

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

---

**Институт бизнеса и делового администрирования**

---

**УТВЕРЖДЕНА  
ученым советом РАНХиГС  
(в составе ДПП)**

**Протокол от 20 марта 2025 г. № 3**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Технологии управления человеческими ресурсами**  
по дополнительной профессиональной программе  
профессиональной переподготовки

**Мастер делового администрирования**

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2025

**Автор(ы)–составитель(и):**  
доцент кафедры  
менеджмента ИБДА РАНХиГС при  
Президенте РФ, к.э.н.



Грезнева Ольга Юрьевна

\_\_\_\_\_  
(ученое звание, ученая степень, должность)

\_\_\_\_\_  
(Подпись)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины .....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины .....	5
3. Объем дисциплины .....	6
4. Структура и содержание дисциплины .....	8
4.1. Структура дисциплины .....	8
4.2. Содержание дисциплины .....	10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине .....	11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине .....	12
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	16
7.1 Нормативно-правовые документы. ....	16
7.2 Основная литература.....	16
7.3 Дополнительная литература. ....	16
7.4 Интернет-ресурсы.....	16
7.5 Справочные системы.....	16
7.6.Иные источники.....	16
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	16



## 1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – формирование знаний о современных принципах и методах эффективного управления человеческими ресурсами на основе изучения передового практического опыта зарубежных и российских компаний.

С целью овладения профессиональными компетенциями слушатель в ходе освоения данного курса должен:

уметь:

- организовывать управление формированием, использованием и развитием человеческих ресурсов в соответствии со стратегическими целями организации и конкретными направлениями ее кадровой политики;
- определять потребность в человеческих ресурсах, изучать рынок труда с целью обеспечения своего предприятия необходимыми компетентными кадрами;
- осуществлять подбор сотрудников, проводить собеседования с нанимающимися на работу для формирования качественных человеческих ресурсов;
- организовывать развитие человеческих ресурсов, координировать работу по повышению квалификации и развитию деловой карьеры сотрудников;
- разрабатывать и внедрять комплекс мер по повышению трудовой мотивации работников на основе реализации гибкой системы материального стимулирования, повышения качества трудовой жизни, создания благоприятного социально-психологического климата;
- проводить оценку результатов трудовой деятельности работников, аттестации, конкурсы на замещение вакантных должностей, разрабатывать систему оценки деловых и личностных качеств, мотивации должностного роста работников;
- консультировать руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом;
- принимать участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.
- обеспечивать совершенствование процессов управления человеческими ресурсами на основе внедрения передовых персонал-технологий, применения современных информационных систем.

Знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность организации по управлению человеческими ресурсами, законодательство о труде;
- современные концепции управления персоналом;
- формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;
- порядок разработки трудовых договоров (контрактов);
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления человеческими ресурсами;
- основы организации кадрового делопроизводства;
- методы обработки информации с применением современных технических средств;

Полученные знания должны обеспечить формирование у слушателей управленческих компетенций (практических навыков, умений и способностей), которые позволят им наиболее полно реализовать себя в области управления человеческими ресурсами:

- системное мышление и системный подход к решению проблем кадрового менеджмента;
- навыки стратегического планирования в области управления человеческими ресурсами;
- умение принимать эффективные решения в сфере трудовых отношений организации;
- навыки диагностирования состояния кадровой политики и корпоративной культуры в организации;



- навыки разработки и осуществления организационных изменений в компании;
- умение регулировать деловые и межличностные отношения, управлять конфликтами и трудовыми спорами в организации;
- навыки делегирования полномочий, моделирования карьеры своих подчиненных, стимулирования их к профессиональному развитию;
- умения работать в команде;
- навыки консультирования и обучения сотрудников, руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.
- 

