашенный в Вашу компанию, рекомендовал провести картирование потока создания ценностей. Ваш руководитель эту рекомендацию поддержал и поручил Вам провести в Вашем отделе картирование процессов, которыми занимается Ваше подразделение. Покажите на примере одного из процессов, как Вы это будет осуществляться и что должно получиться в результате.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Управление персоналом в высоко технологичных компаниях»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

I. Аннотация к дисциплине.....	3
II. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
III. Тематический план	6
IV. Содержание дисциплины	7
V. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	8
VI. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины	13
VII. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	14

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Управление персоналом в высокотехнологичных компаниях» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом профиль Инновационный HR-менеджмент, утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г. №958.

Дисциплина «Управление персоналом в высокотехнологичных компаниях» рассматривает развитие инновационных процессов на высокотехнологичных предприятиях в решающей степени влияет человеческий фактор. От него существенно зависит эффективность деятельности компаний. В связи с этим, при построении модели управления человеческим капиталом, необходимо учитывать такие моменты, как формирование благоприятной среды для развития карьерного роста и творческого потенциала сотрудников, продвижение по служебной лестнице.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в факультативную часть.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся необходимых компетенций для успешного освоения образовательной программы.

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать знания, умения и практический опыт осуществления поиска, критического анализа и синтеза информации, применения системного подхода для решения поставленных задач;
- решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе лучших практик управления персоналом в высокотехнологичных компаниях;
- научиться применять в практической деятельности основные концепции, принципы, теории и факты, связанные с управлением персоналом высокотехнологичных компаний

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации	ПК-2	ПК-2.1 Анализирует и разрабатывает основные положения стратегии развития организации	Алгоритм разработки системы стратегического управления персоналом организации и в учет ее отраслевой специфики	Разрабатывать систему стратегического управления персоналом организации и в учет ее отраслевой специфики	Разработать и системы стратегического управления персоналом организации в учет ее отраслевой специфики	<u>Контактная работа:</u> Лекции Ситуационный практикум Дидактическая игра <u>Самостоятельная работа</u> Домашняя работа Доклад
Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации	ПК-2	ПК-2.2 Осуществляет обоснование финансово-экономических показателей эффективности стратегии развития организации	Алгоритм реализации системы стратегического управления персоналом организации и в учет ее отраслевой специфики	Реализовывать систему стратегического управления персоналом организации и в учет ее отраслевой специфики	Реализовать и системы стратегического управления персоналом организации в учет ее отраслевой специфики	Контактная работа: Лекции Ситуационный практикум Дидактическая игра Самостоятельная работа Домашняя работа Доклад

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем		Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
		Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме		
Очная форма												
Тема 1. Понятие высокотехнологичных компаний и стратегии их развития		2	1		1				1		14	Дискуссия /10 Дидактическая игра /10 Отчет по ситуационному практикуму /10 Домашняя работа/10 Доклад - презентация/10
Тема 2. Система управления персоналом в высокотехнологичных компаниях		2			1						14	Дискуссия/10 Дидактическая игра /10 Отчет по ситуационному практикуму /10 Домашняя работа/10 Доклад-презентация /10
Всего:		4	1		2				1		28	100
Контроль, час											Зачет	
Объем дисциплины (в академических часах)		36										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)		1										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Понятие высокотехнологичных компаний и стратегии их развития

Высокотехнологичный сектор экономики: подходы и классификации. Идентификация высокотехнологичных компаний в современных условиях. Характерные черты, проблемы и перспективы развития современных российских высокотехнологичных быстрорастущих компаний. Кадровая политика и стратегии развития высокотехнологичных компаний.

Тема 2. Система управления персоналом в высокотехнологичных компаниях.

Первичный поиск персонала, нахождение, привлечение. Наем и развитие персонала (отслеживание потребности и направлений развития персонала, разработка совместно с руководителями отделов программ обучения персонала, организация и проведение обучения). Планирование карьеры сотрудника в рамках организации, помощь на первых этапах развития карьеры сотрудника вне организации. Создание комфортного психологического климата внутри каждой проектной команды, лаборатории, всей компании. Обеспечение удобного рабочего места и контроль за охраной труда. Ведение кадрового делопроизводства (прием, перевод, увольнение сотрудников, оформление отпусков и стажировок). Организация и проведение социальных программ.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, лабораторный практикум, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету с оценкой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные

выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении дидактической игры

Дидактическая игра – совместная деятельность обучаемых, направленная на нахождение путей оптимального решения поставленной

задачи в соответствии с выбранной или назначенной ролью с целью выработки коммуникативных навыков, развития мышления, умения применять полученные теоретические знания на практике, быстроты оценки ситуации и принятия решения. Дидактическая игра позволяет вовлекать участников в моделирование процессов будущей профессиональной деятельности, развивает помимо профессиональных навыков, аналитические, рефлексивные способности, умение организовать собственную деятельность и деятельность группы.

Прежде чем приступать к участию в дидактической игре, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и практических задачах игры, о порядке проведения дидактической игры, критериях оценки действий участников игры;
- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы, описание игровой ситуации и конкретную роль в дидактической игре с разъяснением функций и порядка действий по сценарию;

По итогам проведения дидактической игры, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся

имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические указания для обучающихся по подготовке доклада-презентации

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию.

Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.

2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка

(каков будет контекст презентации).

3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.

4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.

5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.

6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).

7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. Иллюстрация – представление реально существующего зрительного ряда.

Практические советы по подготовке презентации:

- готовьте отдельно: печатный текст, слайды (10-15), раздаточный материал;

- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего;

- план сообщения;

- краткие выводы из всего сказанного;

- список использованных источников.

Доклад - сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчик должен знать и уметь:

- сообщать новую информацию;

- использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия;

- дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут);

- иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

Структура выступления.

Вступление должно содержать:

- название, сообщение основной идеи;

- современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов;
- живую интересную форму изложения;
- акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудиовизуальных и визуальных материалов. Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

Методические указания для обучающихся по выполнению домашней работы

Домашнее задание является составной формой обучения и контроля знаний, умений, навыков обучающихся и представляет собой подтверждение освоения актуальных тем дисциплины.

Домашнее задание имеет целью более глубокое самостоятельное ознакомление обучающихся с основными понятиями и характеристиками, укрепление навыков практического использования полученных знаний в своей профессиональной деятельности и повседневной жизни

Домашнее задание выполняется студентами за счет времени самостоятельной работы.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Понятие высокотехнологичных компаний и стратегии их развития</i>	Идентификация высокотехнологичных компаний в современных условиях. Характерные черты, проблемы и перспективы развития современных российских высокотехнологичных быстрорастущих компаний.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Интернет. Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета к ситуационному практикуму, подготовка к дискуссии, дидактической игре, доклада-презентации,	Дискуссия Дидактическая игра Отчет по ситуационному практикуму Домашняя работа Доклад -презентация

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
		домашнего задания	
<i>Тема 2. Система управления персоналом в высокотехнологичных компаниях .</i>	Наем и развитие персонала. Планирование карьеры сотрудника в рамках организации, помощь на первых этапах развития карьеры сотрудника вне организации. Создание комфортного психологического климата внутри каждой проектной команды, лаборатории, всей компании	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Интернет. Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета к ситуационному практикуму, подготовка к дискуссии, дидактической игре, доклада-презентации, домашнего задания	Дискуссия Дидактическая игра Отчет по ситуационному практикуму Домашняя работа Доклад-презентация

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 388 с. — ISBN 978-5-394-05126-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144020.html>

Дополнительная литература:

1. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Накарякова В.И.. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 275 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/50626.html>
2. Управление персоналом : учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.] ; под редакцией К. В. Воденко. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, Наука-Спектр, 2019. — 374 с. — ISBN 978-5-394-03444-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85473.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№ п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Информационно-правовой портал.	http://www.consultant.ru/
2.	Тренинги, тренингованные компании, управление персоналом, кадровый менеджмент.	http://all-ib.ru/
3.	Управление персоналом	http://www.ieee.org/index.html
4.	Кадровое дело	https://www.kdelo.ru/div/224
5.	Российский журнал менеджмента. Санкт-Петербургский государственный университет	https://www.rjm.ru/
6.	Деловые журналы для кадровика, бухгалтера, юриста, директора, секретаря, референта, делопроизводителя, офис-менеджера: Делопроизводство и документооборот на предприятии, Кадровая служба и управление персоналом предприятия, ПБОЮЛ, Юридический справочник ру.	http://www.delo-press.ru/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);

• Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);

• ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

• 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)

• OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)

• PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)

• GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)

• Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)

• Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

• Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY (<https://elibrary.ru>)

• Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)

• Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Дидактическая игра	10- 9 – доклад содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд; 8-6 – доклад содержит не развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд; 5-2 – доклад содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 1-0 – доклад не содержит ответов на сформулированные вопросы,

