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

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС
(наименование института (факультета))
Кафедра государственного управления и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
И.о. директора Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Лебедева Екатерина Александровна
Подписано цифровой подписью: Лебедева Екатерина Александровна
Дата: 2025.05.05 16:07:52 +03'00'

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

«Менеджмент в спортивной индустрии»
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой с применением электронного (онлайн) курса

Б1.О.06 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ИНДУСТРИИ СПОРТА

(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)
заочная
(форма обучения)

Год набора – 2025

Нижний Новгород, 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы....4

2. Объем и место дисциплины в структуре оп во....4

3. Содержание и структура дисциплины....5

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся....7

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине....14

6. Методические материалы по освоению дисциплины....18

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет....20

7.1. Основная литература....22

7.2. Дополнительная литература....22

7 .3. Нормативные правовые документы....23

7.4. Интернет-ресурсы....23

7.5. Иные источники....23

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы....24

Авторы-составители:

Доцент кафедры государственного управления и менеджмента, канд.экон.наук, доцент — Е.Е. Егоров

(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры) — *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента, канд.экон.наук, доцент — В.В. Авдонькина

(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры) — *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины Б1.О.06 Управление человеческими ресурсами в индустрии спорта одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента.

Протокол от 20 февраля 2025 г. № 6.

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

Дисциплина Б1.О.06 Управление человеческими ресурсами в индустрии спорта обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.2	Способен выполнять основные функции управления коллективом, планировать и корректировать работу команды с учетом особенностей и интересов ее членов
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1	Способен оценить свои личностные, профессиональные, временные ресурсы и целесообразно их использовать при выполнении конкретных задач индустрии спорта

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.06 Управление человеческими ресурсами в индустрии спорта является дисциплиной обязательной части блока Б1 и в соответствии с учебным планом осваивается на 1 курсе при заочной форме обучения. Общая трудоемкость дисциплины (модуля) в зачетных единицах – 3 (108 академических часов / 81 астрономический час).

Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в области теории организации и организационного поведения, управленческой экономики и современных проблем менеджмента.

Дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.03 Теория организации и организационное поведение;

Б1.О.05 Современный менеджмент.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся; форма (ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом:

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Всего
Заочная форма обучения		
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*12*
лекционного типа (Л)		*4*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*8*
консультация		-
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		92
Промежуточная аттестация	форма	*Зачет*
	час.	*4*
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*108/3*

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Система управления человеческими ресурсами	26	1		2		23	Решение кейсов
Тема 2	Формирование человеческих ресурсов	26	1		2		23	Решение кейсов
Тема 3	Использование человеческих ресурсов	26	1		2		23	Решение кейсов
Тема 4	Развитие человеческих ресурсов	26	1		2		23	Решение кейсов
Промежуточная аттестация		4						зачет
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**3/108/81**	**4/3**		**8/6**		**92/69**	**4/3**

*Примечание: * – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Система управления человеческими ресурсами

Человеческие ресурсы организации как объект управления, его специфика. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией. Концепция управления персоналом. Пирамида управления персоналом в организации. Цели и задачи управления персоналом организации. Соотношение целей управления персоналом и целей организации. Принципы работы с персоналом: Характеристика важнейших функций управления персоналом. Механизм реализации принципов управления персоналом. Методы управления персоналом как комплексная система. Характеристика административных, экономических и социально – психологических методов управления персоналом.

Системный подход к управлению персоналом организации. Цели и функции системы управления персоналом. Основные и дополнительные задачи по управлению персоналом. Этапы процесса управления персоналом. Характеристика основных элементов системы управления персоналом. Влияние характеристик организации на построение системы управления персоналом. Организационная структура системы управления персоналом. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом. Нормативно – методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом. Формы и методы формирования целостной системы координации предпринимательской работы в том числе и в сфере управления персоналом.

Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления персоналом. Кадровая политика организации: сущность, принципы и основные направления. Типы кадровой политики организации. Факторы, обусловливающие кадровую политику. Понятие о стратегии управления персоналом. Стратегии управления человеческими ресурсами, связанные с основными стратегическими направлениями

работы организации. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом. Проектирование организационных структур управления.

Тема 2. Формирование человеческих ресурсов

Маркетинг персонала. Поиск и привлечение персонала. Набор персонала как первый этап его расстановки. Этапы процесса набора персонала. Система отбора персонала: сущность и принципы Этапы процесса отбора при использовании внешних источников персонала. Содержание стадий отбора в организации. Критерии и методы отбора персонала. Собеседование как инструмент отбора персонала: сущность, методики и этапы проведения. Оценка пригодности претендента. Различие отбора и подбора персонала. Интересы субъектов в процессе отбора персонала. Противоречия интересов участников процесса отбора персонала. Основные формы, используемые при предварительном отборе кандидатов. Подведение итогов подбора персонала. Принятие решения о найме и оценка его эффективности. Трудоемкость работ по найму персонала.

Адаптация персонала: сущность и виды: социальная, организационная, профессиональная и психофизиологическая. Этапы процесса адаптации. Условия успешности адаптации. Управление адаптацией персонала: принципы, инструменты.

Тема 3. Использование человеческих ресурсов

Роль оценки персонала в системе управления персоналом. Деловая оценка персонала: задачи и функции. Организация подготовки деловой оценки персонала. Показатели оценки персонала. Оценка персонала в процессе его использования. Специфика оценки характеристик персонала. Критерии оценки персонала. Показатели и основные методы оценки персонала. Инновационные методы оценки персонала: управление по целям, управление результативностью, оценочный центр, метод «360 градусов», экспресс – оценка персонала. Традиционная система оценки персонала – аттестация. Нетрадиционные методы оценки персонала.

Мотивация и стимулирование персонала. Мотивация персонала: сущность и механизм мотивации. Характеристика основных концепций мотивации. Факторы мотивации работников организации. Потребности, доходы, уровень жизни. Характеристика стимулирующих систем в организации. Классификация стимулов. Стимулирование персонала организации. Формы стимулирования. Оплата труда персонала. Система компенсации, ее цели. Управление компенсацией и управление системой льгот. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.