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

**Планируемые результаты обучения дисциплины**

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	<p>ПК-8 Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами</p> <p>ПСК-1 Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации.</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность организации по управлению человеческими ресурсами,</li> <li>- формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;</li> <li>- порядок разработки трудовых договоров (контрактов);</li> </ul>	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять потребность в человеческих ресурсах, изучать рынок труда с целью обеспечения своего предприятия необходимыми компетентными кадрами;</li> <li>- осуществлять подбор сотрудников, проводить собеседования с нанимающимися на работу для формирования качественных человеческих ресурсов;</li> <li>- организовывать развитие человеческих ресурсов, координировать работу по повышению квалификации и развитию деловой карьеры сотрудников</li> </ul>	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками делегирования полномочий, моделирования карьеры своих подчиненных, стимулирования их к профессиональному развитию</li> <li>- навыками консультирования и обучения сотрудников, руководителей</li> </ul>



### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 56 академических часов.

Дисциплина может быть реализована с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Дистанционное обучение реализуется посредством программных средств iSpring, вебинарной комнаты Webinar.ru, отдельного приложения под операционные системы iOS и Android., все это позволяет иметь доступ к материалам 24/7. Все онлайн-дисциплины записываются в собственной видеостудии. Стандартная структура дисциплины представляет собой видеоуроки продолжительностью 7-12 минут, объединенных в тематические блоки. Каждый видеоурок сопровождается короткое тестирование для самопроверки для проверки усвоения материала. Доступ к каждому последующему уроку открывается только после успешного прохождения тестирования предыдущего. В данной дисциплине присутствуют 3 вида текущего контроля успеваемости для выполнения слушателями – тестирование, дискуссия, кейсы. Текущие задания подводят результаты обучения по отдельному тематическому блоку.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» завершается промежуточной аттестацией, которая проводится в форме экзамена. Слушатели получают интегральную оценку за курс, состоящую из оценок за выполнение заданий текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации (экзамен).

В случае программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ) экзамен проводится в режиме он-лайн.

Все слушателям программы МВА предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.



Таблица 2

**Объем дисциплины  
Очно-заочная форма обучения**

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>		20	
Лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/2	
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/10	
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>		36	
Промежуточная аттестация	форма	Э(Т)	
	час.		
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>		56	

Таблица 3

**Объем дисциплины  
Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ**

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>			20
Лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			10/0
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			10/10
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>			36
Промежуточная аттестация	форма		Э(Д)
	час.		
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>			56



#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1. Структура дисциплины

Таблица 4

##### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				Форма текущего контроля успеваемости <sup>1</sup> , промежуточной аттестации		
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ			ПЗ
1.	Эволюция и современная концепция управления человеческими ресурсами	6	2	2			4						
2.	Система управления человеческими ресурсами в организации	6	2	2			4					Д	
3.	Формирование человеческих ресурсов в современных организациях	8	4	2		2	4						
4.	Организация и оценка труда работников	10	4	2		2	6					Д	
5.	Мотивация и стимулирование труда персонала	10	4	2		2	6						
6.	Управление высвобождением персонала	8	2			2	6					Т	
7.	Корпоративное развитие человеческих ресурсов.	8	2			2	6					К	
Итого:		56	20	10		10	36						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												Э(Т)	
Всего		56	20	10		10	36						

<sup>1</sup> Формы текущего контроля успеваемости: кейсы (К), дискуссия (Д), тестирование (Т).



Таблица 5

## Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				Форма текущего контроля успеваемости <sup>2</sup> , промежуточной аттестации		
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ			ПЗ
1.	Эволюция и современная концепция управления человеческими ресурсами	6						2	2			4	
2.	Система управления человеческими ресурсами в организации	6						2	2			4	Д
3.	Формирование человеческих ресурсов в современных организациях	8						4	2		2	4	
4.	Организация и оценка труда работников	10						4	2		2	6	Д
5.	Мотивация и стимулирование труда персонала	10						4	2		2	6	
6.	Управление высвобождением персонала	8						2			2	6	Т
7.	Корпоративное развитие человеческих ресурсов.	8						2			2	6	К
Итого:		56						20	10		10	36	
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Э (Д)
Всего		56						20	10		10	36	

<sup>2</sup> Формы текущего контроля успеваемости: кейсы (К), дискуссия (Д), тестирование (Т).