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
		лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд
2.	Ситуационный практикум	10-9 – доклад содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд; 8-7– доклад содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро- группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд; 6-5– доклад содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 4-3- доклад содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, ответы не аргументированы или содержат концептуальные ошибки, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 2-1– доклад не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.
3.	Доклад - презентация	10– доклад выполнен в соответствии с требованиями, правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся; 9-8– доклад выполнен в соответствии с требованиями, но с плохой презентацией, грамотное использование профессиональной терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на большинство вопросов преподавателя и обучающихся; 7-5– доклад выполнен с незначительными нарушениями требований, с плохой презентацией, грамотное использование профессиональной терминологии, не полное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на большинство вопросов преподавателя и обучающихся; 4-3– доклад выполнен с незначительными нарушениями требований, без презентации, профессиональная терминология не использовалась, не полное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил лишь на часть вопросов преподавателя и обучающихся; 2-1– доклад выполнен с нарушением базовых требований, без презентации, докладчик был «привязан» к тексту, докладчик испытывал постоянные затруднения при ответе на вопросы преподавателя и обучающихся; 0– доклад не сделан вообще или сделан не по существу вопроса, докладчик не смог ответить на вопросы преподавателя и обучающихся.
	Домашняя работа	10-8 – решение верно и хорошо обосновано; 5-7 – решение в целом верное, но есть незначительные ошибки; 1-6– в решении допущены грубые ошибки; 0 – задание не выполнено.

**Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости**

Дидактическая игра «Функции управления персоналом» Исходные данные Предприятие ООО «ХимСинтез» специализируется на выпуске химических смесей для нефтяной промышленности. Первоначально все вопросы, связанные с управлением персоналом, решал заместитель директора по общим вопросам. За последние три года численность персонала предприятия выросла с 40 до 95 человек. Было принято решение ввести должность специалиста по управлению персоналом. Для разработки должностной инструкции специалиста 8 необходимо выделить наиболее значимые функции управления персоналом предприятия.

Ход деловой игры: 1 Каждый студент самостоятельно выбирает 10 функций из числа приведенных в приложении А, которые он считает наиболее значимыми. 2 Студенты разбиваются на группы по 7-10 человек. В ходе группового обсуждения формируется общий список из наиболее значимых, по мнению группы, функций и выполняется их ранжирование с использованием метода попарных сравнений. 3 В заключение каждая группа делает доклад по результатам своей работы. Метод попарных сравнений. При попарном сравнении функций каждый эксперт (участник деловой игры) в соответствующей ячейке таблицы ставит: 2 балла, если считает функцию в строке более значимой; 0 баллов – менее значимой; 1 балл– значимость функций одинакова.

Таблица– Матрица попарных сравнений функций

№ фун кци и	Наименование функций											Сум мар ное знач ение балл ы
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
Итого												

Для каждого эксперта (участника деловой игры) суммарные значения

баллов по каждой функции из таблицы 3 заносятся в сводную таблицу 4. При обработке данных экспертных оценок в таблице 4 рассчитывается коэффициент устойчивости по каждой из функций по формуле: $K_{уст} = Z_{max}/Z_{min}$, (1) где Z_{max} – максимальное значение в экспертном ряду, Z_{min} – минимальное значение в экспертном ряду.

Нормативное значение коэффициента устойчивости равно 2. Если рассчитанный коэффициент устойчивости оценки функции больше нормативного, то в ряду экспертных оценок удаляется либо максимальное, либо минимальное значение. По скорректированному ряду снова проводится расчет коэффициента устойчивости. При необходимости вновь удаляется либо максимальное, либо минимальное значение до тех пор, пока ряды экспертных оценок не станут устойчивыми. В заключение рассчитывается среднее арифметическое значение значимости каждой функции в баллах и ее относительная значимость.

Практическое задание **«Построение системы управления персоналом»**

Описание задания: Согласно теоретическим аспектам распределите перечисленные функции по подсистемам системы управления персоналом (СУП), сформировав модель СУП. На основании полученной модели сделайте заключение о совершенстве системы управления персоналом данного предприятия. Перечень функций службы управления персоналом:

- управление отдельными функциональными и производственными подразделениям;
- анализ кадрового потенциала;
- поддержание взаимосвязи с внешними источниками;
- организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала;
- взаимодействие с профсоюзами;
- соблюдение требований технической безопасности и охраны труда;
- учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала;
- организация рационализаторской и изобретательской деятельности, нормирование и тарификация трудового процесса;
- организация социального страхования;
- нормирование и тарификация трудового процесса
- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на рабочем месте.

Ситуационный практикум «Новый руководитель»

Описание ситуации: Начальник коммерческого отдела промышленного предприятия И.И. Иванов уволился по собственному желанию. Руководство предприятия решило внести некоторые изменения в функционирование данного отдела. К найму нового начальника подошли очень серьезно притом, что стиль управления предыдущего начальника

отдела их не удовлетворял. По их мнению, он был слишком либеральным человеком. В структуре отдела имеется должность заместителя начальника, её занимает опытный сотрудник О.Н. Петрова, которая пользуется авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных для предприятия подходов, поэтому на должность начальника решили её не назначать. И вот, из внешних источников найма в отдел назначается новый начальник А.Р. Корнилов, имеющий опыт работы на аналогичной должности. Описание отдела: в отделе работают 25 человек, преимущественно женского пола. Работники не отличаются трудовой дисциплиной, много разговаривают по телефону, часто ходят по кабинетам организации, хотя это не связано с производственной необходимостью. Должностные инструкции никто не помнил, да точно никто и не знал их содержания.

Задание: опишите действия нового начальника А.Р. Сидорова и разработайте план мероприятий по выводу подразделения из создавшегося положения в зависимости от стиля руководства (авторитарный или демократический). Сделайте заключение о том, какой из стилей управления является наиболее эффективным в сложившейся ситуации.

Ситуационный практикум «Кадровая политика „ARISTOTEL”»

Описание ситуации Компания «ARISTOTEL» начала свой путь с создания изделий из пластика. Сегодня «ARISTOTEL» выпускает товары производственного назначения, особое внимание уделяется производству высокотехнологичной продукции. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии особое внимание уделено научно-исследовательским разработкам. Численность работников компании составляет 9 тыс. человек. Кадровая служба «ARISTOTEL» обладает широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала. В основе корпоративной культуры лежит уважение к работникам, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала. Характерной чертой компании является тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами, исходя из чего наибольшее внимание уделяется активизации новаторской деятельности персонала. Значительное внимание уделяется развитию творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом. В основе концепции управления человеческими ресурсами заложен эффективный механизм стимулирования персонала. Система обучения компании «ARISTOTEL» предусматривает привлечение как собственных, так и внешних специалистов. С участием известных специалистов и ученых организуются «круглые столы», на которых проводятся дискуссии. Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Для оценки персонала в компании создан assessment center. При найме будущие работники проходят серьезную процедуру отбора, по итогам которой отбираются лучшие из лучших. Специалистами кадровой службы ведется работа по

адаптации персонала в фирме. Работники «ARISTOTEL» считаются основным ресурсом холдинга, поэтому работать в корпорации престижно.

Задание: Сформулируйте миссию организации. 2 Дайте характеристику системе управления персоналом компании 3 Опишите желаемого сотрудника в компании.

Дидактическая игра «Отбор и оценка персонала»

Описание деловой игры Этап 1. Разработка требований Для выполнения задания группа делится на небольшие команды по 3-4 человека. Каждая команда самостоятельно выбирает должность (специальность, профессию), по которой будет проводиться отбор кандидатов. 20 Задание: 1 Студенты самостоятельно дают характеристику организации, в которую будет требоваться кандидат (сфера деятельности, размер, положение на рынке и т.п.). Также характеризуются особенности кадровой политики организации и корпоративная культура, стиль руководства, особенности коллектива. 2 Для выбранной должности разрабатывается должностная инструкция. В дополнение к должностной инструкции проводится профессиографический анализ и разрабатывается профессиограмма. 3 На основе разработанных документов формируется и обосновывается список требований к кандидату на замещение вакантной должности.

Темы докладов

1. Планирование рабочих мест и требований к ним.
2. Планирование потребностей в трудовых ресурсах в высокотехнологичных компаниях.
3. Планирование процессов развития системы управления персоналом в высокотехнологичных компаниях.
4. Методическая помощь во внедрении методики оценки, разработка методики аттестации в высокотехнологичных компаниях.
5. Анализ и оценка эффективности системы мотивации в высокотехнологичных компаниях.
6. Экономическая мотивация персонала на примере организации N.
7. Социальная мотивация персонала на примере организации N.
8. Моральная мотивация персонала на примере организации N.
9. Формы оплаты и стимулирования труда в высокотехнологичных компаниях.
10. Роль службы персонала по адаптации сотрудников в высокотехнологичных компаниях.
11. Матрица компетенций и ее роль в работе службы персонала в высокотехнологичных компаниях.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление персоналом в высокотехнологичных компаниях» проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов Зачтено: -90 и более– ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более– ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично. Не зачтено: -Менее 50 - ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

7.2 Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1-го типа

Теоретические вопросы на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения, обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними

1. Предмет и задачи учебной дисциплины «Управление персоналом в высокотехнологичных компаниях»
2. Нормативно-методическая база документационного обеспечения управления персоналом.
3. Обеспечение системы управления персоналом.
4. Анализ и проектирование рабочих мест (должностей).
5. Особенности системы управления персоналом в высокотехнологичных компаниях.
6. Цели деятельности службы персонала в высокотехнологичных компаниях.
7. Задачи деятельности службы персонала в высокотехнологичных компаниях.
8. Функции деятельности службы персонала в высокотехнологичных

компаниях.