Организационная культура: сущность, структура. Компоненты организационной культуры. Функции организационной культуры. Методы изучения организационной культуры. Этапы формирования организационной культуры. Типы организационной культуры и их особенности. Принципы и методы управления организационной культурой. Направления развития организационной культурой.

Конфликты: сущность и классификация. Типология конфликтов. Форма, структура и динамика конфликтов. Объективные причины возникновения конфликтов. Методы изучения и диагностики конфликтов. Выбор стратегии реагирования на конфликт. Пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов. Этапы разрешения конфликта.

Оценка результатов труда как одна из функций по управлению персоналом. Основные показатели оценки результатов труда. Основные методы оценки результатов труда управленческих работников. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом. Показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом. Направления расчета экономического эффекта от некоторых мероприятий по работе с кадрами. Оценка затрат на персонал организации. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Тема 4. Развитие человеческих ресурсов

Основные концепции и понятия обучения. Обучение персонала: сущность и основные виды. Характеристика видов обучения персонала. Целевые группы обучения. Обучение на рабочем месте и вне рабочего места, их характеристика. Методы обучения персонала на рабочем месте. Методы обучения персонала вне рабочего места. Организация профессионального обучения и повышения квалификации. Корпоративное обучение и развитие персонала. Коучинг как форма обучения. Особенности дистанционного обучения. Оценка эффективности обучения. Роль службы управления персоналом в организации обучения кадров.

Понятие и виды деловой карьеры. Цели карьеры. Профессиональная карьера. Профессиональный и должностной рост. Характеристика основных типов и моделей карьеры. Управление деловой карьерой. Этапы карьеры. Этапы процесса планирования деловой карьеры. Личный план карьеры менеджера. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала: сущность и этапы. Кадровый резерв: сущность, источники и принципы формирования. Этапы формирования кадрового резерва и работа с ним. Планирование и организация работы с кадровым резервом. Контроль за работой с кадровым резервом.

Мобильность персонала и текучесть кадров. Факторы, обусловливающие мобильность персонала. Система показателей динамики оборота кадров в рамках организации. Факторы текучести кадров. Специфика текучести персонала российских предприятий. Ротация персонала как кадровая технология снижения текучести персонала предприятия. Цели и задачи ротации персонала. Принципиальная схема ротации персонала. Характеристика видов высвобождения персонала. Прогнозирование высвобождения персонала. Этапы процесса высвобождения персонала. Критерии отбора претендентов на высвобождение. Основания для увольнения сотрудников в соответствии с ТК РФ. Альтернативы сокращению и увольнению персонала в условиях экономического кризиса. Работа с увольняющимися сотрудниками. Способы разрешения конфликтных ситуаций в процессе высвобождения персонала.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.06 Управление человеческими ресурсами в индустрии спорта используются следующие ***методы текущего контроля успеваемости*** обучающихся:

Таблица 3

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Методологические основы исследований в менеджменте	Решение кейсов
Тема 2. Общенаучные методы исследования	Решение кейсов
Тема 3. Неформальные и формальные методы исследований	Решение кейсов
Тема 4. Специфические методы исследования управленческих ситуаций	Решение кейсов
Тема 5. Методы оценки эффективности исследований	Решение кейсов

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 1.

Ситуация «Разработка организационно – экономических мероприятий по достижению стратегических целей управления персоналом»

Описание ситуации

Руководителями крупной швейной фабрики с численностью персонала 1150 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определены генеральная цель службы управления персоналом и общая стратегия управления персоналом.

Генеральная цель службы управления персоналом – своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества.

Общая стратегия управления персоналом – повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала (ТП) предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

С учетом общей стратегии управления персоналом в табл. приведены качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления персоналом: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления персоналом

Цели и мероприятия	**Направления деятельности службы управления персоналом**		
	Обеспечение персоналом	**Реализация ТП**	**Развитие ТП**
Долгосрочные цели	Ограниченный наем персонала; «омоложение» трудового коллектива.	Активизация использования имеющегося потенциала; повышение производительности труда, совершенствование технологий реализации трудового потенциала	Концентрация профессионально – квалификационного развития на возможностях предприятия; повышение значимости факторов: «социальный статус персонала» и «корпоративная культура»
Качественные характеристики целей	Обеспечить наем высококвалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности.	Разработать и внедрить в основном производстве систему «Внутренний рынок персонала». Обеспечить эффективное функционирование системы «Стратегическое управление персоналом предприятия».	Обеспечить профессионально – квалификационное развитие персонала на базе учебного центра предприятия и путем «мультипликации знаний». Разработать и приступить в 2016 году к реализации программы «Развитие корпоративной культуры предприятия».
Организационно – экономические мероприятия		Внедрить в практику управления персоналом комплекс методов, стимулирующих повышение квалификации и самообразование персонала; применение «положительных» моделей производственного поведения.	Сформировать до июля 2020 года комплекс мер по повышению социального статуса персонала и и имиджа предприятия и приступить к их реализации в Ш квартале 2016г.

Постановка задачи. Разработайте организационно – экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала. Рекомендации: Разработку организационно – экономических мероприятий рекомендуется проводить по функциям, выполняемы службой управления персоналом предприятия: подбор и отбор персонала; планирование

потребности в персонале; обучение, мотивация, улучшение социально – психологического климата и т.д.

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 2.

Ситуация «Формирование коллектива организации»

От того, насколько эффективно организовано управление персоналом, зависит эффективность деятельности организации. Эффективность управления персоналом определяется в значительной степени определяется тем, в какой степени руководитель организации владеет современными технологиями управления персоналом.

В эпоху стремительного становления и усложнения производства одно из основных требований, предъявляемых к работнику, - высокий профессиональный уровень, компетентность, умение осваивать новые, более совершенные технологии.

Умение сформировать коллектив, обладающий высоким профессиональным уровнем, является одним из необходимых условий успешной конкуренции, завоевания новых рынков сбыта и закрепления на старых. Поскольку только высокий профессиональный уровень работников может обеспечить выпуск продукции мирового класса, способной конкурировать с более качественной товарной продукцией, представленной на мировых рынках сбыта.

Проблема

Как вы оцениваете положение с кадровым составом германской компании «Сименс» с точки зрения возрастающей конкурентной борьбы? Чтобы вы предприняли на месте руководства компании?

