

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

Экономика управления человеческими ресурсами Б1.В.ОД.4

Направление подготовки: 38.04.03 - Управление персоналом

Профиль подготовки: Управление персоналом организации

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2019

**Автор(ы):** Максютина Е.В.

**Рецензент(ы):** Махмутов И.И.

### **СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Макаров А. Н.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Учебно-методическая комиссия Высшей школы экономики и права (Экономическое отделение)  
(Набережночелнинский институт (филиал));

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования
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
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 основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
  - 7.1. Основная литература
  - 7.2. Дополнительная литература
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 к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

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 образовательной программы

Выпускник, освоивший дисциплину, должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОК-3	Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала
ОПК-4	Способность всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала
ОПК-7	Владеть современными технологиями управления персоналом и эффективной реализацией их в своей профессиональной деятельности
ОПК-8	Владеть методикой определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом, и умением использовать результаты расчёта для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом или отдельных её подсистем
ОПК-9	Способность оценивать воздействие макроэкономической среды, органов государственного и муниципального управления на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельных организаций
ПК-2	Уметь оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направление и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации
ПК-22	Уметь разрабатывать программы научных исследований в сфере управления персоналом и организовывать их выполнения, применять количественные и качественные методы анализа, в т.ч. функционально-стоимостного, при принятии решений в области управления персоналом и строить соответствующие организационно-экономические модели
ПК-31	Способность разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельность организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности

Выпускник, освоивший дисциплину:

Должен знать:

- принципы и методы оценки эффективности использования и развития персонала;
- принципы корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии.

Должен уметь:

- проводить аналитическую работу, осуществлять научно-исследовательскую и инновационную деятельность в целях получения нового знания, готовностью применять эти знания для экспертной оценки реальных управленческих ситуаций;
- всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала;

Должен владеть:

- навыками внедрения и реализации кадровой и социальной политики, стратегии управления персоналом организации;
- современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной)

реализацией их в своей профессиональной деятельности;  
 - навыками оценки эффективности работы с персоналом.

Должен демонстрировать способность и готовность:

разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельность организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности

## 2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б1.В.ОД.4 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.04.03 "Управление персоналом (Управление персоналом организации)" и относится к обязательным дисциплинам.  
 Осваивается на 2 курсе в 3, 4 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 - 18 часа(ов), в том числе лекции - 4 часа(ов), практические занятия - 14 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 81 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 9 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: отсутствует в 3 семестре; экзамен в 4 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 экономики управления человеческими ресурсами	3	2	0	0	18
2.	Тема 2. Формирование стратегий и политики в области человеческих ресурсов	3	2	0	0	18
3.	Тема 3. Использование человеческих ресурсов	4	0	4	0	15
4.	Тема 4. Эффективность управления человеческими ресурсами	4	0	6	0	15
5.	Тема 5. Современные тенденции и практика управления человеческими ресурсами	4	0	4	0	15
	Итого		4	14	0	81

### 4.2 Содержание дисциплины

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

Основы экономики управления человеческими ресурсами. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами. Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом. Управление человеческими ресурсами как фактор повышения конкурентоспособности организации. Концепция Управление талантами.

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

Формирование стратегий и политики в области человеческих ресурсов Стратегическое и инновационное управление человеческими ресурсами. Кадровая политика организации. Виды кадровой политики. Эффективность кадровой политики организаций. Стратегия управления персоналом Сбербанка, КАМАЗа и других российских компаний.

### **Тема 3. Использование человеческих ресурсов**

Использование человеческих ресурсов Рынок труда и способы его регулирования. Виды рынков труда. Занятость человеческих ресурсов. Безработица. виды и причины безработицы. Государственная политика социальной защиты безработных Теория и практика поиска работы. Трудовая миграция. Российская модель рынка труда.

### **Тема 4. Эффективность управления человеческими ресурсами**

Эффективность управления человеческими ресурсами. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами. Аудит человеческих ресурсов. Информационная система о человеческих ресурсах. Коммуникации в организации. Исследования в области управления персоналом. Бюджетирование и оценка эффективности управления человеческими ресурсами.