9. Принципы и деятельности службы персонала в высокотехнологичных компаниях.
10. Правовые основы деятельности службы персонала в высокотехнологичных компаниях.
11. Управление персоналом: место и роль в системе управления предприятиями и организациям
12. Внутренние регламенты, лежащие в основе работы службы персонала в высокотехнологичных компаниях.
13. Особенности типовой структуры службы персонала в высокотехнологичных компаниях.
14. Проектирование организационной структуры службы персонала.
15. Проектирование системы внутренних коммуникаций службы персонала в организациях.
16. Роль службы персонала в структуре управления организаций.
17. Место и роль службы персонала в стратегическом управлении деятельности организации.
18. Какие мероприятия следует запланировать при организации социальной поддержки сотрудников организации (индивидуальной, групповой, коллективной).
19. Сформулируйте перечень функциональных обязанностей и, связанных с ними кадровых мероприятий службы управления персоналом.
20. Назовите виды внешних коммуникаций отдела персонала, используемые в процессе разработки и реализации программы дополнительного обучения персонала.
21. Назовите виды внешних и внутренних коммуникаций, используемые отделом персонала в процессе разработки и реализации системы периодической оценки персонала.
22. Особенности деятельности службы персонала в высокотехнологичных компаниях по организационному развитию.
23. Методы инновационного менеджмента, используемые отделом персонала в высокотехнологичных компаниях.
24. Функции инновационного менеджмента в кадровой работе.
25. Цель инновационного менеджмента в кадровой работе.

Задания 2-го типа

Задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности

1. Место службы персонала в структуре управления организации.
2. Факторы, определяющие особенности деятельности службы персонала по различным направлениям.
3. Основные регламенты, определяющие особенности работы службы персонала направлениям деятельности.
4. Роль кадровой службы в организации системы оценки персонала в

организации.

5. Особенности работы службы персонала по первичному развитию и дополнительному обучению персонала.

6. Особенности работы службы персонала по управлению карьерой работников.

7. Особенности деятельности службы персонала в высокотехнологичных компаниях по оценке персонала.

8. Особенности деятельности службы персонала в организации по развитию и обучению персонала.

9. Различия в диапазоне и характере решаемых задач в деятельности службы персонала в высокотехнологичных компаниях.

10. Особенности деятельности службы персонала в высокотехнологичных компаниях по развитию и обучению персонала.

11. Особенности деятельности службы персонала в высокотехнологичных компаниях по формированию системы психологической поддержки.

12. Различия в диапазоне и характере решаемых задач в высокотехнологичных компаниях в деятельности по планированию и регулированию численности персонала.

13. Различия в диапазоне и характере решаемых задач в практике по развитию персонала в высокотехнологичных компаниях.

14. Различия в диапазоне и характере решаемых задач в высокотехнологичных компаниях по обучению персонала.

15. Различия в диапазоне и характере решаемых задач в высокотехнологичных компаниях по мотивации персонала.

16. Назовите функции менеджера по управлению персоналом.

17. Направления адаптации нового работника в высокотехнологичных компаниях.

18. Планирование персонала.

19. Формы, методы привлечения, профессионального отбора и найма работников.

20. Повышение квалификации персонала.

21. Планирование и развитие деловой карьеры.

22. Высвобождение работников

23. Оценка персонала

24. Оплата труда и компенсация

25. Оценка эффективности управления персоналом

Задания 3-го типа

Задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

Задание 1 (типовое). Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите миссию и стратегическую цель развития. Приведите краткое описание организационной культуры предприятия на основе следующих

параметров: основные элементы, функции, тип (профиль) культуры по одной из известных вам моделей культур, степень однородности (единства), сила (слабость) культуры, степень соответствия культуры цели развития предприятия. Сформулируйте цель и три-четыре задачи изменения (поддержания, актуализации) организационной культуры предприятия, исходя из степени ее соответствия цели развития предприятия. Спрогнозируйте период адаптации культуры, возможную реакцию сотрудников предприятия и последствия.

Задание 2 (типовое). Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите миссию и стратегическую цель развития. Сформулируйте цели и три-четыре задачи организационной диагностики (управленческого анализа внутренней среды). Выберите в качестве объектов диагностики три-четыре организационные подсистемы предприятия. Для каждой подсистемы обоснуйте: а) содержание (вопросы) диагностики; б) источники диагностической информации; в) методы (инструменты) осуществления диагностики.

Задание 3 (типовое). Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите миссию. Укажите тип организационной конфигурации предприятия (по Г. Минцбергу). Опишите особенности элементов конфигурации и координационных механизмов. Постройте координационный профиль предприятия. Сформулируйте стратегическую цель развития предприятия, предполагающую изменение организационной конфигурации. Опишите параметры необходимых изменений.

Задание 4 (типовое). Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите миссию и стратегическую цель развития. Опишите основные факторы и условия внешнего окружения. Обоснуйте для этого предприятия модель организационных изменений.

Задание 5 (типовое). Выберите в качестве примера предприятие. Приведите его краткое описание, укажите миссию и стратегическую цель развития. Сформулируйте цели и три-четыре задачи организационной диагностики (управленческого анализа внутренней среды). Выберите в качестве объектов диагностики три-четыре организационных процесса. Для каждого процесса обоснуйте: а) содержание (вопросы) диагностики; б) источники диагностической информации; в) методы (инструменты) осуществления диагностики.

Университет «Синергия»

Рассмотрено
на заседании Ученого совета
Университета «Синергия»
протокол № 11 от 28.11.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Университета «Синергия»
кандидат экономических наук, доцент
А. И. Васильев
01.12.2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Правовые основы противодействия коррупции»

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки: HR-менеджмент
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2025

Содержание

I. Аннотация к дисциплине.....	3
II. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	3
III. Тематический план	7
IV. Содержание дисциплины.....	9
V. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	12
VI. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины	17
VII. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	17

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Правовые основы противодействия коррупции» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, профиль Инновационный HR-менеджмент, утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г №958.

Дисциплина «Правовые основы противодействия коррупции» ориентирована на формирование у обучающихся четких знаний о содержании правовых основ антикоррупционной политики и практике противодействия коррупции в современной России и выработка умений самостоятельного анализа правовых актов, необходимых для формирования устойчивого антикоррупционного правосознания и поведения.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом и входит в факультативную часть

Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся базовой системы знаний о актуальных проблемах борьбы с коррупцией, сущности и видах коррупции, ее детерминантах, о системе мер противодействия коррупции, формировании навыков антикоррупционного поведения.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование у обучающихся устойчивой системы знаний о природе коррупции как социального явления,
- формирование у обучающихся устойчивого понимания о преступлениях коррупционной направленности: уголовно-правовых и криминологических аспектах,
- формирование у обучающихся устойчивой системы знаний о мерах по предупреждению коррупции и антикоррупционного поведения,
- формирование у обучающихся понимания о международном сотрудничестве России в области противодействия коррупции,
- формирование у обучающихся устойчивой системы знаний о способах преодоления коррупции в государственном и муниципальном управлении,
- формирование у обучающихся устойчивой системы знаний о деятельности правоохранительных органов в сфере противодействия коррупции,
- формирование у обучающихся представления об антикоррупционной экспертизе нормативно-правовых актов.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации	ПК-2	ПК-2.1. Анализирует и разрабатывает основные положения стратегии развития организации.	исторические аспекты зарождения коррупции, причины и условия возникновения коррупционных отношений, понятие и сущность коррупции, теоретические и практические подходы к противодействию коррупции	распознавать коррупцию как элемент социально-политической жизни общества и разъяснять последствия коррупционного поведения	соблюдения требований антикоррупционного законодательства и антикоррупционной политики организаций	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической		
<i>Тема 1. Природа коррупции как социального явления.</i>	1	1								4	Эссе /5
<i>Тема 2. Преступления коррупционной направленности: уголовно-правовые и криминологические аспекты.</i>		1								4	Доклад /10 Практическое домашнее задание /10 Эссе /5
<i>Тема 3. Предупреждение коррупции и формирование антикоррупционного поведения.</i>		1								4	Доклад /10 Практическое домашнее задание /5 Эссе /5
<i>Тема 4. Международное сотрудничество России в области противодействия коррупции.</i>		1								4	Доклад /10 Практическое домашнее задание /5 Эссе /5
<i>Тема 5. Способы преодоления коррупции в государственном и муниципальном управлении.</i>	1									4	Эссе /5 Практическое домашнее задание /5
<i>Тема 6. Деятельность правоохранительных органов в сфере противодействия коррупции.</i>										4	Практическое домашнее задание /5 Эссе /5
<i>Тема 7. Антикоррупционная экспертиза нормативно-правовых актов.</i>	1									4	Практическое домашнее задание /5 Эссе /5
Всего:	4	4								28	100

Контроль, час	0	Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)	36	
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	1	

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Природа коррупции как правового явления.

