

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе и
качеству образования

_____ И.А.Долгова

26 апреля 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Направление подготовки:	38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки:	Стратегический менеджмент
Квалификация:	магистр
Форма обучения:	очная, заочная
Год начала подготовки:	2023

Рабочая программа составлена в соответствии с:

- федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утверждённым приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 года № 952;
- основной профессиональной образовательной программой высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, профилю «Стратегический менеджмент», утверждённой 26 апреля 2023 года;
- рабочим учебным планом по программе магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, профилю «Стратегический менеджмент», одобренным Учёным советом Университета 26 апреля 2023 года, протокол № 04/23.

Разработчик программы: Горбунова О. А., кандидат экономических наук, доцент

Рабочая программа согласована с руководителем образовательной программы 38.04.02 Менеджмент. Рабочая программа согласована с руководителем Управления лицензирования и аккредитации образовательных программ Университета.

Рабочая программа рассмотрена и рекомендована на заседании кафедры менеджмента и цифрового маркетинга 28 февраля 2023 года, протокол № 7.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель:

Формирование высококвалифицированных управленцев, обладающих всесторонними знаниями и компетенциями в области управления человеческими ресурсами для эффективного осуществления профессиональной деятельности.

Задачи дисциплины:

- получение знаний об основных концепциях, теоретических подходах и понятиях в области стратегического УЧР, современных интерпретациях ролей УЧР и представлениях о стратегической роли службы персонала в организации, об актуальных тенденциях в развитии стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами в российских и международных компаниях;
- овладение знаниями об основных этапах и уровнях стратегического планирования в области УЧР;
- развитие навыков анализа внешней и внутренней среды организации для выявления факторов, определяющих стратегию УЧР, а также навыков увязки стратегии УЧР со стратегией компании;
- овладения навыками, связанными с разработкой, реализацией и оценкой эффективности стратегии УЧР.

1.2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Индекс дисциплины по учебному плану: Б1.В.02

Курс и семестр освоения дисциплины:

Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
1 курс, 2 семестр	—	1 курс, 2 семестр

1.3. Межпредметные связи дисциплины

Для прохождения дисциплины «Стратегии управления человеческими ресурсами» необходимы знания, умения и навыки, полученные в ходе прохождения дисциплин:

- Оценка ресурсного потенциала организации

Знания, умения и навыки, полученные в результате освоения дисциплины «Стратегии управления человеческими ресурсами», закладывают основу для эффективной работы обучающихся над освоением дисциплин:

- Управление изменениями в процессе реализации стратегии

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЁННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОПОП

Код и наименование профессиональных компетенций	Код и наименование индикатора достижений профессиональных компетенций	Результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам
ПК-2. Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников в процессе разработки стратегии организации	ПК-2.И-1. Управляет командами и проектными группами в процессе разработки стратегии	ПК-2.И-1.3-1. Знает теоретические основы, содержание и задачи стратегического управления человеческими ресурсами организации
		ПК-2.И-1.3-2. Знает типологию стратегий управления человеческими ресурсами организации
		ПК-2.И-1.У-1. Умеет оценивать человеческий капитал организации
		ПК-2.И-1.У-2. Умеет правильно сочетать экономические и административные методы руководства, материальные и моральные стимулы повышения эффективности труда
	ПК-2.И-3. Руководит разработкой основных положений функциональных стратегий организации	ПК-2.И-3.3-1. Знает передовой отечественный и зарубежный опыт в области стратегического и тактического планирования
		ПК-2.И-3.У-1. Умеет организовать работу по формированию иерархии планов на стратегическом и тактическом горизонтах
		ПК-2.И-3.У-2. Умеет подводить итоги работы и оценивать деятельность подразделений организации в ходе разработки функциональных стратегий

3. ОБЪЁМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объём дисциплины, в т. ч. контактной (по видам учебных занятий) и самостоятельной работы студентов*

Очная форма обучения

Распределение по семестрам	Контактная работа	в т.ч.:			СР	Контроль	Итоговый объём, часов/з. е.
		Л	П	ЛР			
2 семестр	48	16	32	–	96	зачёт	144
Итого:	48	16	32	–	96		144/4

Заочная форма обучения

Распределение по семестрам	Контактная работа	в т.ч.:			СР	Контроль	Итоговый объём, часов/з. е.
		Л	П	ЛР			
2 семестр	16	4	12	–	124	зачёт	144
Итого:	16	4	12	–	124	4	144/4

* Л – занятия лекционного типа, П – все виды занятий семинарского типа, кроме лабораторных работ, ЛР – лабораторные работы, СР – самостоятельная работа обучающегося.

