

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Набережночелнинский институт (филиал)  
Экономическое отделение



Утверждаю

Первый заместитель директора  
НЧИ КФУ Симонова Л. А.



20\_\_ г.

*подписано электронно-цифровой подписью*

### **Программа дисциплины**

Стратегическое и инновационное управление региональными человеческими ресурсами: инструменты, технологии, анализ, проектирование

Направление подготовки: 38.04.04 - Государственное и муниципальное управление

Профиль подготовки: Управление развитием территорий

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2017

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
  - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
  - 4.2. Содержание дисциплины (модуля)
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
  - 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения
  - 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
  - 6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
- 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций
7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины (модуля) к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья
13. Приложение №1. Фонд оценочных средств
14. Приложение №2. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
15. Приложение №3. Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Максютин Е.В. (Кафедра экономической теории и экономической политики, Экономическое отделение), lena.betty@mail.ru

### 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль), должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-11	способность осуществлять верификацию и структуризацию информации, получаемой из разных источников
ПК-17	способность использовать знание методов и теорий гуманитарных, социальных и экономических наук при осуществлении экспертных и аналитических работ
ПК-5	владение современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль):

Должен знать:

основные подходы к разработке и внедрению стратегии управления региональными человеческими ресурсами;

основные формы и методы реализации таких функций управления персоналом как: планирование персонала, найм и отбор персонала, обучение и развитие персонала, мотивация и оплата труда персонала;

основные факторы, влияющие на выбор конкретных методов реализации функций управления региональными человеческими ресурсами.

Должен уметь:

анализировать и оценивать состояние региональных человеческих ресурсов;

выявлять проблемы в работе с персоналом в функциональном подразделении и предлагать обоснованные и конструктивные предложения по ее совершенствованию;

анализировать влияние различных факторов на выбор конкретный форм и методов реализации функций управления региональными человеческими ресурсами.

Должен владеть:

навыками работы в малой группе, организации взаимодействий с членами группы, распределения обязанностей, совершенствования механизмов групповой работы;

навыками поиска и систематизации научной и научно-практической литературы по заданной теме.

Должен демонстрировать способность и готовность:

способность осуществлять верификацию и структуризацию информации, получаемой из разных источников

способность использовать знание методов и теорий гуманитарных, социальных и экономических наук при осуществлении экспертных и аналитических работ

владение современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике

### 2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Данная дисциплина (модуль) включена в раздел "Б1.В.ОД.9 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.04.04 "Государственное и муниципальное управление (Управление развитием территорий)" и относится к обязательным дисциплинам.

Осваивается на 1 курсе в 1, 2 семестрах.

### 3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы) на 108 часа(ов).

Контактная работа - 16 часа(ов), в том числе лекции - 4 часа(ов), практические занятия - 12 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 88 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 4 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: отсутствует в 1 семестре; зачет во 2 семестре.

#### 4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

##### 4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Основы управления региональными человеческими ресурсами	1	1	1	0	10
2.	Тема 2. Формирование стратегий и политики в области региональных человеческих ресурсов	1	1	1	0	30
3.	Тема 3. Анализ кадрового потенциала территории	2	1	2	0	9
4.	Тема 4. Использование региональных человеческих ресурсов	2	1	2	0	9
5.	Тема 5. Конфликты в организации	2	0	1	0	9
6.	Тема 6. Оплата труда и мотивация персонала	2	0	2	0	9
7.	Тема 7. Эффективность управления региональными человеческими ресурсами	2	0	3	0	12
	Итого		4	12	0	88

##### 4.2 Содержание дисциплины (модуля)

###### Тема 1. Основы управления региональными человеческими ресурсами

Основы управления региональными человеческими ресурсами. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами. Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом. Управление человеческими ресурсами как фактор повышения конкурентоспособности региона. Роль управления человеческими ресурсами в социально-экономическом развитии региона.

###### Тема 2. Формирование стратегий и политики в области региональных человеческих ресурсов

Формирование стратегий и политики в области региональных человеческих ресурсов Стратегическое и инновационное управление региональными человеческими ресурсами. Применение технологии форсайта к тематике развития человеческих ресурсов региона. Сущность и история возникновения форсайта. Примеры форсайт-исследований. Методика разработки Дорожных карт.

###### Тема 3. Анализ кадрового потенциала территории

Анализ кадрового потенциала территории. Понятие и оценка кадрового потенциала. Система показателей, характеризующих кадровый потенциал. Управление развитием кадрового потенциала. Кадровая политика государства и организаций. Виды кадровой политики. Факторы, влияющие на кадровую политику. Этапы разработки кадровой политики.

###### Тема 4. Использование региональных человеческих ресурсов

Использование региональных человеческих ресурсов Рынок труда и способы его регулирования. Занятость человеческих ресурсов. Безработица. Государственная политика социальной защиты безработных Теория и практика поиска работы. Трудовая миграция. Рынок труда: сущность и виды. Российская модель рынка труда.

###### Тема 5. Конфликты в организации

Конфликты в организации. Конфликтные ситуации, конфликты, управление конфликтами. Природа конфликтов в организации, их виды и значение. Причины конфликтов и их устранение. Профилактика конфликтных ситуаций. Роль руководителя в конфликтных ситуациях. Стили разрешения конфликтов. Типология конфликтов. Управление конфликтом. Форма, структура и динамика конфликтов, пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов

###### Тема 6. Оплата труда и мотивация персонала

Оплата труда и мотивация персонала. Сущность заработной платы. Структура общего вознаграждения: современный вид. Постоянная и переменная части оплаты труда. Формы и системы оплаты труда. Организация оплаты труда на основе тарифной и бестарифной системы. Формирование системы льгот (benefits) Особенности отраслевых, профессиональных, региональных, гендерных различий в заработной плате в российской экономике.

### Тема 7. Эффективность управления региональными человеческими ресурсами

Эффективность управления региональными человеческими ресурсами. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами. Аудит человеческих ресурсов. Контроллинг человеческих ресурсов. Информационная система о человеческих ресурсах. Коммуникации в организации. Исследования в области управления региональными человеческими ресурсами.

### 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года №301)

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений"

Устав федерального государственного автономного образовательного учреждения "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Правила внутреннего распорядка федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Локальные нормативные акты Казанского (Приволжского) федерального университета

### 6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

#### 6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
<b>Семестр 1</b>			
	<b>Текущий контроль</b>		
1	Письменное домашнее задание	ПК-17, ПК-5, ПК-11	1. Основы управления региональными человеческими ресурсами 2. Формирование стратегий и политики в области региональных человеческих ресурсов
2	Кейс	ПК-11, ПК-17, ПК-5	1. Основы управления региональными человеческими ресурсами 2. Формирование стратегий и политики в области региональных человеческих ресурсов
<b>Семестр 2</b>			
	<b>Текущий контроль</b>		
1	Научный доклад	ПК-11, ПК-17, ПК-5	3. Анализ кадрового потенциала территории 4. Использование региональных человеческих ресурсов 5. Конфликты в организации 6. Оплата труда и мотивация персонала 7. Эффективность управления региональными человеческими ресурсами
2	Тестирование	ПК-11, ПК-17	3. Анализ кадрового потенциала территории 4. Использование региональных человеческих ресурсов 6. Оплата труда и мотивация персонала 7. Эффективность управления региональными человеческими ресурсами