Развитие управленческой ситуации

После анализа сложившейся ситуации руководство компании «Сименс» решило изменить систему планирования трудовых ресурсов, используя так называемый качественный подход.

Отдел кадров компании провел анализ перспективных планов развития компании и определил, работники каких специальностей и какого профессионального уровня потребуются в близком и более отдаленном будущем. Рассматривался период до 10 лет.

В результате было выявлено несоответствие между нынешним профессионально – квалификационным уровнем работников компании и тем, который потребуется в перспективе, что привело к разработке плана мероприятий , предусматривающего:

1) подбор кадрового состава;

2) перераспределение кадров внутри компании;

3) профессиональную переподготовку кадров.

Задание

1. Какие современные технологии подбора персонала вы знаете?

2. Какие технологии подбора персонала представляется вам целесообразным применить? Что для этого потребуется сделать?

3. Какие технологии оптимизации кадрового состава являются наиболее применяемыми в современных условиях?

4. Каким образом можно решить проблему перераспределения кадров внутри компании?

5. В каких случаях и для решения каких кадровых проблем может использоваться ротация персонала? Какие достоинства и недостатки данной технологии? Дайте их характеристику.

6. Какие факторы обусловливают высокий профессионально – квалификационный уровень персонала, его компетенций?

7. Какие формы, виды и методы повышения профессиональных компетенций вы знаете?

8. Какие формы, виды и методы повышения профессиональных компетенций персонала компании «Сименс» целесообразно применить?

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 3.

Ситуация «Москва, как много в этом слове…»

Дмитрий Николаевич Симонян, генеральный директор крупного российского предприятия, вышел на улицу. Солнце как будто улыбалось своими теплыми лучами с высоты безоблачного неба. Ветер налетел новым энергичным порывом, подхватывая с газона прошлогодний сор и пыль. В этом стремительном облачке мимо пролетел большой лист газеты, с которого, как будто оглядывая все вокруг, смотрел портрет очень серьезного человека. Через мгновение обрывок газеты упал в большую весеннюю лужу, и серое мокрое пятно стремительно растеклось по всей ее поверхности. А вокруг на пока еще совсем голых деревьях щебетали птицы, звонко журчали веселые ручейки. «Ну, вот и весна! – подумал Дмитрий Николаевич. – Наверно, кто-то сейчас отдыхает, читает книги, а может просто гуляет по улицам, глядя в небо и ни о чем не думая. Но, похоже, это не для меня, я должен решить проблему. Просто обязан найти выход…»

Вчера Семен Михайлович Зайкин, директор московского представительства ОАО «Промтей», оставил на столе Дмитрия Николаевича заявление об увольнении по собственному желанию. В короткой беседе он объявил, что не готов вернуться обратно в Санкт-Петербург, как ему было предложено руководством компании. Для него принципиальным является продолжение работы в московском представительстве. Что ответить Семену? Это был не простой вопрос для Симоняна.

Зайкин работал в компании давно. Он пришел в 1994 г. на позицию продавца и своей обстоятельностью, спокойным, рассудительным характером достаточно быстро завоевал доверие руководителя. С клиентами Семен Михайлович вел себя доброжелательно, всегда был достаточно открыт и общителен. Многие клиенты весьма лестно отзывались о нем. Также Зайкин имел положительные характеристики и от своего прежнего руководства, где он работал старшим мастером производственного цеха. Это, собственно, и послужило поводом для назначения Семена Михайловича руководителем отдельного направления компании.

На этой позиции Зайкин, по общему мнению, также действовал достаточно успешно. И когда в 1999 г. было принято решение открыть представительство компании в Москве, никто не сомневался, что именно Семен Михайлович является наилучшей кандидатурой. Сам Зайкин тоже был рад проявить себя на этой новой и сложной работе. Несмотря на некоторые сомнения жены по поводу переезда в столицу, быстро собравшись, он уехал в Москву один. В течение месяца он нашел для представительства подходящее помещение и заключил договор аренды. Начали обживаться, что называется, с нуля. За два месяца был выполнен ремонт, появились первые клиенты.

Клиенты компании «Промтей» всегда отмечали особое радушие и доброжелательность сотрудников московского представительства, в нем царил некий открытый, радушный, истинно петербургский стиль общения. Здесь им всегда были действительно рады. Часто клиенты, которые приезжали из далеких регионов, засиживались в офисе до позднего вечера. Так постепенно сложились неформальные, прочные связи.

Первый год жизни московского представительства для его сотрудников был достаточно сложным. Работали много, отдыхать было некогда. Бытовые проблемы были решены на минимальном уровне, отношение коренных москвичей к «провинциалам» из Питера было традиционно пренебрежительным. На выходные большая часть персонала, включая директора, уезжали домой, в Петербург. Иногда с целью выравнивания финансовых потоков Семену Михайловичу приходилось, серьезно рискуя, везти с собой увесистые пачки наличных.

Время шло, продажи росли, увеличивалась прибыль, улучшались условия работы. Теперь все сотрудники, которые не являлись москвичами, жили в отдельных квартирах, в

представительстве работало кафе, зарплата сотрудников существенно выросла. Все было бы хорошо, если бы не август 1998 г.…

Августовские события в корне изменили ситуацию. Объемы продаж упали в три раза, многие клиенты московского представительства «Промтея» объявили себя банкротами, другие просили дополнительных отсрочек платежей. Соответственно, возникли типичные для того времени проблемы в коллективе. Руководство головной компании предложило сотрудникам несколько вариантов выхода из сложной ситуации. Преобладающее большинство работников представительства высказались за вариант сохранения общего количества сотрудников при некотором сокращении размеров зарплат. Уменьшилась зарплата и директора московского представительства Зайкина. С тех пор ситуация в Москве стала развиваться по-другому.