### **Тема 5. Современные тенденции и практика управления человеческими ресурсами**

Современные тенденции и практика управления человеческими ресурсами в России и за рубежом (на примере конкретных компаний). Понятие HR - бренда. Формирование HR - бренда компании. Факторы, влияющие на формирование бренда работодателя. Инструменты HR - брендинга.

HR-брендинг в обеспечении конкурентоспособности компаний. Методы оценки HR - бренда. Стратегии бренда работодателя. Примеры успешных компаний в формировании бренда.

## **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".

Положение от 29 декабря 2018 г. № 0.1.1.67-08/328 "О порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Положение № 0.1.1.67-06/241/15 от 14 декабря 2015 г. "О формировании фонда оценочных средств для проведения текущей, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Положение № 0.1.1.56-06/54/11 от 26 октября 2011 г. "Об электронных образовательных ресурсах федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Регламент № 0.1.1.67-06/66/16 от 30 марта 2016 г. "Разработки, регистрации, подготовки к использованию в учебном процессе и удаления электронных образовательных ресурсов в системе электронного обучения федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Регламент № 0.1.1.67-06/11/16 от 25 января 2016 г. "О балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Регламент № 0.1.1.67-06/91/13 от 21 июня 2013 г. "О порядке разработки и выпуска учебных изданий в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

## **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
Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
<b>Семестр 3</b>			
	<b>Текущий контроль</b>		
1	Кейс	ОПК-4 , ОПК-7 , ОК-3 , ПК-2 , ПК-22	1. Основы экономики управления человеческими ресурсами 2. Формирование стратегий и политики в области человеческих ресурсов
2	Научный доклад	ОПК-8 , ОПК-9 , ПК-22 , ПК-31	1. Основы экономики управления человеческими ресурсами 2. Формирование стратегий и политики в области человеческих ресурсов
<b>Семестр 4</b>			
	<b>Текущий контроль</b>		
1	Тестирование	ОК-3 , ОПК-4 , ОПК-7 , ПК-22	3. Использование человеческих ресурсов 4. Эффективность управления человеческими ресурсами 5. Современные тенденции и практика управления человеческими ресурсами
2	Проверка практических навыков	ПК-2 , ПК-22 , ОК-3	3. Использование человеческих ресурсов 4. Эффективность управления человеческими ресурсами
	<b>Экзамен</b>	ОК-3, ОПК-4, ОПК-7, ОПК-8, ОПК-9, ПК-2, ПК-31	
<b>6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания</b>			

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Семестр 3</b>					
<b>Текущий контроль</b>					
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.	1

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.	2
<b>Семестр 4</b>					
<b>Текущий контроль</b>					
Тестирование	86% правильных ответов и более.	От 71% до 85 % правильных ответов.	От 56% до 70% правильных ответов.	55% правильных ответов и менее.	1
Проверка практических навыков	Продемонстрирован высокий уровень освоения навыков, достаточный для успешного решения задач профессиональной деятельности.	Продемонстрирован хороший уровень освоения навыков, достаточный для решения большей части задач профессиональной деятельности.	Продемонстрирован удовлетворительный уровень освоения навыков, достаточный для решения отдельных задач профессиональной деятельности.	Продемонстрирован неудовлетворительный уровень освоения навыков, недостаточный для решения задач профессиональной деятельности.	2
<b>Экзамен</b>	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой дисциплины, усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.	Обучающийся обнаружил полное знание учебно-программного материала, успешно выполнил предусмотренные программой задания, усвоил основную литературу, рекомендованную программой дисциплины, показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой дисциплины, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных 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 3**

## Текущий контроль

### 1. Кейс

Темы 1, 2

Кейс 3. 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 отношениями.

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 ясными 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 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 компенсировалось 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.

Задание:

Охарактеризовать стратегии управления персоналом в период финансовой нестабильности.

## 2. Научный доклад

Темы 1, 2

ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ НАУЧНЫХ ДОКЛАДОВ (ПРЕЗЕНТАЦИЙ):

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 научающая 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. 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

## Семестр 4

### Текущий контроль

#### 1. Тестирование

Темы 3, 4, 5

#### ТЕСТЫ

1. Персонал - это...

- А) личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;
- Б) трудоспособная часть населения страны;
- В) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;
- Г) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции;

2. В практическое управление персоналом в любой организации включены:

- А) только служба управления персоналом;
- Б) все работники и все службы на предприятии;
- В) только линейные менеджеры;
- Г) все лица и все службы на предприятии, несущие ответственность за работу с персоналом.