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
3	Кейс	ПК-11, ПК-17	6. Оплата труда и мотивация персонала 7. Эффективность управления региональными человеческими ресурсами
	<b>Зачет</b>	ПК-11, ПК-17, ПК-5	

## 6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Семестр 1</b>					
<b>Текущий контроль</b>					
Письменное домашнее задание	Правильно выполнены все задания. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьезные ошибки. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены менее чем наполовину. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	1
Кейс	Отличная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Прекрасное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Высокий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Хорошая способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Достаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Хороший уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Удовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Слабое владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Низкий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Неудовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Недостаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Недостаточный для решения профессиональных задач уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	2
<b>Семестр 2</b>					
<b>Текущий контроль</b>					



Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Научный доклад	Тема полностью раскрыта. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом по теме работы. Используются надлежащие источники в нужном количестве. Структура работы и применённые методы соответствуют поставленным задачам.	Тема в основном раскрыта. Продемонстрирован средний уровень владения материалом по теме работы. Используются надлежащие источники. Структура работы и применённые методы в основном соответствуют поставленным задачам.	Тема частично раскрыта. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом по теме работы. Используются источники, структура работы и применённые методы частично соответствуют поставленным задачам.	Тема не раскрыта. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом по теме работы. Используются источники, структура работы и применённые методы не соответствуют поставленным задачам.	1
Тестирование	86% правильных ответов и более.	От 71% до 85 % правильных ответов.	От 56% до 70% правильных ответов.	55% правильных ответов и менее.	2
Кейс	Отличная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Прекрасное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Высокий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Хорошая способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Достаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Хороший уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Удовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Слабое владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Низкий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Неудовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Недостаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Недостаточный для решения профессиональных задач уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	3
	<b>Зачтено</b>		<b>Не зачтено</b>		
<b>Зачет</b>	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой дисциплины.		Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.		

### 6.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

#### Семестр 1

#### Текущий контроль

#### 1. Письменное домашнее задание

Темы 1, 2

Тема проекта: Форсайт- исследование возможностей и перспектив развития человеческих ресурсов региона до 2030 года (на примере МО г. Набережные Челны или Республики Татарстан или другой территории).

При выполнении проекта за основу взять стратегию социально-экономического развития территории (например, Стратегию социально-экономического развития г. Набережные Челны до 2030 г.).

Основная идея проекта применение технологии форсайта к тематике развития человеческих ресурсов региона.

Структура проекта.

1. Охарактеризовать текущее состояние и тенденции развития региональных человеческих ресурсов по следующему плану:

- А) Демографическое развитие.
- Б) Региональный рынок труда.
- В) Социальное расслоение и оценка бедности.
- Г) Образование и подготовка кадров.
- Д) Развитие системы здравоохранения.
- Е) Культура, физическая культура и спорт.

2. Проанализировать стратегические направления развития региональных человеческих ресурсов.

Привести примеры флагманских проектов, реализация которых будет способствовать достижению стратегических целей.

Выявить драйверы развития территории.

3. Оформить результаты проекта в виде Дорожной карты Развитие человеческих ресурсов региона. Период прогнозирования: 2019- 2023 гг.

Рекомендуемый объем 15-25 стр. текста, выполненного на компьютере.

При оценке учитывается как содержание, так и оформление работы. По итогам выполнения работы подготовить коллективную презентацию и выступить с ней на семинарском занятии.

## 2. Кейс

Темы 1, 2

Инструменты мотивации труда персонала в зависимости от текущих целей компании

Характеристика организации 1

Профиль деятельности: крупное государственное градообразующее предприятие с высокой долей высококвалифицированных работников.

Численность персонала: 2300 человек.

Срок работы на рынке: 40 лет на региональном и российском рынке перерабатывающей промышленности.

Общая ситуация:

Предприятие социально значимое, градообразующее, одно из самых привлекательных и надежных работодателей в регионе. В компании работают трудовые династии, которые гордятся своей принадлежностью к заводу.

Сегодня на предприятии трудится более двух тысяч человек, большинство из них ? рабочие. В настоящее время в связи с ростом производства увеличивается штат. Одна из самых востребованных категорий работников ? квалифицированные рабочие. Однако престиж рабочих профессий по-прежнему остается невысоким.

Предприятие испытывает сложности как с привлечением рабочих кадров, так и с их удержанием. Текучесть по рабочим профессиям существенно превышает текучесть по другим категориям персонала. Особенно высока она в первый год работы нового работника и среди молодежи. Службе управления персоналом поставлена задача сфокусировать систему мотивации на закрепление на предприятии квалифицированных рабочих и привлечение новых сотрудников данной категории.

Характеристика организации 2

Профиль деятельности: розничная сеть магазинов-дискаунтеров.

Численность персонала: 800 человек.

Срок работы на рынке: 12 лет на российском рынке непродовольственных товаров.

Общая ситуация:

Компания ? одна из типовых сетей магазинов-дискаунтеров на региональном рынке. Широкое распространение магазины получили в первую очередь благодаря своей ценовой политике. Для получения прибыли магазинам необходим постоянный большой поток покупателей, который зависит не только от цены продукта и рекламных акций, но и от стремления каждого продавца внести максимальный вклад в получение магазинами плановой выручки. Однако продавцами работают молодые люди, которые не видят связи между качеством обслуживания клиентов и выручкой магазина. Из-за большой текучести розничная сеть вынуждена постоянно обновлять штат. Средний срок работы продавца в различных магазинах сети составляет от полугода до полутора лет. За этот период не удается привить продавцам навыки качественного обслуживания и клиентоориентированности.

Проведенное независимое исследование ?таинственный покупатель? показало, что в сети наблюдаются случаи недопустимого отношения к покупателям (продавцы равнодушны к покупателям, а иногда и откровенно грубят им).

Определенное число покупателей выходят из магазина без покупок, просто оставив наполненные корзины в зале.

Перед службой управления персоналом стоит задача ? сфокусировать системы мотивации продавцов на клиентоориентированности и увязать их с финансовыми результатами магазина.

Задание: Определите способы мотивации труда сотрудников, наиболее эффективные для каждой обозначенной ситуации.