1. Понятие и признаки коррупции. Содержание коррупции как социально-правового явления. Отношение к коррупции в обществе. Историко-правовой анализ борьбы с коррупцией. Причины коррупции. Национальная стратегия противодействия коррупции и национальный план противодействия коррупции.

2. Проблемы и трудности определения коррупции. Доктринальные подходы к определению коррупции. Признаки коррупции. Разнообразие проявлений коррупции. Определение коррупции, ее сущность и содержание. Коррупция как социально-правовое явление. Распространенность и общественная опасность коррупции.

3. Законодательное определение коррупции и коррупционных преступлений: достоинства и недостатки.

4. Типология коррупции. Основные подходы к типологии коррупции. Значение типологии для определения причин коррупции и мер борьбы с ней. Типология коррупции в зависимости от основных сфер ее проникновения. Коррупция как преступление и проступок. Коррупция высокого уровня и «низовая» коррупция. Коррупция во власти и гражданском обществе. Кадровая коррупция.

5. Основные цели, задачи и принципы государственной политики в сфере противодействия коррупции. Направления антикоррупционной политики, определение субъектов ее реализации, выполнение ее задач в правотворческой и правоприменительной деятельности, формирование общественного правосознания в соответствии с антикоррупционными стандартами.

6. История развития коррупции с древнейших времен до настоящего времени в России и за рубежом.

Тема 2. Преступления коррупционной направленности: уголовно-правовые и криминологические аспекты.

1. Понятие, общая характеристика и виды коррупционных преступлений.

2. Интересы службы как объект коррупционных преступлений. Субъекты коррупционных преступлений. Понятие должностного лица. Полномочия представителя власти, организационно-распорядительные и административно-хозяйственные полномочия как признаки должностного лица. Понятие и признаки государственного служащего. Лицо, выполняющее управленческие функции в коммерческих или иных организациях, как субъект служебных преступлений и его юридические признаки.

3. Понятие и виды преступлений против интересов службы в коммерческих и иных организациях. Субъекты этих преступлений. Особый порядок привлечения к уголовной ответственности за преступления против интересов службы в коммерческих и иных организациях. Злоупотребление

полномочиями. Злоупотребление полномочиями частными нотариусами и аудиторами. Превышение полномочий служащими частных охранных или детективных служб. Коммерческий подкуп. Понятие и виды преступлений против государственной власти, интересов государственной службы и службы в органах местного самоуправления и их основные признаки. Субъекты этих преступлений. Общие и специальные виды преступлений против государственной власти, интересов государственной службы и службы в органах местного самоуправления.

4. Злоупотребление должностными полномочиями. Превышение должностных полномочий. Незаконное участие в предпринимательской деятельности. Получение взятки. Дача взятки. Служебный подлог. Незаконная выдача паспорта гражданина Российской Федерации, а равно внесение заведомо ложных сведений в документы, повлекшее незаконное приобретение гражданства Российской Федерации. Халатность.

5. Понятие детерминант (причин и условий) коррупции. Классификация причин и условий коррупции.

6. Социально-экономические детерминанты коррупции в современной России. Уровень жизни населения, социально-экономическое расслоение общества. Незрелость рыночной конкурентной среды как детерминанта коррупции. Российская экономическая политика как фактор коррупции.

7. Политические детерминанты коррупции. Характер и структура власти. Бюрократизм и неэффективность государственного аппарата как детерминанты коррупции. Закрытость и неподконтрольность власти, ее безответственность как фактор коррупции. Отсутствие ясной и эффективной антикоррупционной политики. Коррупция в правоохранительных органах. Коррупциогенное законодательство.

8. Нравственно-психологические детерминанты коррупции. Индивидуально-психологический и социально-психологический уровни. Традиции и обычаи. Правовой нигилизм как фактор коррупции.

9. Взаимосвязь и взаимодействие социально-экономических, политических и нравственно-психологических детерминант коррупции.

10. Факторы, обуславливающие существование коррупции. Условия, способствующие проявлению коррупции в России. Основные представления о причинах коррупции в различные исторические периоды развития России. Морально-нравственные детерминанты в формировании индивидуального преступного поведения лиц, совершающих преступления коррупционной направленности.

11. Состояние и тенденции коррупции в современных условиях развития России. Структура и динамика преступлений коррупционного характера. Показатели уголовно-правовой статистики преступлений: злоупотребление полномочиями, дача взятки, получение взятки, злоупотребление должностными полномочиями, коммерческий подкуп, незаконное участие в предпринимательской деятельности и др. Сравнительный анализ уровня преступлений коррупционной направленности по регионам России и в различных государствах.

12. Латентная преступность коррупционной направленности. Причины латентности коррупции. Раскрываемость и выявляемость преступлений коррупционного характера органами внутренних дел. Методы выявления латентных преступлений коррупционной направленности.

13. Социальные последствия коррупции. Минимизация социальных последствий коррупции. Расходы государства на борьбу с коррупцией (содержание правоохранительных органов, разработка законодательства и др.).

14. Характеристика лиц, совершающих преступления коррупционной направленности. Взаимосвязь уголовно-правовых (форма вины, вид соучастия, категории преступлений, рецидив), социально-демографических (пол, возраст, семейное, социальное положение, образование, профессиональная принадлежность), нравственно-интеллектуальных (умственные способности, уровень знаний, ценностные ориентации, интересы, духовные потребности), психофизиологических (состояние здоровья, наличие психических расстройств, эмоциональная устойчивость, особенности физической конституции) признаков личности преступника. Типология лиц, совершающих преступления коррупционной направленности.

Тема 3. Предупреждение коррупции и формирование антикоррупционного поведения.

1. Международно-правовые основы противодействия коррупции и проблемы их реализации.

2. Уголовное законодательство России и его значение в деле борьбы с коррупцией. Законодательное регулирование деятельности по выявлению фактов коррупции и осуществлению расследования по делам о коррупционных преступлениях.

3. Федеральный закон «О противодействии коррупции»: достижения и просчеты.

4. Нормативно-правовое, управленческое, кадровое, информационно-аналитическое, психологическое, педагогическое обеспечение системы противодействия коррупции. Базовые модели противодействия коррупции: зарубежный и международный опыт.

5. Принципы противодействия коррупции. Субъекты противодействия коррупции в современной России. Специализированные и неспециализированные субъекты противодействия коррупции. Роль общественности в противодействии коррупции. Взаимодействие правоохранительных органов России с правоохранительными органами стран-участниц СНГ и иных зарубежных стран в сфере борьбы с коррупцией.

6. Уровни противодействия коррупции. Противодействие коррупции на федеральном, региональном и местном уровнях. Меры противодействия коррупции и их классификация. Меры общесоциального и специально-криминологического предупреждения коррупции.

7. Экономические меры противодействия коррупции. Развитие рыночной конкуренции, прозрачность деятельности коммерческих организаций. Формирование эффективной налоговой системы. Регулирование отношений в экономике финансовыми и иными подобными механизмами. Повышение экономического благосостояния чиновников и управленческого персонала.

8. Правовые меры противодействия коррупции, их классификация. Антикоррупционные стандарты и требования, предъявляемые к государственным и муниципальным служащим. Организация мониторинга и анализа исполнения законодательства о борьбе с коррупцией. Антикоррупционная экспертиза нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов, правила и методика ее проведения. Уголовно-правовые средства противодействия коррупции и их значение. Адекватность и эффективность уголовной ответственности за коррупционные преступления, обеспечение ее неотвратимости. Конфискация имущества в системе правовых мер противодействия коррупции и средства ее обеспечения.

9. Организационные меры противодействия коррупции. Подбор и обучение управленческих кадров для государственной и муниципальной службы, службы в коммерческих и иных организациях. Обеспечение прозрачности и подотчетности деятельности государственных структур.

10. Нравственно-психологические меры противодействия коррупции. Выработка и внедрение неформальных правил поведения (кодексов этических норм) государственных служащих. Повышение правовой культуры и уровня правосознания. Общественное мнение как ресурс борьбы с коррупцией.

11. Сочетание экономических, правовых, организационных и нравственно-психологических мер как обязательное условие эффективности борьбы с коррупцией.

