Лебедева
Екатерина
Александровна

Подписано цифровой подписью:
Лебедева Екатерина
Александровна
Дата: 2026.06.16 14:59:57 +03'00'

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.06 Управление человеческими ресурсами в индустрии спорта
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент в спортивной индустрии
(наименование образовательной программы)

заочная
(форма обучения)

Год набора – 2026

Нижний Новгород

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Табекина Ольга Александровна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой:

Авдонькина Валерия Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Рабочая программа дисциплины Б1.О.06 Управление человеческими ресурсами в индустрии спорта одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента факультета управления Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

протокол № 7 от 27.02.2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.О.06 Управление человеческими ресурсами в индустрии спорта обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных компетенций:

ОТФ/ТФ/ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
-	УК-3.	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.2.	Использует различные методы организации работы команды по достижению поставленной цели	ИУК-3.2. У-1. Умеет делегировать полномочия и обеспечивать координацию действий
-	УК-6.	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	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	ИУК-6.1У-1. Умеет проводить рефлексию собственного опыта и выявлять зоны роста

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы (1 з.е. = 36/27 часов), 108 академических часов.

По заочной форме обучения: количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 12 часов, из них, лекции – 4 часа, практические занятия – 8 часов, консультация – 0 часов. Самостоятельная работа составляет – 92 часа, контроль – 4 часа.

Дисциплина Б1.О.06 Управление человеческими ресурсами в индустрии спорта является дисциплиной обязательной части блока Б1. В соответствии с учебным планом изучается на 1 курсе в 3 и 4 сессии после изучения дисциплин:

Современный менеджмент.

Управленческая экономика.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа		
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Система управления человеческими ресурсами	26	1	0	0	2	0	0	0	0		0	0	23	Опрос/ обсуждение, Кейс-задание
Тема 2	Формирование человеческих ресурсов	26	1	0	0	2	0	0	0	0		0	0	23	Опрос/ обсуждение, Кейс-задание
Тема 3	Использование человеческих ресурсов	26	1	0	0	2	0	0	0	0		0	0	23	Опрос/ обсуждение,

														Кейс-задание
Тема 4	Развитие человеческих ресурсов	26	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	23	Опрос/ обсуждение, Кейс-задание тест по курсу
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	зачет
Итого		108	4	0	0	8	0	0	0	4	0	0	92	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Система управления человеческими ресурсами. ИУК-3.2.

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. ИУК-3.2.

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. ИУК-6.1.

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. ИУК-6.1.

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. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.06 Управление человеческими ресурсами в индустрии спорта входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

		Г).	
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность

			излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.06 Управление человеческими ресурсами в индустрии спорта используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Опрос/обсуждение, кейс-задание, тест по курсу.

Задания к контрольным точкам:

Блок заданий (кейс-задания) по темам 1-2.

Блок заданий (кейс-задания) по темам 3-4.

Тест по курсу.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Система управления человеческими ресурсами. ИУК-3.2.

Подготовка к практическому занятию:

– 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 для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для опроса и обсуждения (примерные)

- Может ли система управления персоналом быть эффективной без поддержки цифровых технологий в условиях 2026 года? Приведите аргументы «за» и «против».
- Какие риски возникают, когда стратегия HR-службы формируется изолированно от бизнес-стратегии компании.
- В чём заключается главная проблема традиционных «бюрократических» систем управления персоналом в эпоху гибких организационных структур?
- Как должна измениться роль HR-департамента в условиях перехода от управления «персоналом» к управлению «талантами» и «опытом сотрудника» (Employee Experience)?
- Возможно ли создать единую систему управления персоналом для холдинга с предприятиями в разных отраслях и сферах (промышленность, ИТ, ритейл)? Какие компромиссы потребуются?

Тема 2. Формирование человеческих ресурсов. ИУК-3.2.