## 4.2. Содержание дисциплины

Таблица 6

### Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Эволюция и современная концепция управления человеческими ресурсами	Предмет и содержание курса, его место в системе подготовки современных менеджеров. Роль человеческого фактора в современной организации. Сущность понятий «кадры», «персонал», «человеческий капитал», «человеческие ресурсы»: общее и особенности. Эволюция теории и практики кадрового менеджмента: мировой и отечественный опыт. Современные концепции управления людьми в деловых организациях.	
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации	Системный подход к формированию системы управления человеческими ресурсами: цели, функции, принципы. Организационное проектирование структур управления человеческими ресурсами. Современные подходы к оптимизации кадрового состава организации. Инфраструктура системы управления человеческими ресурсами в российских организациях. Бюджетирование и оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами: показатели экономической и социальной эффективности. Роль и место кадровой службы в организации. Модель компетенций и ролевая структура менеджера по управлению человеческими ресурсами.	
Тема 3. Формирование человеческих ресурсов в современных организациях	Кадровая политика в организационной системе управления: понятие, виды, содержание. Понятие стратегии управления персоналом. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и корпоративной бизнес-стратегии. Модели кадровых стратегий. Методология разработки, реализации и контроля стратегий управления персоналом как функциональных стратегий. Планирование потребностей в персонале. Кадровый аудит: количественные и качественные характеристики персонала. Структуры персонала.	Маркетинг персонала. Внутренние и внешние источники подбора персонала: их преимущества и недостатки. Характеристика современных технологий подбора персонала: анализ документов и рекомендаций, тестирования, испытания, центры оценки персонала (ассессмент). Собеседование при найме: типология, сценарии проведения, виды вопросов; психологическая диагностика кандидата. Адаптация новых сотрудников: профессиональная, социальная, психологическая. Программы введения сотрудника в должность и в организацию. Кейс №1. «Оценка резюме М.Иванова» Кейс №2. «Адаптация нового сотрудника»



Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 4. Организация и оценка труда работников	Анализ и проектирование должности (рабочего места). Методики разработки моделей компетенции и должностных инструкций. Управление по целям. Управление рабочим временем. Режимы труда и отдыха. Гибкое рабочее время. Условия труда. Современный дизайн офисов и эргономика. Понятие «качество трудовой жизни». Пути «обогащения труда» в современных организациях. Понятие «деловая оценка»: цели, значение, функции.	Аттестация персонала в системе управления персоналом организации: правовой и управленческий аспекты. Методы проведения аттестации персонала. Ассессмент – Центр оценки персонала. Кейс №3. «Ассессмент в фирме» Кейс №4. «Оценка персонала»
Тема 5. Мотивация и стимулирование труда персонала	Сущность мотивации трудового поведения. Научные концепции мотивации трудовой деятельности. Современные подходы к формированию мотивационного механизма в организации. Диагностика мотивации персонала и построение мотивационного профиля предприятия. Компенсационная политика предприятия. Основные формы материального и нематериального стимулирования работников. Современные формы премирования работников и участия их в прибылях предприятия. Социальный пакет: цели, содержание, формы распределения.	Кейс №5. «Совершенствование системы оплаты труда в торговой компании»
Тема 6. Управление высвобождением персонала	Современные формы регулирования трудовых отношений: социальное партнерство и коллективный договор. Дисциплинарная политика и управление трудовой дисциплиной. Текучесть кадров. Управление высвобождением работников. Трудовые конфликты и механизм их разрешения. Корпоративная культура: диагностика, формирование и управление.	Кейс №6. «Сокращение работников на предприятии».
Тема 7. Корпоративное развитие человеческих ресурсов.	Цели и задачи корпоративного обучения персонала. Формы и методы подготовки и переподготовки персонала в современных организациях. Определение потребности в обучении. Разработка бюджета на обучение. Оценка эффективности программ обучения. Концепция обучающейся организации.	Понятие карьеры. Планирование и развитие профессиональной карьеры сотрудников. Работа с кадровым и управленческим резервом организации.