12. Противодействие коррупции, осуществляемое по трем основным направлениям. Предупреждение коррупции, направленное на выявление и нейтрализацию причин и условий коррупции. Выявление, предупреждение, пресечение, раскрытие и расследование преступлений коррупционной направленности. Минимизация и ликвидация последствий коррупционных правонарушений. Система субъектов борьбы с коррупцией.

13. Государственные и общественные организации и учреждения как субъекты предупреждения преступлений коррупционного характера. Место органов внутренних дел в системе субъектов профилактической деятельности. Организация взаимодействия подразделений органов внутренних дел в предупреждении коррупции с институтами гражданского общества.

Тема 4. Международно-правовые основы противодействия коррупции.

1. Правовые основы международного сотрудничества в сфере

борьбы с коррупцией.

2. Конвенция ООН против коррупции и Конвенция об уголовной ответственности за коррупцию как основные международные документы противодействия коррупции.

3. Проблемы имплементации норм международного права о борьбе с коррупцией в российское законодательство.

4. Международное сотрудничество в сфере борьбы с коррупцией.

5. Международные организации, осуществляющие деятельность по противодействию коррупции.

6. Международный опыт борьбы с коррупцией. Международное законодательство в области противодействия коррупции.

7. Механизмы использования в отечественном законодательстве международного опыта предупреждения и пресечения коррупции в государственном аппарате.

Тема 5. Способы преодоления коррупции в государственном и муниципальном управлении.

1. Правовой статус государственного органа и органа местного самоуправления, коррупционные правонарушения при его реализации.

2. Полномочия государственных и муниципальных органов в сфере противодействия коррупции.

3. Устранение административных барьеров (правомерность и законность отношений с бизнес-структурами).

4. Антикоррупционные программы государственных органов и органов местного самоуправления. Опыт и проблемы реализации.

Тема 6. Деятельность правоохранительных органов в сфере противодействия коррупции.

1. Оперативно-розыскная деятельность по выявлению и пресечению коррупционных преступлений.

2. Расследование уголовных дел о коррупционных преступлениях. Органы прокуратуры и иные правоохранительные органы в сфере противодействия коррупции.

3. Прокурорский надзор за исполнением законодательства о противодействии коррупции.

4. Взаимодействие государственных органов при привлечении к ответственности юридических лиц, причастных к коррупции.

Тема 7. Антикоррупционная экспертиза нормативно-правовых актов.

1. Деформация правовых норм.

2. Типология коррупциогенных факторов и критерии их оценки. Антикоррупционная экспертиза (понятие, субъекты, порядок проведения). Подготовка заключений.

3. Методические рекомендации по проведению антикоррупционной экспертизы.

4. Коррупциогенные факторы, устанавливающие для правоприменителя необоснованно широкие пределы усмотрения или возможность необоснованного применения исключений из общих правил.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как: лекции, доклады, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету с оценкой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по подготовке эссе

Эссе – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

1. мысли автора эссе по теме излагаются в форме кратких тезисов (Т).
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами – поэтому за тезисом следуют аргументы (А).

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

1. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).

2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.

3. Стил изложения: эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность. Специалисты полагают, что должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование "самого современного" знака препинания - тире.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач – это аудиторная форма текущего контроля, предполагающая решение обучающимися практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Текст задачи, как правило, описывает реально существующую, житейскую ситуацию. Следовательно, как и описание любой жизненной ситуации, задачный текст, как правило, “зашумлен”, избыточен, то есть может иметь ряд подробностей, не относящихся к сути задачи. Текст задачи, чаще всего, не указывает на способы и средства ее решения.

Перед выполнением практикума по решению задач необходимо изучить материал лекции и рекомендованную преподавателем литературу. При выполнении практикума по решению задач необходимо аргументировать ответы на вопросы ссылками на нормы права. Ответы должны быть полными и исчерпывающими, содержать авторское мнение по существу вопроса.

Методические указания для обучающихся по подготовке доклада

Доклад - это форма текущего контроля успеваемости, включающая самостоятельную работу обучающегося по подготовке презентации и

аудиторную работу – выступление перед аудиторией.

Темы докладов, как правило, предлагает преподаватель, но обучающийся может сформулировать тему доклада самостоятельно и, согласовав её с преподавателем, затем выступить с докладом по ней.

Структура доклада должна включать:

- введение,
- основную часть,
- заключение.

В введении доклада рекомендуется сформулировать проблему (1-3 предложения), рассматриваемую в рамках доклада и обосновать актуальность проблемы (ответить на вопрос о том, почему сформулированную проблему нужно решать, т.е. какие негативные последствия могут возникнуть, если проблему не решить).

В основную часть доклада помимо рекомендуется включить:

1. Анализ теории по теме доклада, в первую очередь – анализ понятийно-категориального аппарата (какие есть основные понятия и категории по теме доклада, какие закреплены законодательно, а какие нет; достаточно ли существующего понятийно-категориального аппарата; достаточно выверен понятийно-категориальный аппарат, есть ли в нем противоречия и пробелы).

2. Анализ правоприменительной практики по теме доклада (какие есть интересные правовые позиции судей, должностных лиц, органов власти, изложенные в судебных решениях, письмах, инструкциях, положениях, рекомендациях и т.д.).

3. Анализ отечественного и зарубежного опыта решения выявленных проблем:

- как предлагают решить проблему в России,
- как предлагают решить проблему за рубежом (или как уже решили).

4. Предложения по решению проблемы, которые могут быть как исключительно оригинальными, так и построенными на основе позиций исследователей. Предлагаемые способы решения проблем должны быть аргументированными и носить конкретный характер (например, содержать конкретные формулировки текста статей, которые предлагается включить в текст закона).

Тезисы, излагаемые в основной части доклада, рекомендуется иллюстрировать фактическими данными, в т.ч. приводить статистические данные и иные данные, имеющие количественные и качественные показатели, подготовленные авторитетными организациями и учеными.

Заключение, как правило, включает выводы по теме доклада, т.е. тезисное изложение ключевых положений доклада, в первую очередь, предложений или направлений по решению выявленных проблем. Выводы рекомендуется сформулировать кратко и исчерпывающе.

Докладчик в целом должен:

- хорошо ориентироваться в содержании доклада,
- владеть понятийно-категориальным аппаратом по теме доклада,

– подтверждать тезисы доклада примерами отечественной и зарубежной правоприменительной практики, ссылками на нормативно-правовые акты,

– иллюстрировать доклад презентационными материалами и, по возможности, разработочными материалами, которые должны не дублировать, а дополнять выступление докладчика. Иллюстрации в презентации должны быть достаточными, но не чрезмерными, способствовать донесению до аудитории информации, напрямую относиться к теме доклада. Используемые картинки не должны носить абстрактный характер. В презентации желательно наличие графиков и таблиц.

– быть готов ответить на вопросы аудитории по содержанию доклада.

Методические указания для обучающихся по выполнению практического домашнего задания.

Практическое домашнее задание – это самостоятельная форма работы обучающихся, предполагающая решение обучающимися практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Текст задачи, как правило, описывает реально существующую, житейскую ситуацию. Следовательно, как и описание любой жизненной ситуации, задачный текст, как правило, “зашумлен”, избыточен, то есть может иметь ряд подробностей, не относящихся к сути задачи. Текст задачи, чаще всего, не указывает на способы и средства ее решения.

Перед выполнением практического домашнего задания необходимо изучить материал лекции и рекомендованную преподавателем литературу. При решении задач необходимо аргументировать ответы на вопросы ссылками на нормы права. Ответы должны быть полными и исчерпывающими, содержать авторское мнение по существу вопроса.