Подготовка к практическому занятию:

– 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 для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для опроса и обсуждения (примерные)

- Как бороться с «эффектом разочарования»: когда кандидат, успешно прошедший все этапы отбора, оказывается неэффективным на реальной работе?
- Справедливо ли утверждение: «Внутренние рекомендации сотрудников – самый надёжный источник найма, но они же создают риск формирования «кланов» и снижения разнообразия»?
- Какие компетенции станут ключевыми при подборе персонала в условиях ускоренной цифровизации и внедрения ИИ в бизнес-процессы?
- Может ли автоматизированный подбор (чат-боты, ИИ-скрининг резюме) заменить «человеческое чутьё» рекрутера? Где граница между эффективностью и потерей качества?
- Как адаптировать процессы найма для привлечения представителей разных поколений (поколение Z, миллениалы, поколение X) без потери объективности оценки?

Тема 3. Использование человеческих ресурсов. ИУК-6.1.

Подготовка к практическому занятию:

- 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 для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для опроса и обсуждения (примерные)

- В чём парадокс систем мотивации: почему рост денежного вознаграждения часто не приводит к росту вовлечённости и лояльности сотрудников?
- Как избежать «гонки KPI» – ситуации, когда сотрудники достигают показателей, но при этом разрушают долгосрочные ценности компании (клиентские отношения, репутация)?
- Справедлива ли практика дифференциации оплаты труда внутри одной должности на 30 – 50% в зависимости от результатов оценки? Какие риски это несёт для командной культуры?
- Как эффективно использовать человеческие ресурсы в гибридном формате работы, когда часть сотрудников в офисе, часть – удалённо?
- Возможно, ли построить систему использования персонала без формальной оценки эффективности? Какие альтернативы существуют (peer review, самооценка, проектные результаты)?

Тема 4. Развитие человеческих ресурсов. ИУК-6.1.

Подготовка к практическому занятию:

– 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 для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для опроса и обсуждения (примерные)

- Почему программы корпоративного обучения часто не приводят к реальным изменениям в поведении сотрудников и результатах бизнеса? Как повысить трансфер знаний в практику?
- Как балансировать между развитием «звёзд» (топ-талантов) и поддержкой «базового» персонала, чтобы не создавать внутреннее неравенство и конфликты?
- Справедливо ли утверждение: «Современный сотрудник должен сам отвечать за своё развитие, а работодатель лишь создаёт условия»? Где граница ответственности?
- Какие компетенции станут «устаревшими» к 2030 году, и какие новые потребуется развивать массово уже сегодня?
- Возможна ли карьерная траектория без руководящих функций («карьера эксперта») в российских компаниях? Какие барьеры мешают её развитию?

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,3	30
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1
Темы 1, 2
Кейс-задания (примеры)
Задание 1.

Миссия существует не только у компаний, но и у различных их подразделений. 29 мая 1953 г. Тензинг Норгей, представитель племени шерпа из Непала, и Эдмунд Хиллари из Новой Зеландии стали первыми людьми, покорившими Эверест. С тех пор многие прошли по их следам, но каждый раз покорение вершины оказывалось серьезным вызовом, препятствием, которое по многим причинам было непреодолимым. И одним из наиболее значимых факторов успеха стала возможность «пристегнуться» к тем, кто был готов и способен покорить вершину.

Для главы компании Franklin Covey Боба Уитмена, который сам являлся альпинистом, эта метафора легла в основание его видения компании, равно как и в основу концепции службы управления персоналом. Откуда бы вы ни черпали свое вдохновение для ее формулировки, специалисты по HR сходятся в том, что она должна быть тесно связана с миссией компании в целом и написана в соавторстве с вашим персоналом и руководителями корпорации.

Когда Уитмен стал генеральным директором Franklin Covey, после шестимесячного пребывания на этом посту в качестве испытательного срока, он начал процесс реорганизации, который привел к существенным изменениям в деятельности компании. В ходе реорганизации он стимулировал менеджеров к тому, чтобы они внимательно отбирали для

дальнейшей работы в компании тех людей, которые были готовы «зацепиться за вершину».