3. Определите правильную последовательность работы с персоналом в организации:

Вариант А:

- 1. Собрать информацию о персонале.
- 2. Определить цели планирования производства.
- 3. Спланировать потребность в персонале.
- 4. Спланировать использование персонала.
- 5. Спланировать расходы на персонал организации.

Вариант Б:

- 1. Спланировать потребность в персонале.
- 2. Спланировать использование персонала.
- 3. Определить цели планирования производства.
- 4. Собрать информацию о персонале.
- 5. Спланировать расходы на персонал организации.

Вариант В:

- 1. Спланировать расходы на персонал организации.
- 2. Спланировать использование персонала.
- 3. Определить цели планирования производства.
- 4. Собрать информацию о персонале.
- 5. Спланировать потребность в персонале.

Вариант Г:

- 1. Спланировать использование персонала.
- 2. Определить цели планирования производства.
- 3. Собрать информацию о персонале.
- 4. Спланировать расходы на персонал организации.
- 5. Спланировать потребность в персонале.

4. Современные концепции управления персоналом базируются ...

- А) в основном на принципах и методах административного управления;
- Б) только на возрастающей роли личности работника;
- В) с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности;
- Г) в большей мере на необходимости директивного управления персоналом.

5. Планирование человеческих ресурсов - это...

- А) процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия;
- Б) процесс выбора методов планирования;
- В) совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала;
- Г) совокупность различных планов.

6. Должностная инструкция:

- А) перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника;
- Б) перечень функций работника;
- В) описание рабочего места и требований к работнику;
- Г) только описание рабочего места.

7. К внешнему движению персонала относят...

- А) текучесть кадров;
- Б) квалификационное;

- В) межцеховое;  
Г) все выше перечисленное.
8. Набор персонала - это...
- А) совокупность методов работы с персоналом;  
Б) создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей;  
В) отбор из некоторого числа претендентов;  
Г) определение источников покрытия потребности в персонале.
9. Компетенция персонала:
- А) знания, навыки, способность к общению;  
Б) уровень общих знаний;  
В) способности к работе;  
Г) уровень интеллекта
10. Суть делегирования состоит:
- А) передаче ответственности на более низкий уровень управления;  
Б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;  
В) в установлении приоритетов;  
Г) в доверии к своим подчиненным.
11. Профессиограмма...
- А) раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку;  
Б) это ?портрет? идеального сотрудника;  
В) тоже, что и должностная инструкция;  
Г) все выше перечисленное.
12. Маркетинг персонала включает:
- А) выбор путей покрытия потребности в персонале;  
Б) уточнение данных, представленных претендентом на вакансию;  
В) проведение тестирования;  
Г) проведение кадрового интервью.
13. Методы построения системы управления персоналом:
- А) системный анализ, метод сравнений, декомпозиции и т. д.;  
Б) поисков и решений;  
В) ?разделяй и властвуй?;  
Г) ничего из выше перечисленного.
14. Стадии организационного проектирования системы управления персоналом:
- А) проектная подготовка, организационный общий проект, организационный рабочий проект;  
Б) миссия, цели, задачи, проект;  
В) проектная подготовка, проектирование, внедрение;  
Г) все выше перечисленное.
15. Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?
- А) ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий;  
Б) ротация, ролевые игры, учебные ситуации;  
В) копирование, деловые игры, моделирование, ротация;  
Г) деловые и ролевые игры.
16. В результате собеседования руководителя кадровой службы и претендента на занятие вакантной должности руководителя отдела рекламы, фирмы по торговле устройствами малой полиграфии, определены такие характеристики претендента:
1. Возраст ?35 лет, мужчина;
  2. Высшее образование в области станкостроения;
  3. Опыт практической работы в качестве оператора ПЭВМ - 7 лет;
  4. Опыт работы на руководящих должностях отсутствует;
  5. Высокое умение работать на компьютере (на системном уровне);
  6. Уровень коммуникабельности выше среднего;
  7. Логическое мышление.
- Определить возможные действия руководителя кадровой службы совместно с линейным менеджером в отношении претендента.
- А) необходимо взять на работу с испытательным сроком;  
Б) необходимо пригласить на работу, выполнив большинство встречных требований претендента;  
В) необходимо взять на работу без испытательного срока;  
Г) отказать в приеме, но занести данные в базу данных для дальнейшего сотрудничества.