При сдаче задания проверку рекомендуется сначала привести полный текст задания, затем первый вопрос с ответом на него, затем второй вопрос с ответом на него и т.д.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Природа коррупции как социального явления.</i>	1. История развития коррупции с древнейших времен до настоящего времени в России и за рубежом.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка эссе.	Эссе
<i>Тема 2.</i>	1. Характеристика лиц,	Работа с	Доклад

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>Преступления коррупционной направленности: уголовно-правовые и криминологически е аспекты.</i>	совершающих преступления коррупционной направленности. 2.Взаимосвязь уголовно-правовых (форма вины, вид соучастия, категории преступлений, рецидив), социально-демографических (пол, возраст, семейное, социальное положение, образование, профессиональная принадлежность), нравственно- интеллектуальных (умственные способности, уровень знаний, ценностные ориентации, интересы, духовные потребности), психофизиологических (состояние здоровья, наличие психических расстройств, эмоциональная устойчивость, особенности физической конституции) признаков личности преступника. 3.Типология лиц, совершающих преступления коррупционной направленности.	литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Выполнение практического домашнего задания, подготовка к выступлению с докладом.	Практичес кое домашнее задание Эссе
<i>Тема 3. Предупреждение коррупции и формирование антикоррупционно го поведения.</i>	1.Государственные и общественные организации и учреждения как субъекты предупреждения преступлений коррупционного характера. 2.Место органов внутренних дел в системе субъектов профилактической деятельности. 3.Организация взаимодействия подразделений органов внутренних дел в предупреждении коррупции с институтами гражданского общества.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Выполнение практического домашнего задания. Подготовка к практикуму по решению задач. Подготовка к выступлению с докладом	Доклад Практичес кое домашнее задание Эссе
<i>Тема 4. Международное сотрудничество России в области противодействия коррупции.</i>	1. Механизмы использования в отечественном законодательстве международного опыта предупреждения и пресечения коррупции в государственном аппарате.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Выполнение практического домашнего задания. Подготовка к практикуму по решению задач. Подготовка к выступлению с докладом	Доклад Практичес кое домашнее задание Эссе

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 5. Способы преодоления коррупции в государственном и муниципальном управлении.</i>	1.Антикоррупционные программы государственных органов и органов местного самоуправления. 2.Опыт и проблемы реализации.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Выполнение практического домашнего задания. Подготовка к выступлению с докладами. Подготовка к практикуму по решению задач.	Эссе Практическое домашнее задание
<i>Тема 6. Деятельность правоохранительных органов в сфере противодействия коррупции.</i>	1.Взаимодействие государственных органов при привлечении к ответственности юридических лиц, причастных к коррупции.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Выполнение практического домашнего задания. Подготовка к практикуму по решению задач.	Практическое домашнее задание Эссе
<i>Тема 7. Антикоррупционная экспертиза нормативно-правовых актов.</i>	1.Коррупциогенные факторы, устанавливающие для правоприменителя необоснованно широкие пределы усмотрения или возможность необоснованного применения исключений из общих правил.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач. Подготовка к выступлению с докладом.	Практическое домашнее задание Эссе

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы *Основная литература:*

Годунов, И. В. Противодействие коррупции : учебник / И. В. Годунов. — 5-е изд. — Москва : Институт автоматизации проектирования РАН, 2019. — 729 с. — ISBN 978-5-394-03416-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86716.html>

Дополнительная литература:

1. Тюленева Т.А. Анतिकоррупционный контроль и контроль в целях противодействия отмыванию доходов и финансированию терроризма : учебное пособие / Тюленева Т.А.. — Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2022. — 100 с. — ISBN 978-5-00137-289-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128389.html>
2. Годунов, И. В. Противодействие коррупции : учебник / И. В. Годунов. — 5-е изд. — Москва : Институт автоматизации проектирования РАН, 2019. — 729 с. — ISBN 978-5-394-03416-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86716.html>
3. Противодействие коррупции : учебное пособие / составитель М. Ю. Осипов. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 128 с. — ISBN 978-5-4497-2544-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/135015.html>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№ п/	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Собрание законодательства Российской Федерации	http://www.szrf.ru/szrf
2.	Конституционный Суд Российской Федерации	http://www.ksrf.ru
3.	Президент Российской Федерации	http://www.kremlin.ru
4.	Правительство Российской Федерации	http://government.ru
5.	Официальная Россия. Сервер органов государственной власти Российской Федерации.	http://www.gov.ru
6.	Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации	http://www.duma.gov.ru
7.	Юридическая Россия. Федеральный правовой портал	http://law.edu.ru
8.	Российская национальная библиотека.	http://www.nlr.ru
9.	Сайт МВД РФ	http://www.mvd.ru/
10.	Министерство юстиции Российской Федерации	http://www.minjust.ru
11.	Сайт Следственного комитета РФ	http://sledcom.ru/
12.	Сайт Генеральной прокуратуры РФ	http://genproc.gov.ru/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- GIMP (редактор растровой графики) (<https://www.gimp.org/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- Inkscape (векторная графика) (<https://www.inkscape.org>)

электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС) IPR BOOKS <http://www.iprbookshop.ru>

современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

•Официальный интернет-портал базы данных правовой информации
<http://pravo.gov.ru>.

Электронная библиотека научных публикаций eLIBRARY
(<https://elibrary.ru>)

•Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс»
(<http://www.consultant.ru/>)

•Архив научных журналов НЭИКОН (<https://arch.neicon.ru/xmlui/>)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Эссе	Эссе должно отвечать следующим требованиям: 1. терминологический аппарат применяется корректно, отсутствует подмена одного термина другим; 2. мысли автора подкреплены доказательствами и примерами; 3. вступление и заключение фокусируют внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора); 4. отсутствуют фактологические ошибки; 5. отсутствуют логические ошибки, в тексте прослеживается причинно-следственная связь. 5 баллов – эссе отвечает всем требованиям. 4 балла – эссе не отвечает одному требованию. 3 балла – эссе не отвечает двум требованиям. 2 балла – эссе не отвечает трем требованиям. 1 балл – эссе не отвечает четырем требованиям. 0 баллов – эссе полностью не отвечает требованиям.
2.	Практикум по решению задач	Решение задания, выполненного в рамках практикума по решению задач должно отвечать следующим требованиям: 1. терминологический аппарат применяется корректно, отсутствует подмена одного термина другим; 2. ответы на вопросы задания аргументированы ссылками на конкретные статьи нормативных правовых актов; 3. отсутствуют фактологические ошибки; 4. отсутствуют логические ошибки, в ответах на вопросы прослеживается причинно-следственная связь, 5. ответы на вопросы исчерпывающие и полные. 5 баллов – решение задачи отвечает всем требованиям. 4 балла – решение задачи не отвечает одному требованию. 3 балла – решение задачи не отвечает двум требованиям. 2 балла – решение задачи не отвечает трем требованиям. 1 балл – решение задачи не отвечает четырем требованиям. 0 баллов – решение задачи полностью не отвечает требованиям
3.	Доклад	Текст доклада должен отвечать следующим требованиям:

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
		1. терминологический аппарат применяется корректно, отсутствует подмена одного термина другим; 2. тезисы доклада подтверждаются примерами отечественной и (или) зарубежной правоприменительной практики; 3. автор доклада ссылается на нормативно-правовые акты; 4. отсутствуют логические ошибки, прослеживается причинно-следственная связь; 5. отсутствуют фактологические ошибки. 3 балла – доклад отвечает всем требованиям. 2 балла – доклад не отвечает одному требованию. 1 балл – доклад не отвечает двум требованиям. 0 баллов – доклад не отвечает трем и более требованиям. Презентация должна отвечать следующим требованиям: 1. иллюстрации достаточные, но не чрезмерные и способствуют донесению до аудитории информации, напрямую относятся к теме доклада, не носят абстрактный характер; 2. содержание презентации коррелирует с текстом доклада. 2 балла – презентация отвечает всем требованиям. 1 балл – презентация отвечает 1 требованию 0 баллов – презентация полностью не отвечает требованиям.
4.	Практическое домашнее задание	Решение задания, выполненного в рамках практикума по решению задач должно отвечать следующим требованиям: 1. терминологический аппарат применяется корректно, отсутствует подмена одного термина другим; 2. ответы на вопросы задания аргументированы ссылками на конкретные статьи нормативных правовых актов; 3. отсутствуют фактологические ошибки; 4. отсутствуют логические ошибки, в ответах на вопросы прослеживается причинно-следственная связь, 5. ответы на вопросы исчерпывающие и полные. 5-10 баллов – решение задачи отвечает всем требованиям. 4 балла – решение задачи не отвечает одному требованию. 3 балла – решение задачи не отвечает двум требованиям. 2 балла – решение задачи не отвечает трем требованиям. 1 балл – решение задачи не отвечает четырем требованиям. 0 баллов – решение задачи полностью не отвечает требованиям.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовые задания к практикумам по решениям задач

Практикум по решению задач № 1. Тема 3. Предупреждение коррупции и формирование антикоррупционного поведения.

Задание 1

Директор учебного заведения вымогает взятку у ученика, который

обращается в суд о коррупционных действиях, осуществленных против него. Правильно ли поступил ученик, обратившись в суд? Если нет, то в какой орган должен был сообщить ученик, в данном случае?

Задание 2

Прокурор обратился в суд с требованием признать незаконным бездействие руководителя образовательной организации, выразившееся в отсутствии правового акта, которым должна быть образована комиссия по урегулированию споров между участниками образовательных отношений в целях урегулирования разногласий между участниками образовательных отношений по вопросам реализации права на образование, в том числе в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника, применения локальных нормативных актов, обжалования решений о применении к обучающимся дисциплинарного взыскания. По мнению прокурора, отсутствие данного правового акта нарушает права обучающихся на образование, делает невозможным противодействие коррупции в образовательной организации, в том числе в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника. Представитель руководителя образовательной организации в суде пояснил, что Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» не устанавливает сроков создания таких комиссий, не определяет порядок их создания и деятельности, а предоставляет право решать эти вопросы образовательной организации в локальном правовом акте. К тому же меры по противодействию коррупции осуществляются администрацией образовательной организации в иных правовых и организационных формах.