3.2. Объём дисциплины по тематическим разделам и видам учебных занятий*

Наименование тематического раздела дисциплины	Количество часов							
	Л		П		ЛР		СР	
	о	з	о	з	о	з	о	з
Концепции управления человеческими ресурсами организации	4	-	6	2	-	-	20	25
Стратегическое управление человеческими ресурсами	4	-	6	2	-	-	20	25
Типология стратегий управления человеческими ресурсами организаций	4	2	6	2	-	-	20	25
Построение системы управления человеческими ресурсами и ее эффективность	2	2	6	2	-	-	18	25
Разработка стратегий управления человеческими ресурсами организации	2	-	8	4	-	-	18	24
Всего:	16	4	32	12	-	-	96	124

* Л – занятия лекционного типа, П – все виды занятий семинарского типа, кроме лабораторных работ, ЛР – лабораторные работы, СР – самостоятельная работа обучающегося.

3.3. Содержание тематических разделов дисциплины

Раздел 1. Концепции управления человеческими ресурсами организации

Этапы становления. Основные школы. Отечественная практика управления человеческими ресурсами.

Раздел 2. Стратегическое управление человеческими ресурсами Человеческие ресурсы организации как объект управления. Общая характеристика деятельности по стратегическому управлению человеческими ресурсами организации. Понятие и предмет стратегии. Формулирование стратегии. Цели и задачи стратегического управления человеческими ресурсами.

Раздел 3. Типология стратегий управления человеческими ресурсами организаций

Корпоративные стратегии, стандарты и достижение интеграции. Вклад сотрудников в создание дополнительной ценности и конкурентных преимуществ организации.

Стратегия организационного развития. Стратегия управления культурой. Стратегия управления изменениями. Стратегия развития трудовых отношений.

Стратегия вознаграждения: мотивация и стимулирование результатов труда

Раздел 4. Построение системы управления человеческими ресурсами и ее эффективность

Модели стратегического управления человеческими ресурсами. Влияние стратегического управления человеческими ресурсами на эффективность организации. Использование модели компетенций при разработке систем стимулирования персонала. Подход к определению комплексной оценки компетенций персонала. Основные показатели эффективности управления человеческими ресурсами. Оценка социальной эффективности совершенствования системы управления человеческими ресурсами.

Раздел 5. Разработка стратегий управления человеческими ресурсами организации

Построение организационных структур системы управления человеческими ресурсами. Разработка стратегий управления человеческими ресурсами. Этапы построения стратегии управления человеческими ресурсами.

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Учебная литература, в том числе:

4.1.1. Основная

Ситжанова, А. М. Инновации в управлении человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов : [16+] / А. М. Ситжанова, Т. И. Лабужская. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 244 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691719>. – Библиогр.: с. 224-227. – ISBN 978-5-4499-3201-3. – DOI 10.23681/691719. – Текст : электронный.

Алавердов, А. Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник : [16+] / А. Р. Алавердов. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Университет Синергия, 2019. – 682 с. : ил. – (Университетская серия). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4257-0395-8. – Текст : электронный.

Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами : учебное пособие : [16+] / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро ; Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов, Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 122 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9986-7. – Текст : электронный.

4.1.2. Дополнительная

Алавердов, А. Р. Управление кадровой безопасностью организации : учебник : [16+] / А. Р. Алавердов. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : Университет Синергия, 2020. – 460 с. : ил., табл. – (Университетская серия). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695489>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4257-0304-0. – Текст : электронный.

Бирман, Л. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие : [16+] / Л. А. Бирман ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Дело, 2018. – 347 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577832>. – Библиогр.: с. 328. – ISBN 978-5-7749-1345-9. – Текст : электронный.

Жуков, А. Л. Аудит человеческих ресурсов организации : учебное пособие : [16+] / А. Л. Жуков, Д. В. Хабарова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 364 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497388>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-2822-5. – DOI 10.23681/497388. – Текст : электронный.