В 1999 г., когда в петербургском представительстве большинство проблем с долгами уже были решены, в московском представительстве дела двигались медленно. Кроме того, развился конфликт между руководителями подразделений головной компании и руководителем московского филиала. Семен Михайлович обвинял руководителей в Петербурге, ответственных за поставки, в недальновидности, в отсутствии профессионализма и даже в откровенном головотяпстве. Он стал требовать от руководства «Промтея», чтобы менеджеры направлений «из провинции» чаще бывали в Москве и сами продвигали продукцию компании среди московских клиентов. Однако сам Семен Михайлович на деле никак не поддерживал подобные попытки, отдавая предпочтение чисто административно-хозяйственной деятельности.

Таким образом, постепенно в конфликт втягивалось все большее количество участников. Так, если клиент делал заказ на оборудование, но в данный момент его не было на московском складе, менеджеры по продажам с отчаянием говорили: «Бесполезно, все равно в Питере ничего делать не будут!» А в это время в Петербурге другие сотрудники, изучая по компьютеру все возрастающие запасы неликвидной продукции в московском представительстве, пытались обратить внимание Зайкина и его заместителя на эту неприятную тенденцию. «Да вы же не понимаете московского рынка, вечно присылаете товар слишком поздно или не по той цене, которая нужна!» – так часто в жарких дискуссиях обвинял Семен Михайлович петербургских коллег, сам постепенно все больше превращаясь в «типичного москвича».

На одной из встреч с Дмитрием Николаевичем Зайкин изложил свое видение развития московского представительства. С его точки зрения, самым разумным являлось предоставление московскому представительству полной самостоятельности в выборе поставщиков, закупке товаров и деятельности, связанной с исследованиями рынка. Однако у Симоняна предложение Семена Михайловича поддержки не получило.

Во-первых, он не был уверен, в том, что Зайкин сможет найти соответствующих специалистов, сформулировать перед ними задачи и проконтролировать их деятельность. Семен Михайлович – специалист с высшим техническим образованием, а какого-либо образования в области менеджмента он не имел. Это был «чистый» практик с четко выраженными качествами административно-хозяйственного управленца.

Во-вторых, в беседах с Дмитрием Николаевичем Зайкин как-то предложил услуги своего московского товарища – достать бытовую технику по очень выгодным ценам. Алексей Разумов, приятель Зайкина, являлся директором учрежденного «Промтеем» московского предприятия. Несколько позже Разумов разошелся со своими петербургскими учредителями, что наводило Дмитрия Николаевича на грустные ассоциации.

И, наконец, поведение Семена Михайловича в человеческом плане существенно изменилось за последние годы. Он был угрюм, жаловался, что устал работать, обременительно ездить на поезде каждую неделю в Петербург и видеться с семьей от случая к случаю.

Все это побудило Дмитрия Николаевича откровенно поговорить с Зайкиным по поводу его перспектив. Семен Михайлович долго не хотел откровенничать, предпочитая обсуждать некомпетентность и ограниченность петербургских коллег, но все же откровенная беседа состоялась…

Перспективы, которые рисовал для себя Зайкин в ближайшие десять лет, просто поразили Симоняна. Семен Михайлович мечтал построить в ближнем Подмосковье дом площадью не менее 1000 м^2 и «отделать его по высшему классу, так, чтобы и его дети, и родственники, и друзья, если вдруг соберутся все вместе в этом доме, нашли достаточно места». Ежемесячный доход – не менее $ 30 000, и не как зарплата, а в виде процентов от некой круглой суммы, находящейся на банковском счету в надежной стране. «Да и вообще, – заявил Семен Михайлович, – я хочу, чтобы ни я, ни моя семья не испытывали финансовых ограничений».

Это была серьезная «заявка» для Дмитрия Николаевича. Следовало серьезно подумать о перспективах Зайкина в должности руководителя московского представительства «Промтея». В кадровом резерве компании был сотрудник, на которого можно рассчитывать при необходимости. Но все же следовало учитывать, что Семен Михайлович был одним из членов команды, имел большой вес в компании, и его личность ассоциировалась с прошлыми успехами московского представительства. В клубке взаимных претензий было крайне сложно понять реальную степень ответственности за экономические промахи последних лет в работе московского представительства. Кроме того, в соответствии с корпоративной культурой в «Промтее» провозглашалась особая ценность каждого сотрудника, и компания гордилась тем, что в среднем и высшем эшелонах власти не было за последние три года ни одного увольнения.

Взвесив все «за» и «против», Симонян снова вызвал к себе Зайкина и предложил ему выход из сложившейся ситуации таким образом, что, по мнению Дмитрия Николаевича, оптимально решалось бы сразу несколько проблем:

• Семен Михайлович возвращался назад в Петербург и занимал достаточно высокую руководящую должность, связанную с деятельностью всей компании;

• компания оплачивала обучение Зайкина в престижнейшем петербургском институте по 8-месячной программе для менеджеров;

• компания предоставляла такой график рабочего времени и такую загрузку, что Семен Михайлович мог бы эффективно работать и учиться одновременно;

• по завершении обучения предлагалось вернуться к рассмотрению развития карьеры Зайкина в московском представительстве.

«Отдохнет от частых поездок, – рассуждал Дмитрий Николаевич, – побудет с семьей, получит качественное управленческое образование, увидит, как говорится, всю поляну, может быть, все понемногу и утрясется».

Зайкин выслушал предложения генерального, взял неделю для обдумывания и отбыл в столицу. Через неделю на столе Дмитрия Николаевича лежало заявление от Семена Михайловича об увольнении по собственному желанию.

Симонян понимал, что уход Зайкина мог повлечь за собой увольнение многих старых сотрудников московского представительства, которые были лояльны по отношению к Семену Михайловичу. И, как следствие, конкурентная позиция компании на сложном столичном рынке, которая к этому моменту была и так существенно ослаблена, могла оказаться критической…

«…Наверно, кто-то сейчас отдыхает, читает книги, а может, просто гуляет по улицам, глядя в небо и не думая ни о чем. Но, похоже, это не для меня, я должен решить проблему. Просто обязан найти выход», – вернулся к своим невеселым думам Симонян.

Задание:

1. Какой вариант выбрали бы вы? Уволили бы Зайкина или сочли целесообразным продолжение его работы в московском представительстве?

2. Как вы считаете, было бы целесообразным принять инициативное предложение Семена Михайловича о предоставлении большей независимости московскому представительству?

3. Что, на ваш взгляд, послужило причиной возникновения конфликта между московским и петербургским представительствами? Возможно ли было управлять этим конфликтом?