Когда Памелла Уолш, заместитель директора по персоналу, приступила к формулировке миссии службы управления персоналом, она специально читала книгу о племени шерпа – тибетцах, которые заботятся о снаряжении и выступают в роли гидов для людей, осуществляющих восхождение на гималайские вершины. «Большинство членов племени шерпа, – заметила она, – не озабочены тем, достигнут ли они вершины. Они просто выполняют свою работу и хотят вернуться домой». Чем больше Уолш узнавала о Flopree, наиболее успешном представителе племени шерпа, тем больше параллелей она проводила между ним и ролью сотрудников службы управления персоналом. И те, и другие выполняют функцию сопровождения, поскольку не являются теми, кто финансирует достижение вершины. «Но Норгей, – писала Уолш, – обладал такими качествами, без которых Хиллари даже не смог бы думать о том, чтобы достичь вершины».

Хотя большинство организаций обладают четко прописанной миссией, лишь некоторые из них связывают миссию HR с пониманием миссии организации в целом.

Эффективная миссия HR, тесно переплетенная с миссией организации, позволит службе управления персоналом перейти от исторически сложившейся административной роли к более продвинутой, стратегической роли в организации. «Поразительно, сколько служб управления персоналом начинают с составления концепции, даже не удосуживаясь ознакомиться с тем, что гласят основные положения их компании», – пишет Линда Форд, президент Ford Group, консалтинговой фирмы в Нью-Йорке.

Сотрудники службы управления персоналом должны иметь четкое представление о тех ожиданиях, которые возлагает на них компания. «Я считаю, что служба управления персоналом допускает серьезную ошибку, когда при формулировке миссии замыкается только на себе и начинает вырабатывать основные положения концепции управления человеческими ресурсами», – говорит Аллисон Самроу, управляющий директор по развитию персонала в далласской компании People Solution Inc

Миссия HR-службы должна выглядеть как составная часть организационного замысла и осуществлять свой вклад в его развитие. Никогда нельзя забывать, что она существует в конкретном контексте – внутри более широкой организационной культуры, а организационная культура отторгает все то, что не соответствует ей.

Руководя группой менеджеров по персоналу, Памелла Уолш попросила своих сотрудников различить выдающихся представителей племени шерпа от обычных, опираясь на перечень качеств, которые указал Норгей в своих тезисах. После этого она предложила им выбрать те качества, которые, по их мнению, наиболее важны для сотрудников службы управления персоналом. Затем они перевели данные качества в слоганы и тем самым сформулировали основные положения миссии своей службы.

Страсть. Мы страстно хотим достигнуть вершины. Мы не просто работаем с восьми до пяти. Мы хотим получить результат.

Способность работать в команде. Нужно выстраивать систему отношений внутри организации.

Соответствие. Мы стремимся быть подвижными, реагировать на изменения и оставаться на вершине – мы знаем, чего хотят от нас люди, которые финансируют восхождение на вершину.

Знание территории. Мы постоянно пополняем знания о той области, по поводу которой мы принимаем решения и с которой мы взаимодействуем. Мы держим руку на пульсе.

Существует несколько способов, благодаря которым можно вовлечь людей в процесс формирования миссии. Например, можно собрать фокус-группу, предпринять специальное исследование, используя электронную почту или организуя виртуальные встречи, – таким образом, можно задействовать столько людей, сколько необходимо. Ведь нельзя же взять двух человек, усадить их и заставить сочинять основные положения миссии, а затем распространить их на 300 человек, входящих в службу управления персоналом гигантской корпорации?!

В данном случае миссия – это маркетинговое и коммуникационное средство, рассчитанное на особую аудиторию – менеджеров по персоналу. Необходимо выразить ценности в терминах, удобных для их понимания, а также обратить внимание на то, как миссия может помочь им. При этом желательно, чтобы миссия была понятна всем – высшему руководству, менеджерам, простым служащим, а также ключевым внешним аудиториям (потенциальным работникам, акционерам и т.д.).

Таким образом, миссия – это прежде всего средство мобилизации внутренней энергии персонала. Все действия, которые предпринимает специалист по управлению человеческими ресурсами, должны быть согласованы с миссией. Независимо от того, состоит ли служба управления персоналом из одного человека или из сотен сотрудников, каждый сотрудник должен жить в соответствии с миссией – в каждом слове, каждом действии.