Варианты ответов



1. Система премирования работников, построенная на привязке к выполнению личного плана по выручке и плана по выручке подразделения.
2. Корпоративные подарки/сувениры с символикой организации при достижении определенных результатов в труде.
3. Конкурсная система отбора сотрудников при приеме на работу на основании четких критериев отбора.
4. Размещение фотографии лучшего сотрудника на Доске почета, расположенной как на территории компании, так и за ее пределами (на улице города).
5. Оплата компанией обучения сотрудника на курсах повышения квалификации с выдачей сертификата.
6. Введение системы депремирования (взысканий, штрафов, вычетов из переменной части оплаты труда) за несоблюдение установленных стандартов работы.
7. Предоставление работникам возможности вносить свои идеи и предложения по оптимизации бизнес-процессов организации. Награждение и публичное поощрение работников, подавших лучшие предложения по оптимизации бизнес-процессов.
8. Конкурсы профессионального мастерства как индивидуальной направленности (?Лучший работник?), так и коллективные (?Лучшее подразделение?)
9. Система определенных ?бонусов? сотрудникам, достигшим наилучших результатов в работе (оплата абонементов в спортзал, компенсация оплаты мобильной связи, Интернета и т.п.)
10. Объявление благодарности сотруднику, награждение грамотой, ценным подарком за демонстрацию выдающихся результатов в работе.
11. Система санкций (устное замечание, выговор, размещение информации о нарушении на Доске позора) за нарушение трудовой дисциплины, стандартов корпоративного поведения.
12. Размещение материала о лучших сотрудниках, передовиках во внутрикорпоративных изданиях.
13. Система ежемесячных собраний в первичных трудовых коллективах с подведением итогов месяца, обсуждением как достижений, так и ошибок сотрудников.
14. Существенное снижение премии сотрудника вплоть до полного лишения премии по итогам проверок соблюдения стандартов качества.
15. Оказание материальной помощи работникам при возникновении жизненных ситуаций, требующих больших разовых финансовых затрат (похороны близких, бракосочетание, рождение детей).
16. Долгосрочные программы социальной поддержки персонала, которые частично софинансируют сами работники. Например, софинансирование работника в приобретении жилья: при стаже более трех лет за каждый год работы в компании она платит 1% стоимости жилья (если, например, работник проработал в компании 20 лет, при покупке квартиры компания оплачивает ему 20% стоимости жилья).
17. Совместные корпоративные мероприятия (экскурсии, выезды на природу и др.), приуроченные к корпоративным праздникам (день компании, профессиональные праздники).
18. Проведение конкурсов по профессиям и другим с награждением победителей и широким освещением конкурса в корпоративных изданиях (СМИ, Интранет) и средствами наглядной агитации.
19. Назначение оклада (постоянной части оплаты труда) на основе грейдов в рамках одной профессии/должности. Грейд определяется по итогам ежегодных оценочных процедур. Работникам, продемонстрировавшим в течение года лучшие результаты, присваивается больший грейд (и соответственно назначается больший оклад) без изменения должности.
20. Введение надбавок за преданность компании, которые выплачиваются в конце года (по аналогии с 13-й зарплатой) и рассчитываются в зависимости от целого количества отработанных лет на период выплаты. Для надбавки используется нарастающая шкала (например, первый год ? 20% оклада, второй ? 30, третий ? 40, четвертый ? 50, пятый ? 60, шестой ? 70, седьмой ? 80, восьмой ? 90, девятый и последующие годы ? 100%).

## **Семестр 2**

### **Текущий контроль**

#### **1. Научный доклад**

Темы 3, 4, 5, 6, 7

1. Функция Управления человеческими ресурсами (УЧР) в системе управленческих функций организаций.
2. Структура функций Управления человеческими ресурсами. Структура службы УЧР. Классические схемы организации службы УЧР западных компаний. Становление служб УЧР в постсоветской России.
3. Кадровая политика (стратегия и политика УЧР). Миссия организации и особенности политики УЧР.
4. Стратегическая роль службы УЧР. Особенности работы кадровых служб в зависимости от их роли и места в системе УЧР.
5. Построения организационной структуры УЧР компании. Функциональные взаимосвязи службы УЧР с другими структурными подразделениями.
6. Анализ внутрифирменных нормативных документов и актов организации по УЧР.
7. Анализ функций, операционных задач и критериев оценки деятельности директора по персоналу как функционального руководителя высшего уровня.
8. Структура и динамика рабочей силы организации: возрастная, образовательная, по видам занятости, профессионально-должностным группам, стажу работы. Показатели оборота кадров, абсентеизма.
9. Анализ трудовых контрактов организаций: виды, содержание, порядок заключения и расторжения.

10. Комплектование персонала организации: планирование потребности, современные методы набора и отбора персонала, увольнение.
11. Основные причины, направления аутсорсинга в управлении человеческими ресурсами, преимущества и недостатки (риски) аутсорсинга.
12. Адаптация. Виды, формы, методы работы с вновь принятыми сотрудниками.
13. Основные принципы организации труда. Разработка положений о подразделениях. Определение функциональных обязанностей сотрудников.
14. Квалификация персонала. Виды и формы обучения.
15. Системный подход к проблеме обучения и развития персонала.
16. Современные зарубежные, отечественные подходы и практики к проблемам обучения. Традиционное и интерактивное обучение.
17. Цикл Колба как основа построения обучающих программ для взрослых. Стили обучения взрослых.
18. Обоснование для выбора оптимальных способов подготовки сотрудников: основные принципы разработки программ.
19. Оценка эффективности профессионального обучения (программ обучения).
20. Организационное обучение и обучающая организация.
21. Управление развитием и карьерой.
22. Принципы формирования бюджета службы Управления человеческими ресурсами по статье расходов ?Обучение и развитие персонала?. Экономические аспекты подготовки персонала.
23. Аттестация персонала.
24. Концепции мотивации. Основные теории. Практика применения.
25. Экономическая мотивация. Основные концепции стимулирования труда. Виды и формы стимулирования.
26. Структура заработной платы: постоянная и переменная части, их состав. Особенности определения для различных типов рабочих мест и групп персонала.
27. Структура дохода. Общая структура вознаграждения персонала.
28. Социальные выплаты. Денежный эквивалент социального пакета.
29. Коммуникации и трудовые отношения: информирование работников, обратная связь, сбор и использование предложений. Фирменные праздники и совместные формы проведения досуга.
30. Конфликты. Виды, формы, методы разрешения.
31. Основные операции и процедуры, используемые в работе с персоналом. Алгоритм и основные бизнес-процессы деятельности службы персонала.
32. Методы формирования кадрового резерва.
33. Методы поддержания работоспособности персонала.
34. Методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры.
35. Маркетинговый подход к работе с персоналом: рабочие места как продукты маркетинга; основные направления маркетинга персонала. Построение модели ключевых компетенций организации.
36. Основные методы подбора персонала. Подбор персонала массовых профессий и поиск представителей редких профессий (?охота за головами?).
37. Стратегическое Экономика управления человеческими ресурсами организации: Основные типы стратегий, используемых российскими компаниями, и присущие им элементы политики УЧР.
38. Управление знаниями в организации.
39. Вклад отдела управления человеческими ресурсами в управление знаниями.
40. Развитие персонала организации в стратегическом и операционном периодах.
41. Современные концепции развития персонала.
42. Концепция обучающейся организации.
43. От развития персонала к созданию системы корпоративного университета.
44. Стратегия и программа развития персонала организации: структура, основные направления, принципы разработки.
45. Взаимосвязь функциональных целей, критических факторов успеха и ключевых показателей эффективности деятельности организации.
46. Методы диагностики (аудита) системы Управления человеческими ресурсами организации. Критерии оценки.
47. Методы оценки эффективности реализации функций Управления человеческими ресурсами.
48. Персонал как фактор конкурентоспособности организации
49. Современный рекрутмент в России и за рубежом
50. Ассесмент: особенности организации на отечественных предприятиях
51. Аутплейсмент в России и за рубежом
52. Теоретические основы анализа и конструирования удаленных рабочих мест на отечественных предприятиях
53. Командообразование в организациях: социальная и экономическая эффективность
54. Мотивация и демотивация персонала на предприятиях. Теория и практика
55. Диагностика и совершенствование организационной культуры
56. Теоретические основы и практика применения аудита персонала
57. Исследование удовлетворенности трудом

- 58. Фриланс в системе Управления человеческими ресурсами
- 59. Аутсорсинг персонала: современное использование и перспективы
- 60. Аутстаффинг персонала: современное использование и перспективы
- 61. Дауншифтинг в России и за рубежом
- 62. Психологический контракт и экономика доверия в управлении человеческими ресурсами

## **2. Тестирование**

Темы 3, 4, 6, 7

1. В чем заключается цель развития персонала и человеческих ресурсов?