#### 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Изучение и повторение лекционного материала и материалов учебников, 12 часов.
- Самостоятельное изучение разделов курса, 12 часов.
- Подготовку к промежуточной аттестации, 12 часов.



## **6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине**

### **Текущий контроль успеваемости**

#### **Примеры кейсов для текущей аттестации**

##### **I. Кейс «Разработка компетенций»**

Торгово-производственная компания (700 чел. персонала/ 500 производственный персонал) расположена в городе пятисоттысячнике. Производство детской мебели, региональная дистрибуция. За последние 2 года рост продаж в 3 раза за счет новой продуктовой линейки и агрессивной региональной дистрибуции. Стратегическая цель: увеличение прибыли в 2-3 раза по отношению к существующему уровню в течении следующих 3-х лет (по сути, сохранение темпов роста).

У сотрудников компании очень сильная привязка к вознаграждению по результатам работы, переменная часть есть абсолютно у всех. Основные ценности, которые разделяет большинство людей: быть первыми и лучшими, агрессивное завоевание рынка.

ВАЖНО культивировать формулу успеха: если ты растешь профессионально и развиваешь свое направление, то растет это направление и компания, соответственно и у тебя появляются перспективы роста – как карьерного, так и материального.

ВАЖНО задать четкие критерии, которые позволяли бы человеку своим результатом реально влиять на свои заработки.

ВАЖНО культивировать идею о «самой высокооплачиваемой работе в городе /регионе».

Зоны риска: люди не всегда понимают цели, а также многие из них хотели бы иметь более стратегическое видение того, к чему они должны стремиться и какова их перспектива в компании в целом. Не хватка признания.

##### **ЗАДАНИЕ:**

1. Предложите модель общекорпоративные компетенции и обоснуйте свой выбор.
2. Сформулируйте управленческие компетенции для руководителей.

##### **II. Кейс «Разработка программы обучения для продавцов»**

Сеть розничных магазинов бытовой техники вышла на рынок два года назад и успешно развивается. Количество магазинов за 2 года увеличилось с двух до девяти, численность персонала - в несколько раз. Подавляющее большинство работников – «торговый персонал», средний возраст – 26 лет. Молодые продавцы – консультанты, с одной стороны, отличаются высокой работоспособностью, энергичностью, желанием заработать. С другой – не слишком держатся за свою работу, ориентированы на быстрый карьерный рост, чуть что – сразу увольняются.

Необходимость удержания персонала – одна из причин решения руководства о регулярном проведении обучения сотрудников магазина. Еще одной причиной является отсутствие опыта продаж у большинства продавцов-консультантов и сложный ассортимент продукции предприятия, ознакомиться с которым самостоятельно может



далеко не каждый новый сотрудник магазинов.0

В качестве первого шага был проведен пробный трехдневный тренинг продаж для продавцов-стажеров, направленный на развитие у последних навыков обслуживания покупателей, работой с новой модификацией кассовых аппаратов, мерчандайзинга и подготовки отчетности.