Вопросы:

- Каковы роль и ключевые задачи современной службы управления персоналом предприятия?
- Назовите профессионально важные качества, которыми должен обладать современный менеджер по персоналу.
- Какие еще аналогии могут быть подобраны при анализе особенностей работы службы управления персоналом?
- Сформулируйте миссию HR-службы в известной вам организации.
- В какой степени компетенции сотрудников HR-службы связаны с особенностями персонала? Нужно ли обязательно отражать эти особенности в миссии? Приведите примеры.

Задание 2.

Для выполнения практической работы студентам необходимо разбиться на группы 3-4 человек. Каждая группа разрабатывает свои предложения или отвечает на вопросы письменно в произвольной форме. Затем происходит обсуждение проблемы в группе в целом, где каждая команда выдвигает свои предложения. После обсуждения пишется отчет и сдается преподавателю (в произвольной форме).

Задания:

1. Составьте объявление о приглашении на работу (на две должности) (необходимо сделать по несколько экземпляров для их дальнейшего заполнения).
2. Разработайте анкету для отбора будущих сотрудников (на две должности).
3. Разработайте план подготовки к собеседованию.
4. Разработайте план проведения отборочных тестов.
5. Проанализируйте результаты собеседования (собеседования проводятся со студентами из других подгрупп).
6. Разработайте бланк извещения кандидатов на должность о результатах собеседования.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ-2

Темы 3, 4

Кейс-задания (примеры)

Задание 1.

Семен Карпенко руководит обувной фабрикой «Стрела» в течение 12 лет. Через два года он собирается выйти на пенсию и полностью посвятить себя любимому делу - выращиванию гладиолусов. Как опытный руководитель он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе преемника. Это тем более важно, что «Стрела» переживает не лучшие времена - объемы производства падают, так как продукция

фабрики не выдерживает конкуренции с импортной обувью, работники не получают заработную плату в течение трех месяцев, устаревшее оборудование требует замены. Директор Семен Карпенко рассматривает три возможные кандидатуры на свою должность - Сергея Шевцова, Ольги Муравьевой и Макара Семенова, но не может сделать свой выбор.

Кандидат	Сергей Шевцов	Ольга Муравьева	Макар Семенов
Возраст	54	41	48
Образование	высшее инженер-экономист	Высшее инженер-технолог	высшее инженер-механик
Занимаемая должность	начальник отдела сбыта и снабжения (6 года)	Главный технолог (7 лет)	Главный инженер (9лет)
Опыт работы	3 года - Ген. директор ТОО "Горизонт" (установка металлических дверей) 15 лет - служба в ВС: экономист, нач. финансовой части полка	1 год - зам. Главного технолога 3 года - нач. цеха 3 года - инженер по снабжению 3 года - инженер технолог (все «Стрела»)	4 года - Главный инженер 5 лет - нач. производства 4 года - нач. цеха 3 года - бригадир 6 лет - токарь
Навыки коммуникации	хорошие	отличные	средние
Прилежание	хорошее	отличное	исключительное
Авторитет в коллективе	средний	высокий	высокий
Аналитические способности	хорошие	исключительные	хорошие
Настойчивость	исключительная	высокая	высокая

Вопросы:

1. Кого бы вы посоветовали директору Семену Карпенко в качестве преемника? Почему?

2. Составьте индивидуальные планы развития для каждого из кандидатов.

Задание 2.

Матвей Серебряков (23 года) после окончания института устроился на работу в коммерческий банк. Через некоторое время, чувствуя интерес к этой деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела, что интересуется смежными участками работы и готов освоить их, а также другие сферы деятельности в своем и иных отделах банка.

Руководство банка заметило способного и перспективного новичка и решило «вырастить» из него грамотного руководителя. Матвея Серебрякова начинают планомерно обучать всем тонкостям банковского дела, перемещая с одного участка на другой сначала в своем отделе, а затем и в других.