- 1. обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития;
- 2. обеспечение организации необходимой рабочей силой с минимальными издержками и в минимальные сроки;
- 3. обеспечение организации работниками, которые не смогут ее покинуть в связи с узкой специализацией и направленностью работы;
- 4. обеспечение организации преданными работниками, главное для которых ? корпоративный дух и коллективные достижения, воспитание преданного работника

2. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

- с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
- с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях;
- с ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

3. При какой организационной стратегии управленческая система хорошо развита, действует широкий спектр различного рода кадровых процедурных правил:

- предпринимательской;
- динамического роста;
- прибыльности;
- ликвидационной;

4. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

- на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
- на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
- на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.
- на поиске лояльных сотрудников, приверженных организации на длительный срок

5. При проведении SWOT-анализа к факторам внутренней среды организации относятся:

- технологии;
- потребители;
- цели, задачи и ресурсы организации;
- конкуренты.

6. Карьера ? это:

- индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
- переход на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
- предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти;
- профессиональный рост и развитие сотрудника.

7. SWOT-анализ основан на оценке следующих параметров:

- сильные и слабые стороны фирмы;
- привлекательность отрасли;
- положение бизнес единицы;
- финансовое состояние фирмы.

8. Основным требованием к постановке цели в сфере управления персоналом является:

рост благосостояния работников;  
максимизация прибыли организации;  
удовлетворение запросов потребителей;  
минимизация затрат организации.

9. Развитие персонала - это:

процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;  
процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;  
обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей;  
планирование карьеры персонала.

10. Планирование человеческих ресурсов - это:

процесс, цель которого представить сотрудникам рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их потребностями и склонностями, так и с требованиями производства  
процесс организации планомерного продвижения работника по системе должностей или рабочих мест  
процесс определения потребностей организации в персонале, т.е. определение когда, где, сколько и какие (какой квалификации) сотрудники потребуются организации  
процесс определения долгосрочных целей управления человеческими ресурсами

### 3. Кейс

Темы 6, 7

Кейс Часто используемые стратегии в отношении персонала в периоды финансовой нестабильности

За последние годы российские компании, преодолевшие кризис 2008 года, последовательно расширяли свой бизнес и, соответственно, подстраивали численность персонала таким образом, чтобы располагать чуть большим количеством работников, чем было абсолютно и минимально необходимо.

Однако в 2015 г. экономическая ситуация в России определенным образом изменилась, что вызвало необходимость многим российским работодателям пересмотреть стратегию и программу своего дальнейшего развития, а также в связи со спадом производства и/или продаж, пересмотреть соответствующую кадровую политику. Некоторые компании приняли решение приостановить или вообще прекратить свою деятельность в России частично или полностью.

В настоящее время многие компании работают над вопросом, каким образом, в условиях спада производства, можно было бы реструктурировать расходы на персонал и использовать персонал максимально эффективным образом. При этом, компании определяют для себя экономию затрат как основной фокус и приоритет.

Любое изменение кадровой стратегии требует предварительного исследования доступных правовых инструментов и их соответствия целям компании исходя из соответствующей общей стратегии, также параллельно принимая во внимание факт наличия жестких и формальных законодательных правил и отсутствие у бизнеса достаточных гибких законодательных возможностей маневрирования.

Передача непрофильных функций сторонним компаниям

Прежде всего, компании начинают концентрироваться преимущественно на основных ?зарабатывающих? направлениях своей деятельности и стараются передать свои ?непрофильные? функции внешним сервисным компаниям (например, кадровое сопровождение, бухгалтерский учет, и некоторые другие функции в зависимости от особенностей бизнеса компании). В рассматриваемой ситуации мы можем говорить о привлечении и использовании заемного труда в форме аутсорсинга, аутстаффинга или секондмента (?займа? персонала).

Данная опция, вместе с тем, является, мерой скорее, для кратко- или среднесрочной перспективы. Несмотря на то, что концепция ?заемного? труда в настоящий момент никоим образом законодательно не урегулирована и будет довольно актуальна в ближайшие годы, работодателям, вместе с тем, следует помнить о принятии закона, который вступает в силу в январе 2016 и который запрещает подобную практику.

В частности, как известно, в мае 2014 года был принят закон ?о запрете заемного труда?. Вместе с тем, в упомянутом законе, законодатель предусмотрел и установил довольно небольшой перечень случаев, когда заемный труд возможен и законен, например, когда ?заемный? персонал предоставляют надлежащим образом аккредитованные кадровые агентства на срок, не превышающий 9 месяцев, в связи с временным расширением производства. Или, например, в случае, если ?заемный? персонал предоставляется компаниями в рамках одной группы лиц.

Предоставление работнику отпуска

Как еще одну опцию, многие компании практикуют следующий подход ? они договариваются с некоторыми из своих работников, что они проведут какое-то время в отпуске (оплачиваемом или неоплачиваемом). Данная мера, вместе с тем, актуальна в краткосрочной перспективе, поскольку оплата ежегодного основного отпуска производится исходя из размера среднего заработка работника, который, порой, может составлять размер меньший, чем его/ее базовый оклад.

Очевидно, что данная мера актуальна в тех случаях, когда у работника накопился довольно внушительный баланс отпускных дней и размер его/ее среднего заработка ниже, чем размер ежемесячной заработной платы. Вопрос согласования с работником его/ее ухода в неоплачиваемый отпуск является довольно специфическим, поскольку требует довольно убедительной мотивации и заинтересованности работника провести какое-то время вне работы при этом без какой-либо оплаты этого времени.

Снижение количества рабочего времени



Временное снижение рабочей загрузки работников может, в качестве еще одного возможного варианта, управляться посредством снижения количества рабочих дней или количества рабочих часов в неделю (сокращение рабочей недели с 5 рабочих дней до 1 ? 4 дней). Разумеется, такое сокращение, как правило, влечет за собой пропорциональное уменьшение оплаты (иначе какой в данной опции смысл), что также требует соответствующего письменного согласия работников. Вместе с тем, как показал практический опыт предыдущего кризиса 2008 года, на удивление, такое предложение работодателей было с энтузиазмом встречено и принято многими работниками. Это позволяло работникам получить, хоть и временно, большее количество свободного времени, даже и за чуть более низкую оплату. Работники с радостью соглашались, поскольку это давало им возможность уделить больше времени семье или повысить свой профессиональный уровень или получить дополнительное образование, что также было довольно распространено во время прошлого кризиса.