4.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Наименование ресурса	Адрес	Тип доступа
Электронно-библиотечные системы		
ЭБС «Университетская библиотека	http://biblioclub.ru/	Индивидуальный

онлайн»		неограниченный доступ после регистрации
КиберЛенинка, российская научная электронная библиотека	https://cyberleninka.ru/	Открытый ресурс
Электронная библиотека РФФИ	https://www.rfbr.ru/rffi/ru/library	Открытый ресурс
Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина	https://www.prilib.ru/	Открытый ресурс
Профессиональные базы данных и информационные справочные системы		
eLIBRARY.RU, российский информационно-аналитический портал	https://www.elibrary.ru/defaultx.asp	Открытый ресурс
Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»	http://window.edu.ru/	Открытый ресурс
Университетская информационная система «Россия»	https://uisrussia.msu.ru/	Открытый ресурс

4.3. Сетевые ресурсы

Наименование ресурса	Адрес
Центр раскрытия корпоративной информации	http://www.e-disclosure.ru
"Бизнес-Инфо-2014" -	https://www.businessinfo.ru
ГК «Современные технологии управления»	https://www.businessstudio.ru/
Официальный сайт «Биктрикс24»	https://www.bitrix24.ru/

5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

5.1. Используемые образовательные технологии

При проведении учебных занятий по дисциплине Университет обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей Самарской области).

Наименование технологии	Содержание технологии	Адаптированные методы реализации
Проблемное обучение	Активное взаимодействие обучающихся с проблемно-представленным содержанием обучения, имеющее целью развитие познавательной способности и активности, творческой самостоятельности обучающихся.	Поисковые методы обучения, постановка познавательных задач с учётом индивидуального, социального опыта и особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.
Концентрированное обучение	Погружение обучающихся в определённую предметную область, возможность чего заложена в учебном плане образовательной программы посредством одновременного изучения дисциплин, имеющих выраженные междисциплинарные связи. Имеет целью повышение качества освоения определённой предметной области без увеличения трудоёмкости соответствующих дисциплин.	Методы погружения, учитывающие динамику и уровень работоспособности обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.
Развивающее обучение	Обучение, ориентированное на развитие физических, познавательных и нравственных способностей обучающихся путём использования их потенциальных возможностей с учётом закономерностей данного развития. Имеет целью формирование высокой самомотивации к обучению, готовности к непрерывному обучению в течение всей жизни.	Методы вовлечения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов в различные виды деятельности на основе их индивидуальных возможностей и способностей и с учётом зоны ближайшего развития.
Активное, интерактивное обучение	Всемерная всесторонняя активизация учебно-познавательной деятельности обучающихся посредством различных форм взаимодействия с преподавателем и друг с другом. Имеет целью формирование и развитие навыков	Методы социально-активного обучения с учётом индивидуального социального опыта и особенностей обучающихся с ограниченными

Наименование технологии	Содержание технологии	Адаптированные методы реализации
	командной работы, межличностной коммуникации, лидерских качеств, уверенности в своей успешности.	возможностями здоровья и инвалидов.
Рефлексивное обучение	Развитие субъективного опыта и критического мышления обучающихся, осознание обучающимися «продуктов» и процессов учебной деятельности, повышение качества обучения на основе информации обратной связи, полученной от обучающихся. Имеет целью формирование способности к самопознанию, адекватному самовосприятию и готовности к саморазвитию.	Традиционные рефлексивные методы с обязательной обратной связью, преимущественно ориентированные на развитие адекватного восприятия собственных особенностей обучающимися с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами.

5.2. Дистанционные образовательные технологии

Дисциплина может реализовываться с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

Оценивание уровня учебных достижений обучающихся по дисциплине осуществляется в виде текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

6.1. Оценочные средства, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код и наименование профессиональных компетенций	Код и наименование индикатора достижений профессиональных компетенций	Результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам	Вид аттестации и оценочных средств	Показатели оценивания
ПК-2. Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников в процессе разработки стратегии организации	ПК-2.И-1. Управляет командами и проектными группами в процессе разработки стратегии	ПК-2.И-1.3-1. Знает теоретические основы, содержание и задачи стратегического управления человеческими ресурсами организации	Текущий контроль: устный опрос, доклад Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Подготовка доклада. Блок 1 контрольного задания выполнен корректно.
		ПК-2.И-1.3-2. Знает типологию стратегий управления человеческими ресурсами организации	Текущий контроль: устный опрос, доклад Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Подготовка доклада. Блок 1 контрольного задания выполнен корректно.
		ПК-2.И-1.У-1. Умеет оценивать человеческий капитал организации	Текущий контроль: практическая работа Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Корректное выполнение практической работы Блок 2 контрольного задания выполнен корректно.
		ПК-2.И-1.У-2. Умеет правильно сочетать экономические и административные методы руководства, материальные и моральные стимулы повышения	Текущий контроль: практическая работа Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Корректное выполнение практической работы Блок 2 контрольного задания выполнен корректно.