4. Как вы считаете, почему Зайкин не принял предложения Дмитрия Николаевича?

5. Как вы считаете, как бы могла повлиять предложенная Дмитрием Николаевичем программа на взгляды и убеждения Семена Михайловича в отношении своего будущего в компании и перспективы развития московского представительства в случае, если бы он ее принял

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 4.

Ситуация «Карьерные тупики»

Описание ситуации

Менеджер – руководитель вступил в первую фазу служебного пути в 25 лет. Преемник должен сменить его в конце восьмой фазы служебного пути.

Постановка задачи

В каком возрасте будут находиться менеджер и его преемник в момент ухода в отставку менеджера? В каком возрасте преемник достигнет поры готовности, если он сменит менеджера в конце седьмой фазы

Методические указания

В соответствии с законом Паркинсона, менеджер – руководитель проходит следующие фазы служебного пути:

1. Пора готовности (Г).
2. Пора благоразумия (Б+Г + 3 года).
3. Пора выдвижения (В = Б + 7 лет).
4. Пора ответственности (О = В + 5 лет).
5. Пора авторитета (А = О + 3 года).
6. Пора достижений (Д = А + 7 лет).
7. Пора наград (Н = Д + 9 лет).
8. Пора важности (Ва = Н + 6 лет).
9. Пора мудрости (М = Ва + 3 года).
10. Пора тупика (Т = М + 7 лет).

Пора готовности – возраст, в котором менеджер начинает свой профессиональный путь после обучения. При готовности (Г), равной 22 годам, менеджер достигнет поры тупика к 72 годам.

При исчислении пенсионного возраста надо исходить не из возраста того человека, о чьей отставке идет речь, а из возраста его преемника.

Возрастная разница составляет 15 – 20 лет (сын редко бывает прямым преемником отца). Преемник достигнет поры достижений к 47 годам, когда руководителю – 62 года. Тут и происходит перелом. Доказано, что преемник, «зажимаемый руководителем» (Паркинсон), вместо фаз 6 – 10 проходит иные фазы:

6. Пора краха (К = А + 7лет).
7. Пора зависти (З = К + 9 лет).
8. Пора смирения (С = З + 4 года).

Когда менеджеру – руководителю исполняется 72 года, 57 – летний преемник входит в пору смирения. Если руководитель уйдет в отставку, преемник не сможет его заменить, так как смирился («отзавидовал» свое). Случай опоздал ровно на 10 лет.

Пору краха распознать легко. Тот, кому не давали права принимать важные решения в свое время, начинает считать важными все свои решения.

Пору зависти узнают по настойчивым упоминанием о себе: «Со мной никогда не советуются», «Я еще что –то значу» или «Тот – то ничего не умеет).

Пора смирения: «Мне почести не нужны», «Если бы меня повысили, когда бы я в шахматы играл?», «Того – то повысили, а мне и тут хорошо, хлопот меньше». Менеджер, не ставший начальником к 46 годам, никогда уже им не станет.

Задание: Каким должен быть алгоритм работы с кадровым резервом для удовлетворения потребностей руководителей и обеспечения преемственности в системе управления организации?

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

***5.1. Зачет проводится с применением следующих методов (средств*):** проведение устного зачета, включающего теоретическую часть и практико-ориентированное задание, требующее демонстрации уровня владения умениями/навыками.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 4

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
УК-3.2	Способен выполнять основные функции управления коллективом, планировать и корректировать работу команды с учетом особенностей и интересов ее членов	ИУК-3.2	Использует различные методы организации работы команды по достижению поставленной цели	Демонстрирует применение различных методов организации работы команды по достижению поставленной цели
УК-6.1	Способен выполнять основные функции управления коллективом, планировать и корректировать работу команды с учетом особенностей и интересов ее членов	ИУК-6.1	Определяет свои образовательные потребности и способы совершенствования профессиональной деятельности в спортивной индустрии на основе самооценки с учетом достижений науки и практики управления	Демонстрирует использование методов самооценки применительно к современному уровню развития науки управления и определяет свои образовательные дефициты

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Примерный перечень теоретических вопросов к зачету:

1. Место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления организацией.
2. Человеческие ресурсы организации как объект управления.
3. Структура персонала организации.
4. Классификация субъектов управления персоналом.
5. Характеристика основных концепций управления персоналом.
6. Формирование умений и навыков поведения в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе.

7. Цели и задачи управления персоналом организации.
8. Характеристика законов и закономерностей управления персоналом.
9. Административные методы управления персоналом.
10. Экономические методы управления персоналом.
11. Социально – психологические методы управления персоналом.
12. Цели и функции системы управления персоналом.
13. Характеристика основных элементов системы управления персоналом.
14. Организационная структура системы управления персоналом
15. Характеристика основных видов обеспечения системы управления персоналом.
16. Кадровая политика организации: сущность, принципы и основные направления.
17. Типы кадровой политики организации и факторы ее обусловливающие.
18.Стратегия управления персоналом организации и ее основные типы.
19. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом.
20. Управление социальным развитием организации.
21. Набор персонала как первый этап его расстановки.
22. Сравнительная характеристика основных источников набора персонала.
23. Система отбора персонала: сущность и принципы.
24. Критерии и методы отбора персонала.
25. Подбор персонала и его методы.
26. Адаптация персонала: сущность направления и виды.
27. Этапы процесса адаптации.
28. Управление адаптацией персонала: принципы и инструменты.
29. Деловая оценка персонала: задачи и функции.
30. Организация подготовки оценки персонала.
31. Показатели и основные методы оценки персонала.
32. Характеристика современных инновационных методов оценки персонала.
33. Аттестация как традиционная система оценки персонала.
34. Кадровый резерв: сущность, источники и принципы формирования
35. Этапы формирования кадрового резерва и работа с ним.
36. Понятие и виды деловой карьеры.
37. Управление деловой карьерой.
38. Планирование трудового пути (карьеры) работника
39. Организационная структура современной службы управления персоналом.
40. Основные концепции и понятия обучения и развития персонала.
41. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала организации.
42. Обучение персонала: сущность и основные виды.
43. Корпоративное обучение и развитие персонала.
44. Аудит персонала организации.
45. Формирование команды как условие эффективного взаимодействия людей в организации.
46. Прогнозирование и планирование потребности в персонале.
47. Мотивация персонала: сущность и основные концепции.
48. Стимулирование трудовой деятельности персонала.
49. Система компенсаций и льгот.
50. Мотивационный механизм: сущность, основные элементы и принципы.
51. Мобильность персонала и текучесть кадров: сущность и факторы их обусловливающие.
52. Ротация персонала как кадровая технология.
53. Высвобождение персонала: сущность, виды и этапы.
54. Организационная культура: сущность и структура.