Рассматриваемая мера может быть принята на какой-то определенный срок. Для того, чтобы установить для работника сокращенные рабочие часы или рабочие дни, необходимо заключить с работником соответствующее дополнительное соглашение к его/ее трудовому договору. В указанном дополнительном соглашении, также, может предусматриваться и конкретный срок, в течение которого работник будет работать ?укороченные? часы. В случае, если экономическая ситуация изменится в ту или иную сторону, работник и работодатель всегда могут ?передоговориться? и либо отменить режим ?укороченных? рабочих часов и перейти на полную рабочую неделю, либо, наоборот, продлить срок договоренностей насчет имеющегося режима.

Сокращение штата vs. Соглашение сторон

В условиях кризиса одним из радикальных решений, которое, к сожалению, не всегда можно избежать, является введение и начало формальной процедуры сокращения численности или штата работников. У данной процедуры, безусловно, есть свои плюсы и минусы. Преимущества состоят в том, что ее реализация и, соответственно, как следствие, прекращение трудовых отношений с работниками не требуют согласия последних. При этом, данную процедуру и увольнение по этому основанию практически невозможно оспорить работникам в суде при условии, что сокращение было произведено с полным и неукоснительным соблюдением всех формальных требований. Кроме того, введение процедуры сокращения не требует экономического или иного обоснования или его доказательства в суде в случае заявления работниками соответствующих исков о восстановлении на работе.

Что касается недостатков данной процедуры, работодателю следует быть осторожным, внимательным и помнить о необходимости соблюдения всех нюансов и обязательных формальных требований, коих действующий Трудовой Кодекс устанавливает довольно много в отношении сокращения. Но, вместе с тем, это поможет максимально снизить риск или вовсе избежать возможности успешного обжалования работниками данной процедуры в суде. Как мы коротко упомянули, Трудовой Кодекс Российской Федерации и соответствующая судебная практика устанавливает целый ряд обязательных требований и положений, которые необходимо соблюсти в обязательном порядке в ходе сокращения. Кроме того, проведение процедуры сокращения занимает определенное (и, по мнению некоторых работодателей довольно длительное) время ? минимум 2 месяца и которая, в том числе, предполагает выплату сокращаемым работникам обязательного выходного пособия, размер которого, в итоге, может составить до 5 заработных плат/средних заработков.

Дополнительно необходимо помнить о том, что существует ряд работников, которые относятся к ?защищенным? категориям, и которые не могут быть уволены в связи с сокращением численности или штата. К ним относятся беременные женщины, женщины, имеющие детей в возрасте до 3х лет, одинокие матери, воспитывающие детей до 14 лет, работники, находящиеся в отпуске или на ?больничном? и пр. Более того, перед началом проведения сокращения необходимо тщательно проверить наличие в компании работников, обладающих преимущественным правом на оставление на работе, а также наличие вакансий, которые в обязательном порядке необходимо предлагать сокращаемым работникам.

В прошлый период экономической нестабильности, работодатели сочли сокращение штата как адекватную меру для решения среднесрочных и долгосрочных задач, поскольку, помимо вышеуказанных аспектов и особенностей, работодателям также следует также оценить перспективы своего дальнейшего развития, поскольку упраздненные в результате сокращения должности не могут быть ?возвращены? снова в компанию в течение следующих 6 - 12 месяцев (за исключением случаев, когда на то есть объективные причины и убедительное основание).

В зависимости от количества сокращаемых работников и подхода компании к расставанию с ними, вместо инициирования формальной процедуры сокращения работодатели зачастую отдают предпочтение проведению индивидуальных переговоров с работниками с целью заключить соглашение сторон и ?расстаться? по обоюдному согласию. Дело в том, что проведение формальной процедуры сокращения, так или иначе, подразумевает определенную личную коммуникацию с каждым работником как минимум для того, чтобы сообщить о сокращении и объяснить сложившуюся ситуацию, а также вручить работнику соответствующее уведомление о сокращении по росписи.

В таком случае, почему бы не заменить уведомление о сокращении проектом соглашения о расторжении трудового договора по взаимному согласию? И, отвечая на этот вопрос, многие компании склоняются именно к такому сценарию. Кроме того, как показывает практика, по соглашению сторон работодатели зачастую предлагают уровень компенсации (выходного пособия), сравнимый с уровнем компенсации по сокращению, а то и выше. Еще одна положительная для работника разница заключается в том, что часть выходного пособия при сокращении выплачивается по окончании второго и третьего месяцев с момента увольнения с работником, что также имеет под собой ряд обязательных условий, которые должны соблюсти работники, тогда как по соглашению сторон работник может получить всю сумму компенсации одновременно, гарантировано и без каких-либо дополнительных условий.

В качестве дополнительного стимула, склоняющего работника к подписанию соглашения о расторжении, работодатель может предложить, помимо выходного пособия, предоставление возможности работнику пользоваться после даты увольнения полисом добровольного медицинского страхования, оплаченного работодателем или возможностью воспользоваться услугой аутплейсмент, которая также оплачена работодателем или, как еще один вариант, дает возможность работника приобрести имущество работодателя, к которому работники привыкли за время своей работы (телефон, компьютер, автомобиль и пр.) по остаточной стоимости, которая, зачастую, является очень низкой или, вообще, символической.

Компании, выбравшие такой подход к расставанию с работниками, чувствовали себя довольно уверенно, поскольку, как показала практика, более 90% работников сделали свой выбор в пользу соглашения о расторжении по взаимному согласию сторон. При этом работодатели понимали, что в случае, если работник откажется от заключения соглашения сторон, у компании всегда есть ?План Б? в виде процедуры сокращения.

Перевод работников на ?дистанционную? модель

Что касается дополнительных способов экономии, в 2014 г. законодатель, к счастью, дал бизнесу еще один инструмент управления и взаимодействия с персоналом. В частности, была введена концепция ?дистанционных работников?. И хотя раньше Трудовой Кодекс содержал (и сейчас содержит) такую концепцию как ?надомные работники?, тем не менее, ее правовой дизайн не отвечал требованиям современного бизнеса в полной мере и влекла за собой огромное количество не отвеченных и нерешаемых вопросов, что препятствовала бизнесу безрисково ее использовать (например, вопросы охраны труда, аттестации (специальной оценки) рабочих мест и пр.).

Бизнес принял новую концепцию ?дистанционных работников? тепло, хотя и с некоторой осторожностью.

Основные опасения, были связаны, в частности, с вопросами охраны труда, с возможностью установления в индивидуальных трудовых договорах дополнительных оснований для их расторжения (до сих пор не до конца понятно, что это могут быть за основания, каковы критерии ?адекватности? этих дополнительных оснований и пр.), необходимостью/обязательностью использования усиленной электронной цифровой подписи и т. д.

В нынешних условиях бизнес, руководствуясь совершенно различными соображениями, находит этот вариант очень удобным для себя. Прежде всего, поскольку он, безусловно, помогает сократить определенные затраты, связанные с нахождением отдельных категорий работников в офисе в тех случаях, когда их присутствие не является абсолютно необходимым. Также, первоначальные опасения были, во многом, сняты официальными разъяснениями уполномоченных государственных органов или формирующейся судебной практикой. Еще одним значительным преимуществом данной концепции является и то, что компания, имеющая ?дистанционных работников?, теперь может применить совершенно четкую правовую конструкцию к фактически сложившимся с работниками отношениям.