По итогам тренинга руководству компании был передан пакет документов, содержащий характеристики на каждого участника процесса обучения. Характеристики были подготовлены тренером в целях информирования заказчиков обучения об успехах обучающихся. Согласно бумагам, практически каждый стажер продемонстрировал интерес к тренингу и активность в ходе его проведения, освоил все необходимые умения и навыки и проявил готовность проявлять их на практике. Не слишком доверяя столь лестным комментариям в адрес каждого участника тренинга, руководство компании решило самостоятельно оценить эффективность обучения. В этой связи менеджеру отдела персонала Юлии дали задание подготовить предложения по оценке эффективности обучения продавцов-стажеров. В качестве критерия оценки она выбрала рост объема личных продаж каждого продавца – участника тренинга. Отслеживание динамики данного показателя в течение месяца после завершения тренинга позволило Юлии сделать вывод о его низкой эффективности – только у двух продавцов-стажеров из пятнадцати участников тренинга за этот период выросли объемы личных продаж. Юлия подготовила отчет и передала его руководству. Руководство, в свою очередь, приняло решение о прекращении финансирования обучения продавцов стажеров посредством проведения тренингов. Программа обучения персонала была закрыта.

#### **ЗАДАНИЕ:**

1. Можно ли, принимая во внимание представленные в описании ситуации данные, сделать вывод о неэффективности обучения продавцов-стажеров? Предложите возможные в данном случае варианты оценки эффективности обучения.
2. Как Вы оцениваете обоснованность решения руководства компании о прекращении обучения продавцов-стажеров посредством проведения тренингов?
3. Как бы Вы посоветовали поступить руководству компании в сложившейся ситуации?

#### **Правила оценивания кейса**

Оценка за анализ кейса выводится с учетом следующих параметров Вашего ответа:

1. Логика изложения, здравый смысл.
2. Четкость ответов, их полнота.
3. Ранжирование рекомендаций по их приоритетности.
4. Логика, непротиворечивость выводов и рекомендаций.
5. Убедительность выводов, их обоснование
6. Учет в рекомендациях всех данных, приведенных в кейсе.
7. Правильное использование терминологии.



Основные принципы оценки ответов на вопросы, касающиеся выработки рекомендаций по дальнейшему развитию компании:

Работы оцениваются не по «правильности» рекомендаций, поскольку всегда при принятии стратегических управленческих решений существует ряд альтернатив, каждая из которых имеет свои плюсы и свои минусы. Слушатель вправе выбрать одну из подобных альтернатив, при этом ему нужно аргументировать свою точку зрения.

Оценивается не только и не столько «здоровый смысл», но именно аргументация, основанная на теоретических и практических положениях, рассмотренных в ходе изучения дисциплины.

В конечном итоге зачетная работа с кейсом является формой презентации своего мнения, к которой предъявляются все требования по презентациям, в том числе умение убедить собеседника в своей правоте.

Если личное мнение не подкрепляется теоретическими положениями, оценкой ситуации, примерами из практики, то оценить убедительность рекомендаций не представляется возможным.

**Промежуточная аттестация.** Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен.

Итоговая оценка складывается из результатов текущего и промежуточного контроля успеваемости слушателя.

В случае программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ), а также для слушателей, не сдавших экзамен, экзамен проводится в режиме он-лайн, либо в режиме домашнего экзаменационного задания с дальнейшей проверкой его преподавателем.

**Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.**

1. Историческое развитие науки и практики управления человеческими ресурсами.
2. Эволюция систем управления людьми в организации: мировой и отечественный опыт.
3. Человеческий фактор и его роль в развитии современной организации.
4. Предмет и содержание дисциплины «Управление человеческими ресурсами».
5. Особенности формирования системы управления человеческими ресурсами в российских организациях.
6. Понятия «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы»: общее и отличия.
7. Концепция управления человеческими ресурсами: цели, принципы, функции.
8. Теория человеческого капитала и ее вклад в развитие современного менеджмента.
9. Роль и место службы по управлению человеческими ресурсами в менеджменте компании: функции, структура, бюджет, оценка эффективности.
10. Системный подход к формированию системы управления человеческими ресурсами: цели, функции, структуры, эффективность.
11. Методы управления человеческими ресурсами и их взаимосвязь.
12. Кадровая политика и ее роль в развитии современной организации.
13. Модель компетенции и ролевая структура менеджера по персоналу.
14. Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами и деятельности кадровой службы.
15. Кадровый аудит в организации: количественные и качественные характеристики человеческих ресурсов.
16. Правовое обеспечение кадрового менеджмента в организациях России.