55. Функции организационной культуры.

56. Типы организационной культуры.

57. Диагностика и этапы формирования организационной культуры.

58. Конфликты: сущность, причины и классификация.

59. Организация управления конфликтами и стрессами.

60. Основные методы оценки труда управленческих работников.

61. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом.

62. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Практико-ориентированные (практические) задания к зачету:

УК-3.2 Способен выполнять основные функции управления коллективом, планировать и корректировать работу команды с учетом особенностей и интересов ее членов

Задание 1

В современной практике менеджмента активно используется технология создания проектных команд. При этом считается, что менеджер проекта (проекта, программы или портфеля) должен обязательно учитывать следующие базовые положения:

1. Любая команда создается под задачу.

2. Любая команда создается на время.

3. Любая команда должна быть расформирована после проекта.

4. Любая команда имеет предел своей эффективности равной сумме некомпетентности ее членов.

Раскройте смысл этих постулатов. Приведите иллюстрации.

Задание 2

Работа в команде должна соответствовать интересам и способностям человека (максимально использовать творческий потенциал), быть сложной, разнообразной, давать возможность проявить самостоятельность, обучаться и повышать квалификацию, справедливо вознаграждаться.

В предлагаемой табл. «Различия команды и обычного трудового коллектива» заполните третий столбец – «Команда». Выделите и обоснуйте характеристики команды.

Проведите сравнительный анализ этих показателей.

Различия команды и обычного трудового коллектива

Показатели сравнения	**Обычный трудовой коллектив**	**Команда**
Руководство	Сконцентрировано в одних руках	
Ответственность	Индивидуальная	
Цели	Задаются извне	
Результаты	Индивидуальные	
Оценка	По индивидуальному вкладу в общие результаты	
Функция руководителя	Распорядительство, контроль	

УК-6.1 Способен выполнять основные функции управления коллективом, планировать и корректировать работу команды с учетом особенностей и интересов ее членов

Задание 1

Как известно, процесс развития команды может быть прослежен по основным стадиям, соответствующим жизненному циклу команды, именно: формирование, выяснение отношений, согласования правил и продуктивная работа. Следует подчеркнуть, что для каждого из этапов характерны свои «болезни роста».

В табл. « Действия менеджера по преодолению «болезней роста» команды» представлены этапы становления команды, их характеристика, «болезни роста», основные задачи менеджера.

Вам необходимо:

1) определить и сформулировать варианты поведения менеджера на каждом из этапов формирования команды (заполнить столбец 5);

2) проанализировать и оценить вероятные результаты предлагаемых вами вариантов поведения менеджера.

Действия менеджера по преодолению «болезней роста» команды

Этап становления команды	**Характеристика этапа**	**«Болезни роста»**	**Основная задача менеджера**	**Вариант поведения менеджера**
Стадия формирования	Люди настороженно присматриваются к коллегам и руководителю. Неопределенность «правил игры» в команде и отсутствие опыта совместной работы пока не позволяют продуктивно решать поставленные перед командой задачи.	Настороженность; неуверенность в себе, в коллегах и в команде в целом; желание «осмотреться» и не вступать в активное общение с окружающими	Помочь преодолеть неуверенность в своих силах	Не ждать сразу сплоченной работы и блестящих результатов. Давать не очень сложные задания, которые можно делать спокойно, знакомясь при этом друг с другом.
Стадия выяснения отношений	Люди начинают понимать, что перед ними стоят действительно трудные задачи, в решении которых им никак не удается продвинуться. Не научившись работать коллективно, каждый пытается решать задачу по – своему («лебедь, рак и щука»). Отсюда могут возникать взаимные обиды и обвинения.	Жаркие споры, разделение на «фракции»; взаимные обиды	Справиться с тем, что каждый критикует действия своих коллег	Участвуя в обсуждениях, постоянно показывать сильные стороны каждого из членов команды
Стадия согласования правил	На этой стадии члены команды, уже знающие предпочтения и возможности друг друга, начинают договариваться о «правилах игры». Эти правила могут быть как официальными (по пятницам отчитываться перед руководителем фирмы о ходе работы»), так и неофициальными («не навязывать другим свое мнение»).	Утомительные дискуссии о том, как именно должна работать команда	Уменьшить затраты времени на долгие споры о том, как надо дальше работать.	Чтобы «не ходить по кругу», предложить вместе составить список «основных правил» в письменном виде

Задание 2

В теории и практике управления персоналом выделяют как преимущества, так и недостатки работы в командах. Сформулируйте и обоснуйте их.

Задание 3

Многие практики менеджмента считают, что для формирования команды может активно использоваться одна из разновидностей демократического стиля руководства – партисипативная форма.

Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно.

Партисипативный стиль управления предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах (и тогда они отвечают тем же), всегда их выслушивают, используют все конструктивные предложения.

Определите и сформулируйте основные направления реализации партисипативного управления.

Шкала оценивания

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета без применения балльно-рейтинговой системы оценивания - посредством аттестационных испытаний в форме традиционного зачета.

Результаты зачета оцениваются по бинарной системе оценивания («зачтено», «не зачтено»), или традиционной балльной системе оценивания.

Наряду с оцениванием учебных достижений обучающихся по принятой образовательной организации системе оценок и использованием ее при оформлении официальных дипломов Академии о высшем образовании, вводят повышенный («Excellent» и «Good») и базовый («Very good» и «Satisfactory») уровень оценок «отлично» и «хорошо» для использования при оформлении ЕПД, согласно Положению об оформлении и выдаче ЕПД.