Помимо возможности реструктуризации затрат, этот вариант удобен бизнесу еще и потому, что: (i) в отношении дистанционных работников работодатель освобожден от значительного количества обязательств в сфере охраны труда, например, от обязанности проводить аттестацию (специальную оценку) рабочих мест, обязанности обеспечивать соблюдение режима рабочего времени, обязанности выдавать, в определенных случаях, средства индивидуальной защиты и т.д. (эти аспекты были не ясны при использовании концепции ?надомной работы?); (ii) эта опция дает работодателю возможность установить в индивидуальном трудовом договоре с работником дополнительные основания для его расторжения; также, работодатель имеет правовую возможность включить в договор условие об обязательном использовании работником оборудования и средств коммуникации, предоставляемых работодателем и контролировать исполнение текущих рабочих обязанностей работников и передавать им различные обязательные указания по корпоративной электронной почте; при этом, исходя из нашего практического опыта, работодатель с высокой долей вероятности сможет использовать такую переписку по корпоративной электронной почте в качестве доказательства в суде в случае спора с работником; и (iii) не предусматривает обязанности работодателя создавать какое-либо зарегистрированное присутствие (вставить на учет в налоговом органе) по месту жительства/работы ?дистанционного? работника.

Изменение системы материального поощрения

На практике мы встречали случаи, когда работодатели принимали решение сохранить имеющуюся численность работников и количество рабочего времени, но при этом, однако, изменить (уменьшить) систему материального поощрения. В частности, речь шла о снижении размера премии, изменении состава дополнительных гарантий (например, вносили изменения в гибкую систему льгот). При этом, уменьшение системы материального поощрения ком пенсировалось определенными видами нематериальной мотивации, например, работодатели организовывали образовательные программы и тренинги с задействованием своих собственных внутренних ресурсов, или начинали предоставлять отдельным работникам возможность работать в гибком режиме (безусловно, организованному таким образом, чтобы обеспечивать производственные нужды компании), или начинали предоставлять работникам возможность периодически работать из дома (когда, например, специфика трудовой функции работника не позволяла оформить перевод работника на ?дистанционный? труд при полноценном использовании данной правовой конструкции), и т. д.

Конечно, в период финансовой нестабильности компании могут быть вынуждены принимать отдельные, иногда не очень приятные, решения. Вместе с тем, несмотря на это, практика показывает, что при правильном подходе к вопросу в выигрыше могут оказаться обе стороны - и работник и работодатель.

Вопросы к кейсу.

1. Какие стратегии в отношении персонала используются в периоды финансовой нестабильности?
2. В чем преимущества и недостатки данных стратегий?
3. Приведите примеры компаний (территорий) по использованию стратегии управления персоналом в условиях кризиса.



## Зачет

Вопросы к зачету:

1. Основы управления региональными человеческими ресурсами (УРЧР).
2. Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом.
3. Подходы к УРЧР.
4. Принципы и методы управления региональными человеческими ресурсами.
5. Стратегическое и инновационное управление региональными человеческими ресурсами.
6. Понятие HR - бренда территории.
7. Формирование HR - бренда компании.
8. Факторы, влияющие на формирование бренда работодателя.
9. Инструменты HR - брендинга.
10. Рынок труда, его сущность и виды.
11. Особенности российской модели рынка труда.
12. Проблема инфорсmenta трудового законодательства в России.
13. Сущность заработной платы.
14. Структура общего вознаграждения: современный вид. Постоянная и переменная части оплаты труда.
15. Формы и системы оплаты труда.
16. Организация оплаты труда на основе тарифной и бестарифной системы.
17. Система грейдов. История возникновения грейдинга.
18. Этапы внедрения системы грейдов на предприятии.
19. Связь заработной платы с конечными результатами хозяйственной деятельности. Премирование на базе KPI (Ключевых показателей эффективности)
20. Формирование системы льгот (benefits)
21. Особенности отраслевых, профессиональных, региональных, гендерных различий в заработной плате в российской экономике.
22. Кадровая политика организации: сущность, цели, принципы
23. Оценка эффективности управления региональными человеческими ресурсами.
24. Аудит человеческих ресурсов
25. Лизинг и аутстаффинг персонала. Аутсорсинг персонала. Контроллинг персонала
26. Использование региональных человеческих ресурсов. Занятость человеческих ресурсов. Государственная политика социальной защиты безработных.
27. Теория человеческого капитала. Инвестиции в человеческий капитал.
28. Модель отдачи от инвестиций в человеческий капитал. Отдача от человеческого капитала в России.
29. Особенности управления региональными человеческими ресурсами за рубежом (на примере конкретной страны)
30. Организационное проектирование системы управления региональными человеческими ресурсами

### 6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

В КФУ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся. Суммарно по дисциплине (модулю) можно получить максимум 100 баллов за семестр, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов.

Для зачёта:

56 баллов и более - "зачтено".

55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

86 баллов и более - "отлично".

71-85 баллов - "хорошо".

56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
<b>Семестр 1</b>			
<b>Текущий контроль</b>			
Письменное домашнее задание	Обучающиеся получают задание по освещению определённых теоретических вопросов или решению задач. Работа выполняется письменно дома и сдаётся преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.	1	15

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Кейс	Обучающиеся получают задание предложить решение для определённой практической ситуации, как правило, моделирующей ситуацию профессиональной деятельности. Оцениваются применение методов анализа кейса, навыки, необходимые для профессиональной деятельности, найденное решение.	2	10
<b>Семестр 2</b>			
<b>Текущий контроль</b>			
Научный доклад	Обучающиеся самостоятельно пишут работу на заданную тему и сдают преподавателю в письменном виде. В работе производится обзор материала в определённой тематической области либо предлагается собственное решение определённой теоретической или практической проблемы. Оцениваются проработка источников, изложение материала, формулировка выводов, соблюдение требований к структуре и оформлению работы, своевременность выполнения. В случае публичной защиты оцениваются также ораторские способности.	1	10
Тестирование	Тестирование проходит в письменной форме или с использованием компьютерных средств. Обучающийся получает определённое количество тестовых заданий. На выполнение выделяется фиксированное время в зависимости от количества заданий. Оценка выставляется в зависимости от процента правильно выполненных заданий.	2	10
Кейс	Обучающиеся получают задание предложить решение для определённой практической ситуации, как правило, моделирующей ситуацию профессиональной деятельности. Оцениваются применение методов анализа кейса, навыки, необходимые для профессиональной деятельности, найденное решение.	3	5
<b>Зачет</b>	Зачёт нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Обучающийся получает вопрос (вопросы) либо задание (задания) и время на подготовку. Зачёт проводится в устной, письменной или компьютерной форме. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

### 7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Освоение дисциплины (модуля) предполагает изучение основной и дополнительной учебной литературы. Литература может быть доступна обучающимся в одном из двух вариантов (либо в обоих из них):

- в электронном виде - через электронные библиотечные системы на основании заключенных КФУ договоров с правообладателями;

- в печатном виде - в Научной библиотеке им. Н.И. Лобачевского. Обучающиеся получают учебную литературу на абонементе по читательским билетам в соответствии с правилами пользования Научной библиотекой.