Удостоверившись в успешном выполнении Серебряковым всех работ, которые ему поручали, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения опыта работы, недоступного в России.

За сравнительно короткое время работы в банке (12 месяцев) Матвей Серебряков овладел навыками и «оброс» связями, выходившими за рамки требований его рабочего места. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, но нынешнее рабочее место стало казаться ему тормозом на пути развития карьеры.

На должность начальника отдела он претендовать не может, так как она занята человеком, зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично справляющимся со своими обязанностями. Перевод Матвея на должность начальника отдела в каком-либо филиале банка, по мнению руководства, преждевременен, поскольку Матвей слишком молод и честолюбив, не всегда умеет найти контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы.

Матвей Серебряков же не видит возможности почерпнуть что-то новое на старом рабочем месте, хочет быстрее «расти». Его самооценка высока, он чувствует в себе силы и стремится их реализовать, не хочет терять время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшем. Ко всему, его приглашают на работу с повышением в другой банк.

Руководство банка, вложив в развитие Матвея Серебрякова значительные средства, не хочет терять талантливого, но не готового к самостоятельной автономной работе специалиста.

Вопросы:

1. Каковы должны быть действия руководства банка в этой ситуации? Какие ошибки были допущены руководством банка в прошлом?
2. Стоило ли знакомить Матвея Серебрякова с полным спектром работ до приобретения им навыков и опыта, необходимых для руководителя?
3. Стоит ли Матвею упускать возможность своего профессионального роста при переходе в другой банк?
4. Необходимо ли удерживать специалиста, который так легко расстается с организацией, воспитавшей его, ради сиюминутной выгоды?
5. Есть ли потребность в заключение контракта со специалистами, отправляющимися на стажировку за рубеж, в котором оговаривались бы его обязательства по отработке после возвращения определенного времени в организации, отправившей его на стажировку, и по передаче некоторой части знаний своим коллегам?
6. Стоит ли Матвею Серебрякову рисковать своей карьерой, проявляя верность взрастившему его банку?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ-3

Тест по курсу (Темы 1-4)

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать только один правильный ответ.

Примерные тестовые задания:

1. Какова главная цель управления человеческими ресурсами?

А. Обеспечение организации кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития

Б. Привлечение и поддержание высокой эффективности персонала в организации

В. Формирование и совершенствование знаний, умений, способностей работников для их непрерывного профессионального и должностного роста и социального развития

2. Управление персоналом как самостоятельная область научной профессиональной деятельности возникло:

А. В конце 19 – начале 20 вв

Б. В середине 20 в

В. В конце 20 в

3. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:

А. Продвижение изнутри

Б. Компенсационная политика

В. Использование международных кадров

4. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:

А. Самопроявившиеся кандидаты

Б. Безработные

В. Неквалифицированные работники

5. Адаптация - это:

А. Приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда

Б. Взаимное приспособление работника и организации путем постепенной врабатываемости сотрудника в новых условиях

В. Приспособление организации к изменяющимся внешним условиям

6. Содержательные теории мотивации основываются на:

А. Представлении о справедливости вознаграждения

Б. Анализе процесса выполнения работы

В. Концепции потребностей работника

Г. Идее об удовлетворенности трудом

7. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?

А. До начала профессиональной деятельности

Б. После приобретения трудового стажа 10-15 лет

В. Во время адаптации в коллективе

Г. После получения желаемой отдачи от трудовой деятельности

Д. После признания важности труда

8. Оценка персонала - это системная технология

А. Требующая специальной подготовки

Б. Не требующая специальной подготовки

В. Не требующая профессиональной подготовки

9. Развитие персонала - это:

А. Процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач

Б. Процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах

В. Обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей

10. Карьера - это:

А. Индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека

Б. Повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии

В. Предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти

11. Работа с резервом кадров планируется на конкретный период:

А. Короткий (от 1 до 2 лет)

Б. Длительный (от 5 до 10 лет)

В. Наиболее оптимальный (от 0,5 лет до 1 года)

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости). Нет.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Система управления человеческими ресурсами. ИУК-3.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Человеческие ресурсы организации как объект управления, его специфика
2	Системный подход к управлению персоналом организации. Цели и функции системы управления персоналом.