Таблица 5

Соответствие академической оценке

<table>
<tr><td colspan="2">Академическая оценка</td><td colspan="2">Оценка по шкале ESTS</td></tr>
<tr><td rowspan="4">зачтено</td><td rowspan="2">отлично</td><td rowspan="4">Passed</td><td>A (Excellent)</td></tr>
<tr><td>B (Very Good)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">хорошо</td><td>C (Good)</td></tr>
<tr><td>D (Satisfactory)</td></tr>
<tr><td>удовлетворительно</td><td>E (Sufficient)</td></tr>
<tr><td>не зачтено</td><td>неудовлетворительно</td><td>-</td><td>-</td></tr>
</table>

Критерии оценивания в ходе промежуточной аттестации

Оценка «**зачтено**» выставляется обучающемуся:

– если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на зачете, умеет увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение; в ходе обучения демонстрирует полное понимание и использует полученные знания и умения;

– твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач; в ходе обучения демонстрирует понимание и использует полученные знания и умения;

– знает материал, излагает его, но допускает несущественные неточности в ответе на вопрос, в применении теоретических положений при решении практических вопросов и задач; в ходе обучения проявляет понимание и использует полученные знания и умения в выстраивании и реализации своего развития;

Оценка «**не зачтено**» выставляется обучающемуся:

– который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания; учебные достижения демонстрируют низкую степень овладения программным материалом.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине РПД Б1.О.06 Управление человеческими ресурсами в индустрии спорта предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические) и самостоятельной работы студентов.

Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к лекции студентами заключается в следующем:

- повторить материал предыдущей лекции, прочитав его повторно;
- ознакомиться с темой предстоящей лекции (в рабочей программе учебной дисциплины);
- ознакомиться с учебными материалами по данной теме в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины или с электронными материалами, предложенными лектором;
- записать возможные вопросы, которые можно будет задать лектору.

Подготовка к практическим (семинарским) занятиям:

- внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;
- подготовить развернутые ответы на вопросы, предложенные в рабочей программе дисциплины, для обсуждения;
- выполнить задания, если они предусмотрены в письменной форме;
- понять, что для вас осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическим (семинарским) занятиям можно как индивидуально, так и в составе малой группы;
- рабочую программу учебной дисциплины необходимо использовать в качестве основного ориентира в организации обучения;
- электронная версия рабочей программы по дисциплине размещена на сайте Нижегородского института управления, к которой предоставлен авторизованный доступ.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем вопросов.

Систематическое выполнение всех видов заданий на лекциях, практических занятиях, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации**.**

Эффективность лекционных, семинарских и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки.

Часть времени, отведенного на самостоятельную работу должна использоваться на подготовку к аудиторным занятиям, другая часть на выполнение домашней работы, осмысление и оформление результатов практических занятий.

При подготовке к занятиям студенту полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;

– выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;

– составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

– заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

В рамках данной дисциплины самостоятельная работа обучающихся включает самостоятельную работу с литературой.

Самостоятельная работа с исследовательской и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, сохраняется как важное звено самостоятельной работы в целом, но информационные технологии позволяют использовать как основу для самостоятельной работы не только печатную продукцию учебного или исследовательского характера, но и электронные издания, ресурсы сети Интернет – электронные базы данных, каталоги и фонды библиотек, архивов и т. д.

Самостоятельная работа по лекционному курсу дисциплины в основном выполняется в виде проработки учебного материала лекционных занятий из-за сложности материала, прочитанного ведущим преподавателем.

Самостоятельная работа по подготовке к семинару в основном выполняется в виде самостоятельного изучения учебного материала.

Для подготовки к семинарским занятиям, обучающимся предоставляется возможность самостоятельно заниматься на компьютерах оснащенных электронными учебниками и подключенных к интернету в библиотеке института.

Вопросы и задания для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям

Тема 1. Система управления человеческими ресурсами

1. Укажите взаимосвязь и взаимообусловленность «Управления человеческими ресурсами» с другими науками.

2. Рассмотрите человеческие ресурсы организации как объект управления, его специфика.

3. Охарактеризуйте целевые объекты системы управления человеческими ресурсами.

4. Проведите анализ эволюции управления персоналом в теории менеджмента:

5. Классифицируйте принципы работы с персоналом:

6. Охарактеризуйте важнейшие функции управления персоналом.

7. Проанализируйте системный подход к управлению персоналом организации

8. Определите цели и функции системы управления персоналом.

9. Дайте характеристику основных элементов системы управления персоналом.

10. Проанализируйте влияние характеристик организации на построение системы управления персоналом.

11. Выделите специфику организационной структуры системы управления персоналом.

12. Дайте характеристику кадрового и документационного обеспечения системы управления персоналом.

13. Изучите информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.

12. Рассмотрите нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

13. Проанализируйте формы и методы формирования целостной системы координации предпринимательской работы, в том числе и в сфере управления персоналом.

14. Проанализируйте кадровую политику организации как основу формирования стратегии управления персоналом.

15. Дайте характеристику основных типов кадровой политики организации и факторов, ее обусловливающих.

16. Определите понятие стратегии управления персоналом.

17. Рассмотрите систему стратегического управления персоналом организации.

18. Выделите особенности управления персоналом при различных стратегиях развития.

19. Опишите процесс реализации стратегии управления персоналом.

Тема 2. Формирование человеческих ресурсов

1. Охарактеризуйте набор персонала как первый этап его расстановки.

2. Выделите этапы процесса набора персонала.

3. Проанализируйте систему отбора персонала.

4. Определите этапы процесса отбора при использовании внешних источников персонала.

5. Рассмотрите принципы, критерии и методы отбора персонала.

6. Дайте характеристику собеседования как инструмента отбора персонала: сущность, методики и этапы проведения.

7. Объясните оценку пригодности претендента.

8. Выделите различия отбора и подбора персонала.

9. Рассмотрите сущность, направления и виды адаптация персонала.

10. Укажите этапы процесса адаптации.

11. Проанализируйте принципы, инструменты управления адаптацией персонала:

Тема 3. Использование человеческих ресурсов

1. Проанализируйте роль оценки персонала в системе управления персоналом.

2. Рассмотрите задачи и функции деловой оценки персонала.