17. Трудовые ресурсы как экономическая категория это...

- А) физические и интеллектуальные способности в соответствии с условиями воспроизводства;
- Б) отражают отношения по поводу населения в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы;
- В) цена труда;
- Г) стоимость рабочей силы.

18. Рациональный режим труда:

- А) научно обоснованное чередование труда и отдыха;
- Б) жесткий распорядок дня;
- В) гибкий график работы;
- Г) минимальная загруженность работника в рабочее время.

19. Ключевые факторы, оказывающие воздействие на людей в процессе производства:

- А) заработная плата, отношения с начальством;
- Б) имидж организации, должность;
- В) взаимоотношения с коллегами и подчиненными.
- Г) иерархическая структура, культура, рынок;

20. Составляющие стратегии управления персоналом:

- А) отбор, оценка, стимулирование, развитие персонала;
- Б) идеи, мысли, правила, процедуры;
- В) миссия, цели, задачи;
- Г) генеральная стратегия управления организацией.

21. Расходы на персонал:

- А) интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора;
- Б) один из показателей по труду;
- В) заработная плата;
- Г) государственные дотации.

22. Источники покрытия потребности в персонале:

- А) незаконная коммерческая деятельность;
- Б) ?свои? люди и зарубежные партнеры;
- В) биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации;
- Г) обязательное государственное распределение молодых специалистов.

23. Содержательные теории мотивации основываются на:

- А) концепции потребностей работника;
- Б) оценке соотношения усилий и получаемого результата;
- В) анализе процесса выполнения работы;
- Г) представлении о справедливости вознаграждения.

24. Процессуальные теории мотивации основываются на:

- А) представлении, что человек по природе своей ленив;
- Б) иерархии потребностей;
- В) концепции значимости для человека процесса и выполнения работы;
- Г) концепции гигиенических факторов?

25. Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...

- А) мотивированием;
- Б) поощрением;
- В) манипулированием;
- Г) стимулированием.

26. Согласно теории Х, менеджер должен:

- А) принуждать подчиненных к работе;
- Б) быть внимательным к подчиненным;
- В) понять их и стимулировать их работу;
- Г) уважать подчиненных.

27. Согласно теории У:

- А) работа не противна природе человека;
- Б) работа не дает людям удовлетворение;
- В) работники пытаются получить от компании все, что можно;
- Г) работники не могут влиться в организацию.

28. Ваш сотрудник отличается большой работоспособностью, активностью, может работать ?запоем?. Обычно, вслед за подъемом активности наступает период депрессии, упадка сил. Особенно, когда его усилия не подкрепляются успехом. Во взаимоотношениях с коллегами может быть вспыльчивый, прямолинейный, однако умеет влиять на окружающих. Скорее всего, Вы будете поручать ему работы:

- А) работы с ярко выраженной цикличностью;
- Б) спокойные, монотонные работы;
- В) всегда активные, требующие постоянной работы с людьми;
- Г) однообразные, не требующие частой перестройки с одних заданий на другие.

29. Методами управления персоналом выступают...

- А) организационно-распорядительные, демократические, либеральные;
- Б) административно-командные, демократические;
- В) организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;
- Г) все выше перечисленное.

30. Корпоративная культура основана на:

- А) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
- Б) особенностях производства;
- В) принятых в обществе формах поведения;
- Г) правилах, определяемых только руководством организации.

## 2. Проверка практических навыков

Темы 3, 4

Дать оценку экономической и социальной эффективности управления человеческими ресурсами организации (на примере конкретной компании).

Структура работы:

1 ГЛАВА (ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ). НАЗВАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ?

В главе должно быть 3-4 параграфа

2 ГЛАВА (АНАЛИТИЧЕСКАЯ) НАЗВАНИЕ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ...).

Примерная структура 2-ой главы:

- 2.1. Общая характеристика выбранной организации
- 2.2. Анализ численности, качественного состава и движения персонала
- 2.3. Анализ системы найма, отбора и подбора персонала
- 2.4. Анализ организации оплаты труда и мотивации персонала
- 2.5. Анализ системы обучения и деловой оценки персонала

3 ГЛАВА (РЕКОМЕНДАТЕЛЬНАЯ) НАЗВАНИЕ ?АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ (НА ПРИМЕРЕ?.)