Тема 2. Формирование человеческих ресурсов. ИУК-3.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Маркетинг персонала.
2	Поиск и привлечение персонала. Набор персонала как первый этап его расстановки.

Тема 3. Использование человеческих ресурсов. ИУК-6.1.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Мотивация персонала: сущность и механизм мотивации.
2	Организационная культура: сущность, структура.

Тема 4. Развитие человеческих ресурсов. ИУК-6.1.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Основные концепции и понятия обучения.

2	Обучение персонала: сущность и основные виды. Характеристика видов обучения персонала.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся не требуется дополнительных материалов.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая

серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и желательно внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Работа с источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

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.

Вопросы для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям:

Тема 1. Система управления человеческими ресурсами.

1. Изучите человеческие ресурсы организации как объект управления, его специфика.
2. Изучите системный подход к управлению человеческими ресурсами.
3. Изучите принципы работы с персоналом.
4. Характеристика важнейших функций управления персоналом.
5. Механизм реализации принципов управления персоналом.

Тема 2. Формирование человеческих ресурсов.

1. Понятие адаптации как социального явления.
2. Сущность и содержание адаптации в социальной среде.
3. Изучите виды и направления социализации и адаптации.
4. Первичная и вторичная адаптация.
5. Стороны адаптации: социальная, организационная, профессиональная, психофизиологическая.
6. Условия успешной социализации и адаптации.

Тема 3. Использование человеческих ресурсов.

1. Изучите концептуальные основы теории управления мотивацией.
2. Сущность основных теорий содержания и процесса мотивации.
3. Сравнительная характеристика теорий мотивации – общие и отличительные элементы.
4. Классификация мотивов и стимулов, используемых на практике, их ранжирование по степени влияния на персонал.
5. Практическое использование теорий мотивации. Принципы мотивирующей организации труда.

Тема 4. Развитие человеческих ресурсов.

1. Принципы, методы, формы и виды обучения. Основные особенности функционирования учебных центров.

2. Классификация форм повышения квалификации, их взаимосвязь.

3. Содержание форм обучения: на рабочем месте, вне рабочего места, около рабочего места. Методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места, их преимущества и недостатки.

4. Изучите понятия карьеры, служебно-профессионального продвижения.

5. Виды деловой карьеры. Принципы организации управления деловой карьерой.

6. Инструментарий управления деловой карьерой. Этапы деловой карьеры, их содержание.

Для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям рекомендуется использовать электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС – http://lms.ranepa.ru/.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Спортивный менеджмент: учебник для магистрантов / под ред. С.В. Алексеева. — Москва: ИНФРА-М, 2026. — 320 с. — (Высшее образование: Магистратура). — Текст: электронный // ЭБС Znanium. — URL: https://znanium.ru/catalog/product/2196727 — Режим доступа: по подписке.

2. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Т.В. Уханова, Н.Б. Щеголева. — Москва: Научный консультант, 2024. — 176 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART. — URL: https://www.iprbookshop.ru/146706.html — Режим доступа: по подписке.

3. Стратегическое управление человеческими ресурсами: учебник для магистрантов / И.В. Бизюкова, О.В. Кузьмина, Л.В. Лебедева. — Москва: КноРус, 2025. — 320 с. — Текст: электронный // ЭБС BOOK.ru. — URL: https://book.ru/book/956829 — Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

1. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 185 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17970-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/568781.

2. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. – Москва :

Издательство Юрайт, 2025. – 278 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14305-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/567776.

3. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 382 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20440-7. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/560022.

4. Волкова, А. С. Антикризисное управление персоналом : учебник для вузов / А. С. Волкова, М. М. Кудаева. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 170 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15236-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/568197.

5. Волкова, Н. В. Hr-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом : учебник для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 104 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-19568-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/569183.

6. Исаева, О. М. Управление талантами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, О. В. Мондрус. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 182 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-19280-3. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/579597.