Электронные издания доступны дистанционно из любой точки при введении обучающимся своего логина и пароля от личного кабинета в системе "Электронный университет". При использовании печатных изданий библиотечный фонд должен быть укомплектован ими из расчета не менее 0,5 экземпляра (для обучающихся по ФГОС 3++ - не менее 0,25 экземпляра) каждого из изданий основной литературы и не менее 0,25 экземпляра дополнительной литературы на каждого обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих данную дисциплину.

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля), находится в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины. Он подлежит обновлению при изменении условий договоров КФУ с правообладателями электронных изданий и при изменении комплектования фондов Научной библиотеки КФУ.

### 8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Журнал Директор по персоналу - <https://www.hr-director.ru/>

Журнал Кадровик - [www.kadr-press.ru](http://www.kadr-press.ru).

Журнал Управление персоналом - [www.top-personal.ru/](http://www.top-personal.ru/)

### 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	В ходе лекционных занятий вести конспектирование учебного материала. 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. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.
практические занятия	В ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью. Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и выпускных квалификационных работ.
самостоятельная работа	<p><b>САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ (СРС)</b> включает следующие виды работ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение теоретического лекционного материала;</li> <li>- проработка теоретического материала (конспекты лекций, основная и дополнительная литература);</li> <li>- решение кейсов</li> <li>- выполнение коллективного проекта (творческое задание).</li> <li>- подготовка научных докладов</li> <li>- подготовка к тестированию</li> <li>- подготовка к зачету</li> </ul> <p>Самостоятельная работа обучающихся имеет целью закрепление и углубление полученных знаний и навыков, подготовку к предстоящему зачёту (экзамену) по дисциплине, а также формирование представлений об основных понятиях и разделах курса, навыков умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний по темам курса. В часы самостоятельной работы преподаватель проводит консультации с обучаемыми с целью оказания им помощи в самостоятельном изучении тем учебного курса. Консультации носят групповой и индивидуальный характер.</p> <p>Изучение дисциплины следует начинать с проработки рабочей программы, методических указаний и разработок, указанных в программе, особое внимание уделяется целям, задачам, структуре и содержанию курса.</p>
письменное домашнее задание	<p>Письменное домашние задания одна из форм самостоятельной работы студентов, способствующая углублению знаний, выработке устойчивых навыков самостоятельной работы. Творческое задание задание, которое содержит большой или меньший элемент неизвестности и имеет, как правило, несколько подходов. В качестве главных признаков творческих домашних работ студентов выделяют: высокую степень самостоятельности; умение логически обрабатывать материал; умение самостоятельно сравнивать, сопоставлять и обобщать материал; умение классифицировать материал по тем или иным признакам; умение высказывать свое отношение к описываемым явлениям и событиям; умение давать собственную оценку какой-либо работы и др.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
кейс	<p>Одной из форм текущего контроля успеваемости являются кейс-задания. Кейс-задания - основной элемент метода case-study, который относится к неигровым имитационным активным методам обучения. Метод case-study или метод конкретных ситуаций (от английского case - случай, ситуация) представляет собой метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач ситуаций (выполнения кейс-заданий). Кейс (в переводе с англ. - случай) представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую студентам в качестве задачи для анализа и поиска решения. Обычно кейс содержит схематическое словесное описание ситуации, статистические данные. Кейс дает возможность приблизиться к практике, встать на позицию человека, реально принимающего решения. Кейсы наглядно демонстрируют, как на практике применяется теоретический материал. Метод case-study инструмент, позволяющий применить теоретические знания к решению практических задач. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и совершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы. Этапы выполнения кейс-задания: Решение кейса представляет собой продукт самостоятельной индивидуальной или групповой работы студентов. Работа с кейсом осуществляется поэтапно: Первый этап знакомство с текстом кейса, изложенной в нем ситуацией, ее особенностями. Второй этап выявление фактов, указывающих на проблему(ы), выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать. Третий этап выстраивание иерархии проблем (выделение главной и второстепенных), выбор проблемы, которую необходимо будет решить. Четвертый этап генерация вариантов решения проблемы. Возможно проведение мозгового штурма. Пятый этап оценка каждого альтернативного решения и анализ последствий принятия того или иного решения. Шестой этап принятие окончательного решения по кейсу, например, перечня действий или последовательности действий. Седьмой этап презентация индивидуальных или групповых решений и общее обсуждение. Восьмой этап - подведение итогов в учебной группе под руководством преподавателя</p>

Вид работ	Методические рекомендации
научный доклад	<p>Научный доклад - результат проведенного студентом научного исследования по определенной тематике, выносимый на публичное обсуждение. Тезисы докладов, как один из видов научных публикаций, представляют собой краткие публикации, как правило, содержащие 1-3 страницы, отражающие основные результаты исследований по определенной тематике. Научный доклад должен содержать краткий, но достаточный для понимания отчет о проведенном исследовании и объективное обсуждение его значения. Отчет должен содержать достаточное количество данных и ссылок на опубликованные источники информации. Разработка научного доклада требует соблюдения определенных правил изложения материала. Все изложение должно соответствовать строгому логическому плану и раскрывать основную цель доклада. Основные моменты, которыми следует руководствоваться студентам при подготовке научных докладов можно изложить в следующих пунктах: актуальность темы доклада; развитие научной мысли по исследуемой тематике; осуществление обратной связи между разделами доклада; обращение к ранее опубликованным материалам по данной теме; широкое использование тематической литературы; четкая логическая структура компоновки отдельных разделов доклада. Название - очень важный элемент. По названию судят обо всей работе. Поэтому заглавие работы должно полностью отражать ее содержание. Научный доклад должен включать в себя следующие структурные элементы: вступление; основные результаты исследования и их обсуждение; заключение (выводы); список использованных при подготовке и цитированных источников. При подготовке любой научной или аналитической работы, связанной с проведением исследований, требуется грамотно оформить вступление. Целью вступления является доведение до слушателей основных задач, которые ставил перед собой автор. Как правило, вступление должно в себя включать: раскрытие уровня актуальности данной темы; подробное объяснение причин, по которым была выбрана тема; определение целей и задач; необходимую вводную информацию по теме; четкий план изложения материала. Далее автором в краткой форме излагаются основные результаты, полученные в ходе исследования, и на их основании делаются выводы. Этот раздел можно насытить иллюстрациями - таблицами, графиками, фотографиями, которые несут основную функцию доказательства, представляя в свернутом виде подготовленный материал. В случае если полученная в результате исследования информация позволяет двоякое толкование фактов, делаются альтернативные выводы. Если тема научного исследования посвящено сугубо узкой тематике, то в научный доклад можно включить более детальную информацию по исследуемому вопросу. Требования к оформлению: Материалы подготавливаются в редакторе MS Word. Формат страницы: размер А4; все поля по 2 см; страницы без колонтитулов; страницы не нумеруются; абзацный отступ 1,25 см. Формат текста: шрифт Times New Roman; кегль (размер) 12 пт; межстрочный интервал полуторный; выравнивание по ширине. Количество страниц от 2 до 7. Количество иллюстраций, таблиц до 3-х. Название рисунков (схем, графиков, диаграмм и т.п.) указывается по центру под рисунком. Название таблиц указывается по центру над таблицей.</p>