- 3.1. Расчет показателей экономической и социальной эффективности УЧР
- 3.2. Предложения по повышению эффективности управления человеческими ресурсами организации

## Экзамен

Вопросы к экзамену:

- 1. Основы экономики управления человеческими ресурсами (УЧР). Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом. Подходы к УЧР.
- 2. Принципы и методы управления человеческими ресурсами
- 3. Кадровая политика организации: сущность, цели, принципы. Виды кадровой политики.
- 4. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Виды стратегий.
- 5. Стратегии управления человеческими ресурсами в условиях кризиса.
- 6. Понятие HR - бренда. Формирование HR - бренда компании. Факторы, влияющие на формирование бренда работодателя. Инструменты HR - брендинга.
- 7. Рынок труда, его сущность и виды.
- 8. Особенности российской модели рынка труда. Проблема инфорсmenta трудового законодательства в России.
- 9. Сущность заработной платы. Структура общего вознаграждения: современный вид. Постоянная и переменная части оплаты труда.
- 10. Формы и системы оплаты труда.
- 11. Организация оплаты труда на основе тарифной и бестарифной системы.
- 12. Система грейдов. История возникновения грейдинга. Этапы внедрения системы грейдов на предприятии.
- 13. Связь заработной платы с конечными результатами хозяйственной деятельности. Премирование на базе KPI (Ключевых показателей эффективности)
- 14. Формирование системы льгот (benefits)
- 15. Особенности отраслевых, профессиональных, региональных, гендерных различий в заработной плате в российской экономике.
- 16. Понятие рекрутмента. Этапы рекрутмента. Источники и методы набора персонала. Приоритетные инструменты рекрутмента в России.
- 17. Этапы отбора персонала в организации. Процесс приема персонала на работу. Перевод на другую работу. Увольнение с работы.
- 18. Управление высвобождением персонала. Технология аутплейсмента.

19. Цели планирования человеческих ресурсов. Процесс планирования человеческих ресурсов. Методы планирования человеческих ресурсов. Сущность прогнозирования потребности в персонале организации
20. Теория и практика деловой оценки персонала. Аттестация кадров.
21. Формирование резерва кадров и планирование деловой карьеры персонала.
22. Виды обучения персонала. Методы обучения персонала. Оценка эффективности обучения. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала организации.
23. Концепция самообучающейся организации.
24. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами
25. Оценка расходов на персонал.
26. Аудит и контроллинг человеческих ресурсов.
27. Аутсорсинг персонала. Лизинг и аутстаффинг персонала.
28. Использование человеческих ресурсов. Занятость человеческих ресурсов. Государственная политика социальной защиты безработных.
29. Анализ кадрового потенциала организации. Понятие и оценка кадрового потенциала.
30. Система показателей, характеризующих кадровый потенциал организации Управление развитием кадрового потенциала.
31. Теория человеческого капитала. Инвестиции в человеческий капитал. Модель отдачи от инвестиций в человеческий капитал. Отдача от человеческого капитала в России.
32. Особенности управления человеческими ресурсами за рубежом (на примере конкретной страны)

#### **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 3</b>			
<b>Текущий контроль</b>			
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.	1	10
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.	2	10
<b>Семестр 4</b>			
<b>Текущий контроль</b>			
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.	1	10

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Проверка практических навыков	Практические навыки проверяются путём выполнения обучающимися практических заданий в условиях, полностью или частично приближенных к условиям профессиональной деятельности. Проверяется знание теоретического материала, необходимое для правильного совершения необходимых действий, умение выстроить последовательность действий, практическое владение приёмами и методами решения профессиональных задач.	2	20
Экзамен	Экзамен нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Экзамен проводится в устной или письменной форме по билетам, в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся даётся время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

## 7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

### 7.1 Основная литература:

1. Экономика управления персоналом [Электронный ресурс]: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова ; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 427 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006018-7. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/991814>
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. Экономика и управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Т.Г. Строителева. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 143 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006913-5. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1008012>
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>.