Какое решение, по вашему мнению, должен вынести суд? Обоснуйте свое мнение ссылками на положения соответствующих нормативных правовых актов.

Практикум по решению задач № 2. Тема 4. Международное сотрудничество России в области противодействия коррупции.

Задание 1

Механизмы противодействия коррупции зарубежных государств: сходство и различия. (США, Канада, Германия, Великобритания, Нидерланды, Франция, Китай, страны СНГ)

Задание 2

Организационно-правовые основы сотрудничества России с международными структурами противодействия коррупции (ООН, ОЭСР, ИНТОСАИ, Совет Европы, ГРЕКО, ПАСЕ).

Практикум по решению задач № 3. Тема 5. Способы преодоления коррупции в государственном и муниципальном управлении.

Задание 1

К заведующему поликлиники Орлову А.А. обратился машинист метро Васин Н.В. с предложением выдать ему больничный лист. По

результатам медицинского осмотра Орлов не обнаружил у Васина каких-либо заболеваний. Васин достал из портфеля бутылку виски за 1800 руб. и коробку конфет и попросил Орлова выдать больничный лист. Орлов отверг данное предложение. Каков порядок дальнейших действий Орлова?

Задание 2

На прием к служащему пришел его старый школьный друг и предложил посмотреть пакет документов, так как служащий работает в этом органе, а на прием большая очередь. При проверке документов выяснилось, что имеются неточности в оформлении, не позволяющие однозначно идентифицировать дату выдачи документов. Друг уверил, что документ был выдан конкретного числа, просто «смазалась печать» и попросил не обращать на это внимания. Кроме того со словами «я угощаю» он предложил на неделе отметить встречу старых друзей в ресторане неподалеку в обеденный перерыв. Служащий согласился на встречу, но сказал, что все равно нужно направить запрос о подтверждении даты выдачи документа. При этом он пообещал, что постарается побыстрее отправить запрос и, в первую очередь, как старому другу обеспечить рассмотрение документов у начальства. Документы были приняты служащим. Друг спросил, не хочет ли служащий уйти в бизнес и стать консультантом в его агентстве недвижимости. Служащий ответил, что подумает. Они договорились созвониться через три дня. 3. Укажите, какие действия или бездействия служащего юридически могут быть расценены в данной ситуации как отклонение от требований к служебному поведению и проявление коррупции

Практикум по решению задач № 4. Тема 6. Деятельность правоохранительных органов в сфере противодействия коррупции.

Задание 1

Глава одного из субъектов Российской Федерации неоднократно использовал закрепленный за ним и содержащийся на бюджете администрации вертолет для полетов со своими друзьями на охоту, которая осуществлялась в заповедниках и заказниках в нарушение действующих правил. Как было установлено следствием, в результате необоснованного использования служебного вертолета государству был причинен ущерб на сумму более 3 млн. руб. Изменится ли квалификация содеянного, если будет установлено, что охота велась без нарушений?

Задание 2

В отдел собственной безопасности УМВД обратился владелец авторемонтной мастерской Нестеров с заявлением о вымогательстве у него денег оперуполномоченным ЭБиПК Ратиным. В ходе проверки было установлено, что Ратин два месяца назад ремонтировал в данной мастерской свой автомобиль после ДТП. Ему был предъявлен счет на 43 тыс. р., который он согласился оплатить, но при этом он потребовал выдать ему документы о том, что стоимость ремонта составляет не 43 тыс. р., а 120 тыс. р. Нестеров отказал. После этого оперуполномоченный стал угрожать проверками контролирующих органов, а затем отказался платить

и заявил, что машина плохо отремонтирована и Нестеров ему должен 75 тыс. р. в возмещение морального вреда.

Как квалифицировать действия Ратинова? Обоснуйте свой ответ.

Практикум по решению задач № 5. Тема 7. Анतिकоррупционная экспертиза нормативно-правовых актов.

Задание 1

Выявить тенденции возникновения и развития законодательства о противодействии коррупции и определить концептуальные основы проведения экспертизы законодательства на коррупциогенность. Анализ начать со ст. 5 Конвенции ООН против коррупции, ратифицированной Российской Федерацией в 2006 году. Затем выделить задачи организации экспертизы, отраженные в Национальном плане противодействия коррупции, утвержденном Президентом РФ 31 июля 2008 года. Определить значение антикоррупционной экспертизы, определённое в Федеральном законе от 25.12.2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» и указать Закон, регламентирующий правовое регулирование антикоррупционной экспертизы сферы нормотворчества и законодательства.

Задание 2

В отношении Б., заместителя руководителя Росрыболовства проводилась проверка соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных гражданских служащих, в ходе которой были выявлены нарушения им закона. Б. не представил объяснений по факту допущенных нарушений, а также уклонился от явки на заседание комиссии Росрыболовства по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов. Комиссия проводила проверку по факту возможного представления им неполных сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера. Почему данная ситуация является коррупционным проявлением?

Типовые задания к практическому домашнему заданию

Практическое домашнее задание № 1. Тема 2. Преступления коррупционной направленности: уголовно-правовые и криминологические аспекты.

Задание 1

По самостоятельно подготовленной фабуле о совершенном преступлении коррупционной направленности проанализировать криминологическую характеристику преступления, детерминанты, способствующие совершению преступления, особенности личности коррупционера, а также выработать основные направления профилактики данного рода преступных деяний.

Задание 2

Определить примерный перечень возможных преступных действий

коррупционного характера в различных сферах деятельности должностных лиц. Определить перечень возможных первичных материалов, подлежащих собиранию и анализу по делам о преступлениях коррупционной направленности.

Практическое домашнее задание № 2. Тема 3. Предупреждение коррупции и формирование антикоррупционного поведения.

Задание 1

Составьте таблицу основных стратегий противодействия коррупции (превентивная, стратегия войны, смешанная) с указанием характеристики, преимуществ и недостатков каждого вида стратегии.

Задание 2

Какое участие в обеспечении рационального использования и контроля ресурсов органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений?

Практическое домашнее задание № 3. Тема 4. Международное сотрудничество России в области противодействия коррупции.

Задание 1

Проанализировать и законспектировать Конвенцию Организации Объединенных Наций против коррупции от 23 октября 2003 года.

Задание 2

В Конвенции ООН против коррупции в числе проявлений коррупции называется подкуп национальных публичных должностных лиц. Перечислите остальные проявления коррупции определенные в Конвенции ООН против коррупции.

Примерные темы эссе:

1. Понятие и история развития коррупции.
2. Понятие и содержание коррупции как негативного социально-правового явления.
3. Виды коррупции.
4. Особенности коррупции от имени или в интересах юридических лиц.
5. Уголовная, административная, гражданско-правовая, дисциплинарная и этическая ответственность за коррупционные деяния.
6. Китайский опыт противодействия коррупции.
7. Причины и условия российской коррупции.
8. Американский опыт противодействия коррупции.
9. Европейский опыт противодействия коррупции.
10. Коррупция в международном праве.

Примерные темы докладов:

1. Уровни противодействия коррупции.
2. Меры противодействия коррупции и их классификация.
3. Меры общесоциального и специально-криминологического предупреждения коррупции.
4. Экономические меры противодействия коррупции.
5. Правовые меры противодействия коррупции, их классификация.
6. Организационные меры противодействия коррупции.
7. Нравственно-психологические меры противодействия коррупции.
8. Международное законодательство в области противодействия коррупции
9. Механизмы использования в отечественном законодательстве международного опыта предупреждения и пресечения коррупции в государственном аппарате
10. Коррупция как транснациональное явление
11. Правовой статус государственного органа и органа местного самоуправления, коррупционные правонарушения при его реализации.
12. Полномочия государственных и муниципальных органов в сфере противодействия коррупции.
13. Антикоррупционные программы государственных органов и органов местного самоуправления. Опыт и проблемы реализации.
14. Оперативно-розыскная деятельность по выявлению и пресечению коррупционных преступлений.
15. Расследование уголовных дел о коррупционных преступлениях. Органы прокуратуры и иные правоохранительные органы в сфере противодействия коррупции.
16. Прокурорский надзор за исполнением законодательства о противодействии коррупции.
17. Взаимодействие государственных органов при привлечении к ответственности юридических лиц, причастных к коррупции

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание № 1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов Зачтено: -90 и более– ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
взаимосвязи между ними; Задание № 2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание № 3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	-70 и более– ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично. Не зачтено: -Менее 50 - ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1-го типа

1. Понятие и признаки коррупции. Содержание коррупции как социально-правового явления.
2. Отношение к коррупции в обществе.
3. Историко-правовой анализ борьбы с коррупцией.
4. Причины коррупции.
5. Национальная стратегия противодействия коррупции и национальный план противодействия коррупции.
6. Проблемы и трудности определения коррупции.
7. Доктринальные подходы к определению коррупции/
8. Признаки коррупции. Разнообразие проявлений коррупции.
9. Определение коррупции, ее сущность и содержание.
10. Коррупция как социально-правовое явление/
11. Распространенность и общественная опасность коррупции.
12. Законодательное определение коррупции и коррупционных преступлений: достоинства и недостатки.
13. Типология коррупции. Основные подходы к типологии коррупции.
14. Типология коррупции в зависимости от основных сфер ее проникновения.
15. Коррупция во власти и гражданском обществе. Кадровая коррупция.
16. Международно-правовые основы противодействия коррупции и проблемы их реализации.
17. Уголовное законодательство России и его значение в деле борьбы с коррупцией.
18. Законодательное регулирование деятельности по выявлению фактов коррупции и осуществлению расследования по делам о коррупционных преступлениях.
19. Федеральный закон «О противодействии коррупции»: достижения

и просчеты.