7. Круглов, Д. В. Управление социально-трудовыми отношениями : учебник для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 201 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16746-7. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/568535.

8. Литвинюк, А. А. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк ; под редакцией А. А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 461 с. – (Профессиональная практика). – ISBN 978-5-534-16151-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/560904.

9. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 553 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15806-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/560496.

10. Лобанова, Т. Н. Управление персоналом. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. Н. Лобанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 275 с. – (Профессиональное

образование). – ISBN 978-5-534-20892-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/569318.

11. Мехтиханова, Н. Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала : учебник для среднего профессионального образования / Н. Н. Мехтиханова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 169 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-19675-7. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/556887.

12. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 424 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-6202-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/559831.

13. Москвин, С. Н. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации : учебник для вузов / С. Н. Москвин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 114 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-19402-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/563456.

14. Паникарова, С. В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом : учебник для вузов / С. В. Паникарова, М. В. Власов. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 127 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17611-7. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/564141.

15. Пряжников, Н. С. Профориентология : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 405 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01541-6. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/560407.

16. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебник для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 280 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08906-6. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/564381.

17. Семенова, Л. М. Управление персоналом. Имиджбилдинг на рынке труда : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Л. М. Семенова. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 243 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-14393-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/567986.

18. Сотников, Н. З. Бенчмаркинг человеческих ресурсов (hr-бенчмаркинг) : учебник для вузов / Н. З. Сотников, С. И. Сотникова. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 242 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15704-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/568423.

19. Специалист по управлению персоналом : учебник для вузов / ответственный редактор Н. Г. Чевтаева. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 212 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15674-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/568417.

20. Толочек, В. А. Технологии профессионального отбора : учебник для вузов / В. А. Толочек. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 269 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18474-7. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/564575.

21. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 406 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-01928-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/562150.

22. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / под редакцией А. А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 461 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14697-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/559881.

23. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 203 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16777-1. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/562320.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // РГ. 25.12.1993. № 237.

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

3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // СЗ РФ. 07.01.2002. № 1 (ч. 1), ст. 3.

4. 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».

5. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ.

6. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ.

7. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы Версия 3.2 (утв. Министерством труда и социальной защиты РФ) https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71755218/.

8. Методический инструментарий по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации Версия 3.1 https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72098548/.

9. Методический инструментарий по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы Версия 2.0 https://docs.cntd.ru/document/420322451.

10. Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) https://base.garant.ru/71020874/.

11. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70428476/.

12. Приказ от 12 декабря 2024 года № 02-2531 «Об утверждении Положения о единой балльно-рейтинговой системе оценивания успеваемости студентов Академии и ее использовании при поведении текущей и промежуточной аттестации».

8.4. Интернет-ресурсы

1. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации https://mintrud.gov.ru/.
2. Научная электронная библиотека eLibrary http://elibrary.ru.
3. Научная электронная библиотека КиберЛенинка http://cyberleninka.ru.
4. Открытый электронный репозиторий научных статей и репринтов SocialScienceResearchNetwork.
5. Административно-управленческий портал http://www.aup.ru/.
6. Единое окно доступа к образовательным ресурсам https://web.archive.org/.
7. Официальный портал Правительства Нижегородской области https://nobl.ru/.
8. Библиотека Гумер. URL: https://www.gumer.info/.
9. Карта библиотеки управления. URL: https://agrant.ru/kb/management-library/content-map.
10. Универсальный портал для экономистов. URL: http://www.finansy.ru/menu.htm%20.
11. Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров http://gossluzhba.gov.ru.
12. Сайт по кадровому делопроизводству https://www.kadrovik-praktik.ru.
13. Сайт журнала Управление персоналом https://www.top-personal.ru.

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

9.1. 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.

9.2. Информационные технологии, программное обеспечение:

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используются 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, средства работы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

9.3.Информационные справочные системы:

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

8. http://www.consultant.ru/-Справочно-правоваясистема «Консультант».
9. http://www.garant.ru/Справочно-правоваясистема «Гарант».