### 7.2. Дополнительная литература:

1. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах [Электронный ресурс] : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 290 с. - (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-009681-0. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/908347>
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.)

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

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

Журнал Управление персоналом - <http://www.top-personal.ru>  
Журнал Управление развитием персонала - [www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru).  
ЭБС ZNANIUM.COM - <http://znanium.com>  
ЭБС Издательства Лань - <http://e.lanbook.com>  
ЭБС Консультант студента - [www.studentlibrary.ru](http://www.studentlibrary.ru)  
ЭБС Университетская библиотека online - <http://biblioclub.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	<b>САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ (СРС)</b> включает следующие виды работ: <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 (экзамену)</li></ul> 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 обучающимися с целью оказания им помощи в самостоятельном изучении тем учебного курса. Консультации носят групповой и индивидуальный характер. Изучение дисциплины следует начинать с проработки рабочей программы, методических указаний и разработок, указанных в программе, особое внимание уделяется целям, задачам, структуре и содержанию курса.

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.</p> <p>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).</p> <p>Кейс (в переводе с англ. - случай) представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую студентам в качестве задачи для анализа и поиска решения.</p> <p>Обычно кейс содержит схематическое словесное описание ситуации, статистические данные. Кейс дает возможность приблизиться к практике, встать на позицию человека, реально принимающего решения.</p> <p>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.</p> <p>Этапы выполнения кейс-задания: Решение кейса представляет собой продукт самостоятельной индивидуальной или групповой работы студентов.</p>
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.</p> <p>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.</p> <p>Разработка научного доклада требует соблюдения определенных правил изложения материала. Все изложение должно соответствовать строгому логическому плану и раскрывать основную цель доклада.</p> <p>Основные моменты, которыми следует руководствоваться студентам при подготовки научных докладов можно изложить в следующих пунктах:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>актуальность темы доклады;</li><li>развитие научной мысли по исследуемой тематике;</li><li>осуществление обратной связи между разделами доклада;</li><li>обращение к ранее опубликованным материалам по данной теме;</li><li>широкое использование тематической литературы;</li><li>четкая логическая структура компоновки отдельных разделов доклада.</li></ul> <p>Название - очень важный элемент. По названию судят обо всей работе. Поэтому заглавие работы должно полностью отражать ее содержание.</p> <p>Научный доклад должен включать в себя следующие структурные элементы:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>вступление;</li><li>основные результаты исследования и их обсуждение;</li><li>заключение (выводы);</li><li>список использованных при подготовке и цитированных источников.</li></ul> <p>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.</p> <p>Как правило, вступление должно в себя включать:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>раскрытие уровня актуальности данной темы;</li><li>подробное объяснение причин, по которым была выбрана тема;</li><li>определение целей и задач;</li><li>необходимую вводную информацию по теме;</li><li>четкий план изложения материала.</li></ul> <p>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.</p> <p>В случае если полученная в результате исследования информация позволяет двойное толкование фактов, делаются альтернативные выводы.</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.</p> <p>Как и любая другая форма подготовки к контролю знаний, тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации:</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Если Вы не знаете ответа на вопрос или не уверены в правильности, следует пропустить его и отметить, чтобы потом к нему вернуться.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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>
проверка практических навыков	<p>Письменные домашние задания - одна из форм самостоятельной работы студентов, способствующая углублению знаний, выработке устойчивых навыков самостоятельной работы. Творческое задание - задание, которое содержит больший или меньший элемент неизвестности и имеет, как правило, несколько подходов.</p> <p>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
экзамен	<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.</p> <p>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.</p> <p>Студентам рекомендуется:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> готовиться к зачету (экзамену) в группе (два-три человека);</li><li><input type="checkbox"/> внимательно прочитать вопросы к зачету (экзамену);</li><li><input type="checkbox"/> составить план ответа на каждый вопрос, выделив ключевые моменты материала;</li><li><input type="checkbox"/> изучив несколько вопросов, обсудить их с однокурсниками.</li></ul> <p>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)**

Освоение дисциплины "Экономика управления человеческими ресурсами" предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows Professional 7 Russian

Браузер Google Chrome

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.

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

Освоение дисциплины "Экономика управления человеческими ресурсами" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

#### **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 38.04.03 "Управление персоналом" и магистерской программе Управление персоналом организации .