20. Нормативно-правовое, управленческое, кадровое, информационно-аналитическое, психологическое, педагогическое обеспечение системы противодействия коррупции.

21. Базовые модели противодействия коррупции: зарубежный и международный опыт.

22. Принципы противодействия коррупции.

23. Субъекты противодействия коррупции в современной России. Специализированные и неспециализированные субъекты противодействия коррупции.

24. Взаимодействие правоохранительных органов России с правоохранительными органами стран-участниц СНГ и иных зарубежных стран в сфере борьбы с коррупцией.

25. Уровни противодействия коррупции. Противодействие коррупции на федеральном, региональном и местном уровнях.

Задания 2-го типа

1. Каким образом разрешается конфликт интересов и противодействия коррупции в сфере оказании государственных и муниципальных услуг?

2. Какой порядок предотвращения и урегулирования конфликта интересов на государственной и муниципальной службе?

3. Какие предъявляются квалификационные требования к гражданам, претендующим на замещение должностей государственной или муниципальной службы?

4. В каком случае юридические лица будут нести ответственность за коррупционные правонарушения?

5. Какова взаимосвязь коррупционных проявлений с экономической безопасностью государства?

6. В чем заключается сущность коррупции?

7. Что такое коррупциогенный фактор?

8. Что такое конфликт интересов на государственной службе?

9. Что такое антикоррупционная экспертиза? В каких случаях она проводится?

10. Каким образом формировать негативное отношение государственных служащих к коррупции?

11. Какое участие в обеспечении рационального использования и контроля ресурсов органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений?

12. Какие основные стратегии противодействия коррупции вы знаете?

13. Какие предъявляются квалификационные требования к гражданам, претендующим на замещение должностей государственной или муниципальной службы?

14. Какие существуют специальные основания для увольнения лица, замещающего должность государственной или муниципальной службы. Поощрение государственных и муниципальных служащих?

15. Какой порядок предотвращения и урегулирования конфликта интересов на государственной и муниципальной службе?

16. Какие существуют ограничения, налагаемые на гражданина, замещающего должность государственной или муниципальной службы, при заключении им трудового договора?

17. Какие виды коррупционных правонарушений вам известны?

18. В чем заключается гражданско-правовая, дисциплинарная, административная и уголовная ответственность за коррупционные правонарушения?

19. В какой срок государственный и муниципальный служащий ежегодно обязан предоставлять сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера?

20. Какая категория государственных и муниципальных служащих подлежит аттестации?

21. На что государственный и муниципальный служащий не имеет право?

22. Что запрещено гражданскому служащему?

23. Где содержатся антикоррупционные требования, запреты, ограничения и обязанности, установленные для государственных гражданских служащих?

24. Какие взыскания налагаются за несоблюдение государственным гражданским служащим ограничений и запретов, требований о предотвращении или об урегулировании конфликта интересов и неисполнение обязанностей, установленных в целях противодействия коррупции?

25. Может ли гражданский служащий выполнять иную оплачиваемую работу?

Задания 3-го типа.

Задача № 1.

Налоговый инспектор Куприянова с целью трудоустройства окончившей вуз дочери обратилась к директору одного из крупных предприятий города с просьбой о помощи. Дочь Куприяновой была принята на работу по специальности. В благодарность за это инспектор Куприянова по собственной инициативе сообщала главному бухгалтеру предприятия о предстоящих проверках, помогала советами в составлении финансовой отчетности.

Содержат ли действия Куприяновой и директора предприятия признаки состава какого-либо преступления?

Задание № 2.

Гайкина передала заместителю начальника следственного изолятора

Алчину коробку шоколадных конфет стоимостью 350 рублей за организацию встречи с мужем, содержащимся в данном изоляторе.

Содержатся ли в действиях указанных лиц признаки какого-либо состава преступления?

Задание № 3.

Сотрудник полиции Мохов потребовал у нарушающего общественный порядок Егорова прекратить неправомерные действия. В ответ хулиган, держа руку в кармане и, угрожая убийством якобы из имеющегося у него пистолета, начал быстро приближаться к Мохову. Мохов, сделал предупредительный выстрел в воздух, но Егорова это не остановило. Тогда Мохов выстрелил в упор и убил Егорова. Оказалось, что ни в руке, ни в карманах убитого ничего не было.

Подлежит ли Мохов уголовной ответственности?

Задание № 4.

Ректор одного из московских ВУЗов Безунов в течение 6 лет незаконно сдавал в аренду нескольким коммерческим структурам земельный участок площадью около 800 тысяч квадратных метров. Указанный участок находился в федеральной собственности. В результате действий Безунова бюджету страны был причинен ущерб на сумму более 200 миллионов рублей.

Квалифицируйте содеянное Безуновым.

Задание № 5.

Из городского бюджета в фонд управления образования выделялись денежные средства на проведение праздников для детей и педагогов в школах и детских дошкольных учреждениях. Как установило следствие, развлекательные мероприятия фактически не проводились, но в графу «расходы» вписывались затраты, в том числе якобы связанные с приглашением звезд российской эстрады. Все выделенные денежные средства в размере свыше 1 миллиона рублей присвоил начальник городского управления образования Куваев.

Квалифицируйте содеянное Куваевым.

Задание № 6.

Городская средняя образовательная школа оказывала платные услуги населению по дошкольной подготовке детей 5-6 лет. Директор школы Сафин полученные наличные деньги не сдал в кассу школы, а использовал их по своему усмотрению, намереваясь их позже вернуть. В результате этого школа не закупила необходимую методическую литературу для занятий, а труд нескольких учителей в течение четырех месяцев не оплачивался вовремя.

Подлежит ли Сафин ответственности за свои действия?

Задание № 7.

Работник департамента кадров федерального агентства Марецкий С.С. в установленный законодательством срок – до 30 апреля не представил сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также такого рода сведения в отношении своей супруги и несовершеннолетних детей. Между тем, занимаемая Марецким С.С. должность входит в Перечень должностей, при замещении которых государственные служащие обязаны представлять такого рода сведения. Сам он мотивировал позже такое своё бездействие фактом нахождения в отпуске с 17 марта по 30 апреля, а 21 указанные сведения обещал представить позже.

Совершил ли Марецкий правонарушение? Будет ли законным увольнение Марецкого с государственной службы за данное деяние?

Задание № 8.

Матросов А.Е. – старший преподаватель университета (ГБОУ ВПО), взял деньги в сумме 70 тыс. руб. с гражданки Рузаевой М.Д. за оказание помощи ее сыну при поступлении в университет. Матросов пообещал, что сын Рузаевой в обязательном порядке поступит учиться в университет, в противном случае он обещал вернуть ей деньги. При этом Матросов не входил в состав приемной комиссии и реально не влиял на процесс поступления сына Рузаевой в институт.

Оцените действия Матросова с точки зрения противоправности. Усматривается ли в его действиях признаки преступления? Совершил ли Матросов коррупционное деяние?

Задание № 9.

Начальник одного департаментов федерального министерства издал распоряжение «О перечне должностных лиц, обязанных представлять сведения о расходах, доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера в отношении себя, своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей». В данном распоряжении были перечислены все должностные лица, указанные в соответствующем Перечне должностей, утвержденным приказом Министерства, а также сверх этого были указаны должности некоторых служащих, на которые по функциональным обязанностям возложены полномочия по рассмотрению и визированию проектов договоров и приказов.

Проанализируйте данный приказ на соответствие законодательству.

Задание № 10.

В личном деле государственного служащего Старикова М.В. в качестве членов семьи были указаны жена, сын Александр (17 лет), сын Кирилл (22 года). Все они проживали в одной квартире. Оба сына являлись студентами вуза. Старцев представил в кадровый орган сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также такого рода сведения в отношении своей супруги и сына Александра. Однако через неделю работник кадрового органа в ходе

разговора со Стариковым по телефону потребовал от него направить в дополнение к ранее представленным сведениям о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера такого рода сведения в отношении своего старшего сына Кирилла.

Законны ли требования работника кадрового органа? Подлежит ли Стариков привлечению к дисциплинарной ответственности за невыполнение такого требования?