3. Дайте характеристику организации подготовки деловой оценки персонала.

4. Выделите показатели оценки персонала.

5. Специфика оценки характеристик персонала.

6. Дайте классификацию основных методов оценки персонала.

7. Охарактеризуйте инновационные методы оценки персонала.

8. Рассмотрите традиционную систему оценки персонала – аттестацию.

9. Перечислите и оцените нетрадиционные методы оценки персонала.

10. Рассмотрите оценку результатов труда как одну из функций по управлению персоналом

11. Проанализируйте основные показатели оценки результатов труда.

12. Выделите основные методы оценки результатов труда управленческих работников.

13. Дайте характеристику оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом.

14. Выделите показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом.

15. Рассмотрите направления расчета экономического эффекта от мероприятий по работе с кадрами.

16. Дайте характеристику оценки затрат на персонал организации.

17. Проанализируйте методы оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Тема 4. Развитие человеческих ресурсов

1. Рассмотрите основные концепции и понятия обучения.

2. Укажите сущность и основные виды обучения персонала.

3. Дайте характеристику основных видов обучения персонала.

4. Перечислите целевые группы обучения.

5. Оцените обучение на рабочем месте и вне рабочего места, их характеристика.

6. Рассмотрите методы обучения персонала на рабочем месте.

7. Дайте характеристику методов обучения персонала вне рабочего места.

8. Проанализируйте организацию профессионального обучения и повышения квалификации.

9. Проанализируйте коучинг как форму обучения персонала.

10. Рассмотрите особенности дистанционного обучения.

11. Определите методы оценки эффективности обучения.

12. Рассмотрите направления аудита персонала.

13. Карьера: сущность и основные понятия.

14. Раскройте содержание основных целей карьеры.

15. Классификация основных видов карьеры.

16. Дайте характеристику основных видов карьеры.

17. Раскройте основные этапы и стадии карьеры.

18. Выделите основные факторы, обусловливающие карьеру. Обоснуйте их значимость.

19. Дайте характеристику системы управления карьерой персонала предприятия.

20. Что такое механизм управления карьерой?

21. Как соотносятся понятия «управление карьерой» и «самоуправление карьерой»?

22. В чем проявляется специфика служебной карьеры российского

23. Раскройте понятие «карьерная стратегия», проанализируйте ее принципы.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н.А. Горелов, Д.В. Круглов, О.Н. Мельников ; под редакцией Н.А. Горелова. - Москва : Юрайт, 2021. - 270 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-00650-6. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт" : [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/470091

2. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536380

3. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 185 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17970-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/545117

7.2. Дополнительная литература

1. Пугачев, В.П.Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учебное пособие / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. - Москва : КноРус, 2021. - 207 с. - ISBN 978-5-406-02707-3. - Текст : электронный // ЭБС "BOOK.RU" : [сайт]. - URL: http://www.book.ru/book/936562

2. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.С. Бабынина [и др.] ; под редакцией Ю.Г. Одегова, М.В. Полевой, В.С. Половинко. - Москва : КноРус, 2021. - 583 с. - (Магистратура). - ISBN 978-5-406-02757-8. - Текст : электронный // ЭБС "BOOK.RU" : [сайт]. - URL:

http://www.book.ru/book/936564Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2013. -492с.

3. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/540825

4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С.Ю. Трапицын, А.П. Панфилова, Е.Н. Агапова [и др.] ; под общей редакцией С.Ю. Трапицына. - Москва : Юрайт, 2021. - 314 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-9916-8271-8. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт" : [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/469890

7 .3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации.

2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ.

3. Приказ Министерства образования и науки РФ от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

4. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 №952 (зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 21.08.2020, регистрационный номер № 59391).

5. Образовательный стандарт Академии по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный Приказом Российской академии народного хозяйства и государственной службы Российской Федерации при Президенте Российской Федерации от 29 марта 2021 года №01-3036.

6. "ГОСТ Р ИСО 10007-2007. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент организации. Руководящие указания по управлению конфигурацией" (утв. и введен в действие Приказом Ростехрегулирования от 14.11.2007 №302-ст).

7. Система менеджмента качества, ISO 9001.

8. Система менеджмента социальной ответственности на основе ИСО 26000.

9. Система менеджмента промышленной безопасности, OHSAS 18000.

10. Система энергетического менеджмента, ISO 50001.

7.4. Интернет-ресурсы

1. Административно-управленческий портал: менеджмент и маркетинг в бизнесе. Большая электронная библиотека [Электронный ресурс] – URL: http://www.aup.ru

2. Официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://mevriz.ru/.

3. Официальный сайт журнала «Российский журнал менеджмента» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rjm.spbu.ru/.

4. Федеральный образовательный портал: Экономика. Социология, Менеджмент. Большая электронная библиотека [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.ecsocman.edu.ru

7.5. Иные источники

1. Электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС - http://sdo.niu.ranepa.ru/.

2. Портал электронной библиотеки [Электронный ресурс] – URL: http://www.ihtik.lib.ru/

3. Электронная библиотека студента «КнигаФонд» [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.knigafund.ru/

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

8.1. Материально-техническая база

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации электронных презентаций и аудио- и видеоматериалов;
2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно- образовательную среду организации;
3. Специализированные аудитории и лаборатории;
4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная библиотека);
5. Читальный зал;
6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

8.2. Информационные технологии, программное обеспечение:

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется информационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.
4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средстваработы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

8.3. Информационные справочные системы:

1. https://www.urait.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. https://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «IPRSMART» (ранее – IPRBooks)
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. https://znanium.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
5. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Book.ru».
6. https://ibooks.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «ibooks.ru».
7. https://ranepalib.miflib.ru - Электронная библиотека издательства «МИФ».
8. https://eivis.ru – Ивис (East View). Полные тексты российских научных и практических журналов, а также газет центральной прессы России. Доступ с ip-

адресов локальной сети Института.

9. https://grebennikon.ru - Полные тексты 38 научно-практических журналов по маркетингу, менеджменту, финансам и управлению персоналом ИД «Гребенников». Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
10. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «Консультант».
11. http://www.garant.ru/ Справочно-правовая система «Гарант».