Вид работ	Методические рекомендации
тестирование	<p>В современном образовательном процессе тестирование как новая форма оценки знаний занимает важное место и требует серьезного к себе отношения. Цель тестирований в ходе учебного процесса студентов состоит не только в систематическом контроле за знанием точных дат, имен, событий, явлений, но и в развитии умения студентов выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных исторических явлений и процессов. Одновременно тесты способствуют развитию творческого мышления, умению самостоятельно локализовать и соотносить исторические явления и процессы во времени и пространстве. Как и любая другая форма подготовки к контролю знаний, тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации: Прежде всего, следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся. Это поможет настроиться на работу. Лучше начинать отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья. Это позволит успокоиться и сосредоточиться на выполнении более трудных вопросов. Очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия по первым словам или выполнив подобные задания в предыдущих тестированиях. Такая спешка нередко приводит к досадным ошибкам в самых легких вопросах. Если Вы не знаете ответа на вопрос или не уверены в правильности, следует пропустить его и отметить, чтобы потом к нему вернуться. Психологи также советуют думать только о текущем задании. Как правило, задания в тестах не связаны друг с другом непосредственно, поэтому необходимо концентрироваться на данном вопросе и находить решения, подходящие именно к нему. Кроме того, выполнение этой рекомендации даст еще один психологический эффект позволит забыть о неудаче в ответе на предыдущий вопрос, если таковая имела место. Многие задания можно быстрее решить, если не искать сразу правильный вариант ответа, а последовательно исключать те, которые явно не подходят. Метод исключения позволяет в итоге сконцентрировать внимание на одном-двух вероятных вариантах. Рассчитывать выполнение заданий нужно всегда так, чтобы осталось время на проверку и доработку (примерно 1/3-1/4 запланированного времени). Тогда вероятность ошибок сводится к нулю и имеется время, чтобы набрать максимум баллов на легких заданиях и сосредоточиться на решении более трудных, которые вначале пришлось пропустить. Процесс угадывания правильных ответов желательно свести к минимуму, так как это чревато тем, что студент забудет о главном: умении использовать имеющиеся накопленные в учебном процессе знания, и будет надеяться на удачу. Если уверенности в правильности ответа нет, но интуитивно появляется предпочтение, то психологи рекомендуют доверять интуиции, которая считается проявлением глубинных знаний и опыта, находящихся на уровне подсознания. При подготовке к тесту не следует просто заучивать, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем, внимательное изучение исторических карт. Большую помощь оказывают опубликованные сборники тестов, Интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля. Именно такие навыки не только повышают эффективность подготовки, позволяют более успешно вести себя во время экзамена, но и вообще способствуют развитию навыков мыслительной работы.</p>
зачет	<p>Студенты сдают зачеты (экзамены) в конце теоретического обучения. К зачету (экзамену) допускается студент, выполнивший в полном объеме задания, предусмотренные в рабочей программе. В случае пропуска каких-либо видов учебных занятий по уважительным или неуважительным причинам студент самостоятельно выполняет и сдает на проверку в письменном виде общие или индивидуальные задания, определяемые преподавателем. Зачет (экзамен) по теоретическому курсу проходит в устной или письменной форме (определяется преподавателем) на основе перечня вопросов, которые отражают содержание действующей рабочей программы учебной дисциплины. Студентам рекомендуется готовиться к зачету (экзамену) в группе (два-три человека); внимательно прочитать вопросы к зачету (экзамену); составить план ответа на каждый вопрос, выделив ключевые моменты материала; изучив несколько вопросов, обсудить их с однокурсниками. Ответ должен быть аргументированным.</p>

#### 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем, представлен в Приложении 3 к рабочей программе дисциплины (модуля).



### **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине (модулю) включает в себя следующие компоненты:

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья) и оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду КФУ.

Учебные аудитории для контактной работы с преподавателем, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья).

Компьютер и принтер для распечатки раздаточных материалов.

Мультимедийная аудитория.

### **12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.04.04 "Государственное и муниципальное управление" и магистерской программе "Управление развитием территорий".

*Приложение 2  
к рабочей программе дисциплины (модуля)  
Б1.В.ОД.9 Стратегическое и инновационное управление  
региональными человеческими ресурсами: инструменты,  
технологии, анализ, проектирование*

**Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

Направление подготовки: 38.04.04 - Государственное и муниципальное управление

Профиль подготовки: Управление развитием территорий

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2017

**Основная литература:**

1. Кибанов А. Я. Экономика управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова; Под ред. проф. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 427 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=356866>
2. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - Москва: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 464 с. - В пер.- ISBN 978-5-91768-376-8. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=405393>
3. Асалиев А.М. Экономика и управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Т.Г. Строительева. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 143 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - В пер. - ISBN 978-5-16-006913-5. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=414575>
4. Ковалевич, И. А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / И. А. Ковалевич, В. Т. Ковалевич. - Красноярск : Сибирский федеральный ун-т, 2011. - 210 с. - ISBN 978-5-7638-2237-3. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=443205>
5. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / под ред. П.Э. Шлендера. - Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2010. - 398 с. - ISBN 978-5-9558-0135-3. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=194668>.

**Дополнительная литература:**

1. Нижегородцев Р. М. Человеческий капитал : теория и практика управления в социально-экономических системах [Электронный ресурс] : монография / Р. М. Нижегородцев ; под ред. Р. М. Нижегородцева, С. Д. Резника. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 290 с. - (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-009681-0. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=453188>
2. Голованова Е. Н. Инвестиции в человеческий капитал предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. Н. Голованова, С. А. Лочан, Д. В. Хавин ; под ред. А. М. Асалиева. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 88 с. - ISBN 978-5-16-004754-6. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=413175>.
3. Шаш Н. Н. Управление интеллектуальным капиталом развивающейся компании [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. Н. Шаш. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2014. - 368 с. - (Магистратура). - В пер. - ISBN 978-5-9776-0330-0. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=470471>.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. ун-т управления - Москва: РИОР, 2010 - 288 с.- (30 экз.)
5. Дементьева А. Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. - Москва : Магистр, 2011. - 287 с. - ISBN 978-5-9776-0072-9. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=246967>.
6. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / В. В. Лукашевич - Москва: КНОРУС, 2012 - 272 с - 15 экз.
7. Резник С. Д. Организационное поведение [Текст]: учебник / С. Д. Резник - Москва: ИНФРА-М, 2013 - 460 с. (25 экз.)
8. Мумладзе Р. Г. Экономика и социология труда [Текст]: учебник для вузов / Р. Г. Мумладзе, Г. Н. Гужина; под общ. ред. Р. Г. Мумладзе - Москва: КНОРУС, 2011 - 326 с - (30 экз.)

*Приложение 3  
к рабочей программе дисциплины (модуля)  
Б1.В.ОД.9 Стратегическое и инновационное управление  
региональными человеческими ресурсами: инструменты,  
технологии, анализ, проектирование*

**Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Направление подготовки: 38.04.04 - Государственное и муниципальное управление

Профиль подготовки: Управление развитием территорий

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2017

Освоение дисциплины (модуля) предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows 7 Профессиональная или Windows XP (Volume License)

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 365 или Microsoft Office Professional plus 2010

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI или Adobe Acrobat Reader DC

Kaspersky Endpoint Security для Windows

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.