Код и наименование профессиональных компетенций	Код и наименование индикатора достижений профессиональных компетенций	Результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам	Вид аттестации и оценочных средств	Показатели оценивания
		эффективности труда		
	ПК-2.И-3. Руководит разработкой основных положений функциональных стратегий организации	ПК-2.И-3.З-1. Знает передовой отечественный и зарубежный опыт в области стратегического и тактического планирования	Текущий контроль: устный опрос, доклад Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Подготовка доклада. Блок 1 контрольного задания выполнен корректно.
		ПК-2.И-3.У-1. Умеет организовать работу по формированию иерархии планов на стратегическом и тактическом горизонтах	Текущий контроль: практическая работа Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Корректное выполнение практической работы Блок 2 контрольного задания выполнен корректно.
		ПК-2.И-3.У-2. Умеет подводить итоги работы и оценивать деятельность подразделений организации в ходе разработки функциональных стратегий	Текущий контроль: практическая работа Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Корректное выполнение практической работы Блок 2 контрольного задания выполнен корректно.

6.2. Типовое контрольное задание для промежуточной аттестации

БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ

Выбрать ОДИН правильный ответ

- 1.1. (ПК-2.И-1.3-1) Совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциала сотрудников со стратегией и целями компании определяется как
- цель управления человеческими ресурсами;
 - политика управления человеческими ресурсами;
 - тактика управления человеческими ресурсами
- 1.2. (ПК-2.И-1.3-2) Специфический набор основных целей, принципов и правил работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики организации – это стратегия:
- ограниченного роста;
 - управления персоналом;
 - рыночная.
- 1.3. (ПК-2.И-1.3-1) Для какой фазы развития организации характерно создание у персонала ощущения «стратегического дискомфорта», связанного с осознанием, что личная судьба работников зависит от выживания фирмы, обусловленного радикальными изменениями в стратегии управления
- агитации;
 - профессионального роста;
 - реализации задач.
- 1.4. (ПК-2.И-1.3-2) Формирование какой стратегии определяется как способ, посредством которого высшее руководство определяет общую стратегию управления персоналом организации, впоследствии она разбивается на стратегии и планы для каждого конкретного подразделения фирмы.:
- сверху-вниз;
 - снизу-вверх;
 - оба варианта верны.

Выбрать ВСЕ правильные ответы (больше одного)

- 1.5. (ПК-2.И-3.3-1) Стратегия кадровой политики включает:
- единые принципы и технику кадрового регулирования;
 - развитие персонала, его обучение и переподготовку;
 - анализ потребности клиентов.
- 1.6. (ПК-2.И-3.3-1) Какие используются принципы построения кадровой политики предприятия?
- комплексность
 - методичность
 - согласованность
- 1.7. (ПК-2.И-3.3-1) К основным характеристикам кадровой политики организации относится:
- значимость роли клиента;
 - ориентация на долгосрочное планирование;
 - связь со стратегией развития организации.

Заполнить пропуски

- 1.8. (ПК-2.И-3.3-1) _____ – взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи данной организации по отношению к ее конкурентам.

1.9. (ПК-2.И-3.3-1) _____ — использование основного плана управления, формирование благоприятной атмосферы после внедрения стратегии

1.10. (ПК-2.И-3.3-1) _____ — планирование человеческих ресурсов, которое призвано обеспечить оптимальное раскрытие потенциала наемных работников и их мотивацию в условиях противоречивости требований, вытекающих, с одной стороны, из задач, стоящих перед организацией, а с другой, — из интересов и потребностей работников.

БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ

2.1. (ПК-2.И-3.У-2) Соотнесите конкурентные стратегии организации со стратегиями управления человеческими ресурсами:

1. Достижение конкурентного преимущества посредством инновации	а. использование сложной процедуры отбора для принятия людей, способных обеспечить качество и высокий уровень обслуживания потребителей
2. Достижение конкурентного преимущества посредством качества	б. разработка стержневых и периферических структур занятости; привлечение людей, которые способны создать дополнительную ценность; в случае сокращения штата планирование и управление этим процессом с гуманных позиций
3. Достижение конкурентного преимущества посредством лидерства в издержках	с. привлечение и удержание высококвалифицированных людей со склонностью к инновационным действиям и хорошим послужным списком в области инновации

2.2. (ПК-2.И-1.У-2) Соотнесите общие элементы направлений стратегии управления человеческими ресурсами с непосредственно стратегией

1. Повышение эффективности	а. анализ навыков; специализированное обучение согласно выявленным потребностям; описание умений и навыков
2. Расширение базы умений и навыков	б. разработка матрицы и профиля компетентности; определение уровней компетентности и потенциала посредством процесса управления эффективностью
3. Обеспечение компетентности и развития карьеры	с. привлечение кадров на основе компетентности; центры оценки

2.3.(ПК-2.И-3.У-2) Соотнесите факторы, определяющие стратегию управления человеческими ресурсами с их содержанием

1. Стратегия организации	а. начальная стадия, рост, зрелость, реорганизация и сокращение производства.
2. Жизненный цикл организации	б. обеспеченность ресурсами, динамичность, степень сложности
3. Окружающая среда	с. инновационная стратегия, стратегия минимизации затрат, стратегия улучшения качества.

2.4. (ПК-2.И-3.У-1) Рекрутинговая компания “Поиск” специализируется на вопросах подбора менеджеров среднего звена и специалистов для организаций гостиничного бизнеса.

В прошлом году она работала с 30 клиентами. В этом году предполагается довести их число до 150. В соответствии с выработанной стратегией компания “Поиск” определила для себя ряд важнейших направлений деятельности.

В их числе:

- диверсификация (с тем, чтобы успешно адаптироваться к постоянным изменениям на рынке);
- поддержание отношений с клиентами на постоянной основе (а не только оказание им услуг в период расширения производства и потребности в новых сотрудниках, но в течение всего года);
- агрессивная PR-деятельность – привлечение новых клиентов, реклама конкурентных преимуществ;
- и др.

Компания “Поиск” решила обратиться к консультантам за помощью в реализации своего стратегического плана.

Вопросы:

1. Какие направления диверсификации деятельности можно было бы предложить рекрутинговой компании “Поиск”?
2. Какие изменения необходимо внести в стратегию управления человеческими ресурсами при изменении стратегии развития организации?

2.5. (ПК-2.И-1.У-1) Евгений перешел два года назад на работу в инвестиционную компанию. При переходе его зарплата была в два раза выше, чем на прежнем месте работы.

Руководитель финансового отдела, где он работал в качестве финансового аналитика, был им вполне доволен. По результатам ежегодной оценки по итогам за первый год работы Евгений получил оценку “хорошо”, а за последний год работы его оценка была даже “отлично”.

Работа была интересной. Евгений связывал с компанией серьезные ожидания относительно своего карьерного роста. Он понимал, что его уважают и ценят, с ним советуются. Это давало ему большое моральное удовлетворение. Зарплата его в целом тоже устраивала. Он не поднимал вопроса об ее повышении, хотя понимал, что по истечении двух лет успешной работы он мог бы рассчитывать на прибавку в зарплате. К тому же, как работник финансовой службы, он знал, что дела компании идут успешно, и она располагает возможностями для поощрения успешно работающих сотрудников. В следующем полугодии он решил поговорить об этом с руководителем отдела.

Однако вместо предполагаемого разговора спустя 4 месяца Евгений положил на стол руководителя финансовой службы заявление об уходе из компании.

Его решению предшествовало следующее обстоятельство. В отдел пришел новый сотрудник – Эдуард (причем на такую же должность, что занимал сам Евгений). В целом он показался Евгению человеком сообразительным, у него была хорошая теоретическая подготовка, аналитические способности. Однако в первое время ему поручили менее ответственную и серьезную работу, чем Евгению. Евгению часто приходилось подключаться к проектам Эдуарда на этапах их завершения. Но оставались и свои собственные проекты. Работы у Евгения стало больше. Он стал часто поздно задерживаться на работе. Возмущению Евгения не было предела, когда он случайно узнал, что Эдуарда приняли на работу с зарплатой, примерно на 30% выше, чем его собственная зарплата.

Евгений решил обсудить это с руководителем отдела. Он задал ему вопрос: “Как зарплата нового работника, не имеющего опыта работы в данной компании, оказалась выше, чем у самого Евгения и других опытных работников этой компании, находящихся на той же должности. На что тот ему ответил, что хотя он согласен с тем, что это не совсем справедливо, но для этого были весомые внешние обстоятельства объективного характера, которые вынуждают иногда организацию принимать такого рода несправедливые решения.

Евгению было трудно расставаться с компанией. Он понимал, что будет жалеть, но решил все же написать заявление об уходе из компании по собственному желанию.

Вопросы:

1. Какие внешние “весомые объективные обстоятельства” могли способствовать формированию описанных выше несоответствий в уровне заработной платы сотрудников отдела?
2. Разработайте стратегию управления человеческими ресурсами с учетом специфики рынка труда и внутренней специфики деятельности организации, опираясь на результаты исследований отечественных и зарубежных авторов

6.3. Методические рекомендации к процедуре оценивания

Оценка результатов обучения по дисциплине, характеризующих сформированность компетенции, проводится в процессе промежуточной аттестации студентов посредством контрольного задания. При этом процедура должна включать последовательность действий, описанную ниже.

1. Подготовительные действия включают:

- предоставление студентам контрольных заданий, а также, если это предусмотрено заданием, необходимых приложений (формы документов, справочники и т. п.);
- фиксацию времени получения задания студентом.

2. Контрольные действия включают:

- контроль соблюдения студентами дисциплинарных требований, установленных Положением о промежуточной аттестации обучающихся и контрольным заданием (при наличии);
- контроль соблюдения студентами регламента времени на выполнение задания.

3. Оценочные действия включают:

- восприятие результатов выполнения студентом контрольного задания, представленных в устной, письменной или иной форме, установленной заданием;
- оценка проводится по каждому блоку контрольного задания по 100-балльной шкале;
- подведение итогов оценки сформированности компетенции и результатов обучения по дисциплине с использованием формулы оценки результата промежуточной аттестации и шкалы интерпретации результата промежуточной аттестации.

Оценка результата промежуточной аттестации выполняется с использованием формулы:

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{3}$$

где P_i – оценка каждого блока контрольного задания, в баллах

Шкала интерпретации результата промежуточной аттестации (сформированности компетенций и результатов обучения по дисциплине)

Результат промежуточной аттестации (P)	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
0–36	Не сформирована.	неудовлетворительно (не зачтено)	F (не зачтено)
«Безусловно неудовлетворительно»: контрольное задание выполнено менее, чем на 50%, преимущественная часть результатов выполнения задания содержит грубые ошибки, характер которых указывает на отсутствие у обучающегося знаний, умений и навыков по дисциплине, необходимых и достаточных для решения профессиональных задач, соответствующих этапу формирования компетенции.			
37–49	Уровень владения компетенцией недостаточен для её формирования в результате обучения по дисциплине.	неудовлетворительно (не зачтено)	FX (не зачтено)

Результат промежуточной аттестации (Р)	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
«Условно неудовлетворительно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, значительная часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на недостаточный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, необходимыми для решения профессиональных задач, соответствующих компетенции.			
50–59	Уровень владения компетенцией посредственен для её формирования в результате обучения по дисциплине.	удовлетворительно (зачтено)	Е (зачтено)
«Посредственно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, большая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.			
60–69	Уровень владения компетенцией удовлетворителен для её формирования в результате обучения по дисциплине.	удовлетворительно (зачтено)	D (зачтено)
«Удовлетворительно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 60%, меньшая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.			
70–89	Уровень владения компетенцией преимущественно высокий для её формирования в результате обучения по дисциплине.	хорошо (зачтено)	C (зачтено)
«Хорошо»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 80%, результаты выполнения задания содержат несколько незначительных ошибок и технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые и ситуативные профессиональные задачи.			
90–94	Уровень владения компетенцией высокий для её формирования в результате обучения по дисциплине.	отлично (зачтено)	B (зачтено)
«Отлично»: контрольное задание выполнено в полном объёме, результаты выполнения задания содержат одну–две незначительные ошибки, несколько технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и			

Результат промежуточной аттестации (<i>P</i>)	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности.			
95–100	Уровень владения компетенцией превосходный для её формирования в результате обучения по дисциплине.	отлично (зачтено)	А (зачтено)
«Превосходно»: контрольное задание выполнено в полном объёме, результаты выполнения задания не содержат ошибок и технических погрешностей, указывают на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, позволяют сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности, и о способности разрабатывать новые решения.			

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. Методические указания для преподавателя

Изучение дисциплины проводится в форме лекций, практических занятий, организации самостоятельной работы студентов, консультаций.

Методы проведения аудиторных занятий:

- лекции, реализуемые через изложение учебного материала под запись с возможным мультимедийным сопровождением;

- практические занятия, во время которых студенты выступают с докладами по заранее предложенным темам и обсуждают их между собой и преподавателем, решают практические задачи (в которых разбираются и анализируются конкретные ситуации) с выработкой умения формулировать выводы, выявлять тенденции и причины изменения различных явлений; включающие проведение устных и письменных опросов (в виде тестовых заданий) и контрольных работ (по вопросам лекций и практических занятий).

Лекции — разновидность учебного занятия, направленная на рассмотрение теоретических вопросов излагаемой дисциплины в логически выдержанной форме. Основными целями лекции являются системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, её методологических и социокультурных оснований, возможных вариантов решения, предложение методических рекомендаций для дальнейшего изучения курса, в том числе литературы и источников. Лекционная подача материала, вместе с тем, не предполагает исключительную активность преподавателя. Лектор должен стимулировать студентов к участию в обсуждении вопросов лекционного занятия, к высказыванию собственной точки зрения по обсуждаемой проблеме. Главное назначение лекции — обеспечить теоретическую основу обучения, развить интерес к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, сформировать у студентов ориентиры для самостоятельной работы над курсом.

Практические занятия направлены на развитие самостоятельности студентов в исследовании изучаемых вопросов и приобретение умений и навыков. Практические занятия традиционно проводятся в форме обсуждения проблемных вопросов в группе при активном участии студентов. Они способствуют углубленному изучению наиболее фундаментальных и сложных проблем курса, служат важной формой анализа и синтеза исследуемого материала, а также подведения итогов самостоятельной работы студентов, стимулируя развитие профессиональной компетентности, навыков и умений. На практических занятиях студенты учатся работать с научной литературой, чётко и доходчиво излагать проблемы и предлагать варианты их решения, аргументировать свою позицию, оценивать и критиковать позиции других, свободно публично высказывать свои мысли и суждения, грамотно вести полемику и представлять результаты собственных исследований. Основной целью практических занятий является обсуждение наиболее сложных теоретических вопросов курса, их методологическая и методическая проработка. Они проводятся в форме опроса, диспута, тестирования, обсуждения докладов, выполнения заданий и пр.

Преподаватель должен ориентировать студентов на использование при подготовке к практическим занятиям в первую очередь специальной научной литературы (монографий, статей из научных журналов, диссертаций).

Результаты работы на практических занятиях учитываются преподавателем при выставлении итоговой оценки по данной дисциплине. На усмотрение преподавателя студенты, активно отвечающие на занятиях и выполняющие рекомендации преподавателя при подготовке к ним, могут получить повышающий балл к своей оценке в рамках промежуточной аттестации.

Самостоятельная работа с научной и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, дополняется работой с тестирующими системами, с профессиональными базами данных.

7.2. Методические указания для обучающихся

Для успешного освоения дисциплины студенты должны посещать лекционные занятия, готовиться и активно участвовать в практических занятиях, самостоятельно работать с рекомендованной литературой.

Изучение дисциплины целесообразно начать со знакомства с программой курса, чтобы чётко представить себе его объём и основные проблемы. Прочитав соответствующий раздел программы, и установив круг тем, подлежащих изучению, можно переходить к работе с конспектами лекций и учебником. Конспект лекций должен содержать краткое изложение основных вопросов курса. В лекциях преподаватель, как правило, выделяет выводы, содержащиеся в новейших исследованиях, разногласия учёных, обосновывает наиболее убедительную точку зрения. Необходимо записывать методические советы преподавателя, названия рекомендуемых им изданий. Не нужно стремиться к дословной записи лекций. Для того, чтобы выделить главное в лекции и правильно её законспектировать, полезно заранее просмотреть уже пройденный лекционный материал. Для более полного и эффективного восприятия новой информации в контексте уже имеющихся знаний следует приготовить вопросы лектору. Прочитав свой конспект лекций, следует обратиться к материалу учебника.

Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их. Каждый возврат к старому материалу позволяет найти в нём что-то новое, переосмыслить его с иных позиций, определить для него наиболее подходящее место в уже имеющейся системе знаний. Неоднократное обращение к пройденному материалу является наиболее рациональной формой приобретения и закрепления знаний. Очень полезным в практике самостоятельной работы, является предварительное ознакомление с учебным материалом. Даже краткое, беглое знакомство с материалом очередной лекции даёт многое. Студенты получают общее представление о её содержании и структуре, о главных и второстепенных вопросах, о терминах и определениях. Всё это облегчает работу на лекции и делает её целеустремлённой.

Работа с литературой

При изучении дисциплины студенты должны серьёзно подойти к исследованию учебной и дополнительной литературы. Данное требование особенно важно для подготовки к практическим занятиям.

Особое внимание студентам следует обратить на соответствующие статьи из научных журналов. Для поиска научной литературы по дисциплине студентам также следует использовать каталог электронной научной библиотеки eLIBRARY.RU, ЭБС «Университетская библиотека Online».

При подготовке к практическим занятиям студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Качество учебной работы студентов определяется текущим контролем. Студент имеет право ознакомиться с ним.

Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов

Цель самостоятельной работы — подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- качественное освоение теоретического материала по изучаемой дисциплине, углубление и расширение теоретических знаний с целью их применения на уровне межпредметных связей;

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков;
- формирование умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной и специальной литературы, а также других источников информации;
- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самообразованию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие научно-исследовательских навыков;
- формирование умения решать практические задачи (в профессиональной деятельности), используя приобретённые знания, способности и навыки.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса. Самостоятельная работа предполагает инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности. Процесс освоения знаний при самостоятельной работе не обособлен от других форм обучения.

Самостоятельная работа должна:

- быть выполнена индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда СР подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;
- представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определённой теме и её отдельным аспектам;
- отражать необходимую и достаточную компетентность автора;
- иметь учебную, научную и/или практическую направленность;
- быть оформлена структурно и в логической последовательности: титульный лист, оглавление, основная часть, заключение, список литературы, приложения;
- содержать краткие и чёткие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;
- соответствовать этическим нормам (правила цитирования и парафраз; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

8. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ В ОТНОШЕНИИ ЛИЦ ИЗ ЧИСЛА ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создания комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учётом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Согласно требованиям, установленным Министерством науки и высшего образования Российской Федерации к порядку реализации образовательной деятельности в отношении инвалидов и лиц с ОВЗ, необходимо иметь в виду, что:

- 1) инвалиды и лица с ОВЗ по зрению имеют право присутствовать на занятиях вместе с ассистентом, оказывающим обучающемуся необходимую помощь;
- 2) инвалиды и лица с ОВЗ по слуху имеют право на использование звукоусиливающей аппаратуры.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

- проведение аттестации для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не являющимися инвалидами, если это не создает трудностей для инвалидов и иных обучающихся при промежуточной аттестации;
- присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учётом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с экзаменатором);
- пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами при прохождении промежуточной аттестации с учётом их индивидуальных особенностей;
- обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях.

По письменному заявлению обучающегося инвалида продолжительность прохождения испытания промежуточной аттестации (зачёта, экзамена, и др.) обучающимся инвалидом может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

- продолжительность сдачи испытания, проводимого в письменной форме, — не более чем на 90 минут;
- продолжительность подготовки обучающегося к ответу, проводимому в устной форме, — не более чем на 20 минут.

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ОВЗ Университет обеспечивает выполнение следующих требований при проведении аттестации:

а) для слепых:

- задания и иные материалы для прохождения промежуточной аттестации оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются обучающимися на бумаге рельефно-точечным шрифтом Брайля или на компьютере со специализированным программным обеспечением для слепых, либо надиктовываются ассистенту;

- при необходимости обучающимся предоставляется комплект письменных принадлежностей и бумага для письма рельефно-точечным шрифтом Брайля, компьютер со специализированным программным обеспечением для слепых;

б) для слабовидящих:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются увеличенным шрифтом;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

в) для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи:

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающимся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по их желанию испытания проводятся в письменной форме;

г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжёлыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются обучающимися на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по их желанию испытания проводятся в устной форме.

О необходимости обеспечения специальных условий для проведения аттестации обучающийся должен сообщить письменно не позднее, чем за 10 дней до начала аттестации. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

9.1. Общее

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения укомплектованы учебной мебелью, в том числе мебелью для преподавателя дисциплины, учебной доской.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Материально-техническое оснащение учебных аудиторий конкретизировано на официальном сайте Университета в информационно-коммуникационной сети «Интернет» в подразделе «Материально-техническое обеспечение и оснащённость образовательного процесса» раздела «Сведения об образовательной организации».

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают одновременный доступ не менее 25 процентов обучающихся.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

9.2. Оборудование и технические средства обучения

Специальные помещения укомплектованы техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (мультимедийный проектор, экран, компьютер, звуковые колонки).

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

9.3. Программное обеспечение

Наименование	Сведения о лицензии
LibreOffice, офисный пакет	Mozilla Public License, v2.0, свободно распространяемое с открытым исходным кодом
Moodle, среда дистанционного обучения	GNU GPL, свободно распространяемое с открытым исходным кодом
Zotero, система управления библиографической	GNU GPL, свободно распространяемое с

информацией	открытым исходным кодом