20. Маркетинг персонала.
21. Внешние и внутренние источники подбора персонала.
22. Профотбор и найм персонала.
23. Текучесть персонала: виды, показатели, меры ее снижения.
24. Проектирование должности (рабочего места): современные подходы.
25. Должностная инструкция: содержание, виды, методология разработки.
26. Модель компетенций: содержание и методология разработки.
27. Адаптация новых сотрудников: понятие, виды, программы.
28. Деловая оценка персонала: цели, функции, методы.
29. Управление рабочим временем. Гибкое рабочее время.
30. Условия труда работников в организации и пути их улучшения.
31. Дисциплина труда: правовой и управленческий аспекты.
32. Концепция качества трудовой жизни.
33. Пути «обогащения труда» работников в организации.
34. Управление трудовыми отношениями в организации.
35. Социальная политика в организации: цели, принципы, формы.
36. Социальное партнерство: цели, принципы, правовое регулирование.
37. Управление конфликтами в организации.
38. Формирование и управление корпоративной культурой.
39. Управление сокращением персоналом: правовой и управленческий аспекты.
40. Внутрифирменное развитие персонала: цели, методы, процесс, эффективность.
41. Планирование и развитие карьеры в современных организациях.
42. Планирование и подготовка резерва руководителей в организации.
43. Концепция обучающейся организации.
44. Оценка эффективности программ корпоративного обучения.
45. Компенсационная политика организации: цели, принципы, элементы.
46. Материальное стимулирование работников.
47. Нематериальное стимулирование работников.
48. Основные системы оплаты труда в российских организациях.
49. Дополнительные социальные льготы.
50. Формирование мотивационного механизма в организации.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.
4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с



	ответом при видоизменении заданий. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1 Нормативно-правовые документы.

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 07.04.2025)

### 7.2 Основная литература.

1. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента.- М.: Дело, 2015.
2. Литвинюк А.А., Лукашевич В.В., Управление персоналом, Юрайт, 2023.
3. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие, Кнорус, 2023.
4. Джон Гордон, The Energy Bus. 10 правил, которые преобразят вашу жизнь, карьеру и отношения с людьми, Бомбора, 2021.
5. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2024.
6. Анисимов А. Ю., Пятаева О. А., Грабская Е. П. Управление персоналом организации. — М.: Дашков и Ко. 2024.
7. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025
8. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для среднего профессионального образования / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2025

### 7.3 Дополнительная литература.

1. Гоулман Д, Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2016.
2. Иванова С. Искусство подбора персонала. – М.: 2016.
3. Майкл Уоткинс. Первые 90 дней. – Манн, Иванови Фербер., 2020.
4. Темплар Ричард. Правила карьеры. – М.: 2016.

### 7.4 Интернет-ресурсы.

1. <http://www.kadrovik.ru> <http://www.hrm.ru>
2. <http://www.personal-mix.ru>
3. <http://www.top-personal.ru>
4. <http://www.zarplata.ru>
5. <http://www.profiz.ru>
6. <http://www.e-executive.ru>

### 7.5 Справочные системы

### 7.6.Иные источники

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины



**Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.**

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

**Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.**

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.

- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

**Технические требования для осуществления обучения с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ):**

Доступ к Интернет: скорость от 128 Кбит/сек, рекомендуется 1.2 Мбит/сек

Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения [ibda.ispringonline.ru](http://ibda.ispringonline.ru)

Мобильное приложение платформ платформы [ibda.ispringonline.ru](http://ibda.ispringonline.ru) для смартфонов и планшетов

Колонки или наушники

Веб-камера

Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)

Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint



