

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Российский университет дружбы народов»*

Институт мировой экономики и бизнеса экономического факультета

Рекомендовано МССН

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины Управление человеческими ресурсами

Рекомендуется для направления подготовки/специальности Менеджмент (38.03.02)
(указываются код и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность программы (профиль) «Международный менеджмент»
(наименование образовательной программы в соответствии с направленностью (профилем))

1. Цели и задачи дисциплины:

Цель дисциплины «Управление человеческими ресурсами» (УЧР) – формирование понимания современной концепции управления человеческими ресурсами в целях эффективного использования человеческого капитала и применение полученных знаний и навыков на практике.

Для реализации поставленной цели в процессе преподавания курса решаются следующие задачи:

- изучение основных этапов эволюции управленческой мысли в области УЧР;
- ознакомление с содержанием и категориальным аппаратом учебного курса «Управление человеческими ресурсами»;
- формирование навыков по разработке и реализации корпоративной кадровой стратегии;
- ознакомление студентов с понятием, содержанием и формами коррупции; формирование у обучающихся нетерпимого отношения к коррупции;
- овладение навыками сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений в сфере персонала;
- овладение навыками использования системного подхода в управлении человеческими ресурсами;
- овладение знаниями о современных технологиях управления человеческими ресурсами;
- изучение особенностей вовлечения и отношений с работниками с ограниченными возможностями в сфере труда;
- развитие общей, психологической, коммуникативной культуры, навыков сотрудничества и работы в команде;
- расширение у студентов управленческого и делового кругозора путем знакомства с научно-популярной периодикой по проблематике УЧР;
- обучение студентов работе в малых группах, решению конкретных ситуаций (case-studies), публичным выступлениям с презентациями и ведению дискуссий по актуальным проблемам персонал-менеджмента.

2. Место дисциплины в структуре ООП:

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» относится к базовой компоненте обязательной части - Б1.О.01.14 учебного плана по направлению 38.03.02 "Менеджмент", профиль подготовки – "Международный менеджмент" (бакалавры).

В таблице № 1 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОП ВО.

Таблица № 1

Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины «Управление человеческими ресурсами»

№ п/п	Шифр и наименование компетенций	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группа дисциплин)
1	Универсальные компетенции		
1.1.	УК-3 – способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Введение в специальность Деловые коммуникации. Теория организации и организационное	Лидерство в современном мире Кросс-культурный менеджмент; Управление персоналом в

		поведение	международной компании; Управление талантами; Командообразование. Экономика и организация труда Событийный менеджмент Управление государственными и муниципальными организациями Преддипломная практика
1.2.	УК-5 – способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	История Философия Теория организации и организационное поведение Основы риторики и коммуникаций; Иностранный язык Иностранный язык (дополнительные разделы) Зарубежное страноведение (на английском языке) Экономическая география (на английском языке) Британская история (на английском языке) Британская культура (на английском языке) Второй иностранный язык Ознакомительная практика (лингвострановедческая в Великобритании) Ознакомительная практика (лингвострановедческая в Германии).	Корпоративная социальная ответственность Организационная культура; Стили и методы делового этикета Кросс-культурный менеджмент Деловой иностранный язык / Деловой русский язык как иностранный Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена.
1.3.	УК-6 – способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Теория управления. Теория организации и организационное поведение Ознакомительная практика (лингвострановедческая в Великобритании) Ознакомительная практика (лингвострановедческая в Германии).	Управление талантами; Управление изменениями. Тайм-менеджмент Дисциплины междисциплинарного модуля Преддипломная практика

1.4	УК-9 – способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	Теория организации и организационное поведение	Корпоративная социальная ответственность
1.5	УК-11 – способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению	Теория организации и организационное поведение	Корпоративная социальная ответственность; Стили и методы делового этикета.
2.	Общепрофессиональные компетенции		
2.1.	ОПК-3 – способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	Математика Теория управления Статистика Теория организации и организационное поведение Курсовая работа по дисциплине Теория организации и организационное поведение Основы бизнес-планирования	Управление проектами Корпоративная социальная ответственность Лидерство в современном мире Управление изменениями Организация внешнеэкономической деятельности (на английском языке) Логистика международного бизнеса Международный менеджмент Курсовой проект по дисциплине Международный менеджмент Управление персоналом в международной компании Управление операциями Управление разработкой нового продукта Бережливое производство Управление продуктовым портфелем Методы имплементации стратегии Организационное проектирование Модели управления бизнесом в цифровой экономике Управление инвестициями Преддипломная практика

3. Требования к результатам освоения дисциплины (ОС РУДН):

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3);
- способность воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах (УК-5);
- способность управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни (УК-6);
- способность использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах (УК-9);
- способность формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению (УК-11);
- способность разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (ОПК-3).

(указываются в соответствии с ОС ВО РУДН/ФГОС ВО)

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- эволюцию представлений о роли человека в процессе труда и ретроспективу концепций управления человеческими ресурсами;
- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- цели, принципы, функции и методы осуществления кадровой работы;
- роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации;
- бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;
- современные тенденции развития рынка труда и состояния занятости;
- особенности отношений с работниками с ограниченными возможностями в трудовой сфере;
- основные направления и современные технологии кадровой работы в организации: планирование, привлечение и отбор, адаптация, обучение и развитие человеческих ресурсов, оценка и аттестация персонала, планирование и управление деловой карьерой; кадровый аудит.
- результаты новейших исследований и достижений в области управления человеческими ресурсами.

Уметь:

- проводить диагностику факторов внутренней и внешней сред организации, воздействующих на кадровую политику;
- анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;
- оценивать положение организации на рынке труда, разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя;
- вовлекать работников с ограниченными возможностями в сферу труда;
- проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее

- удовлетворения;
- разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;
 - определять источники и способы привлечения персонала;
 - разрабатывать систему и критерии отбора персонала;
 - разрабатывать и внедрять программы адаптации персонала;
 - разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;
 - использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;
 - внедрять необходимые кадровые инновации;
 - самостоятельно работать с различными источниками для расширения знаний в области управления человеческими ресурсами организации.

Владеть:

- понятийным аппаратом в области управления человеческими ресурсами;
- навыками разработки и внедрения кадровой политики организации;
- способами предотвращения кадровой коррупции;
- навыками маркетинга рынка труда;
- методикой определения количественной и качественной потребности в человеческих ресурсах;
- методами и инструментами планирования, привлечения, отбора, развития и аудита человеческих ресурсов в организации;
- современным инструментарием управления человеческими ресурсами;
- методами планирования карьеры.
- навыками подготовки эссе, рефератов, аналитических записок и т.п.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры				
		1	7	8	...
Аудиторные занятия (всего)	48			27	21	
В том числе:						
<i>Лекции</i>	16			9	7	
<i>Семинары (С)</i>	32			18	14	
Самостоятельная работа (всего)	96			45	51	
Контроль						
Общая трудоемкость	час.	144		72	72	
	зач. ед.	4		2	2	

5. Содержание дисциплины

5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1.	ИСТОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ НАУКИ «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»	Тема 1. Эволюция научной мысли в области управления человеческими ресурсами
		Тема 2. Методологические основы управления человеческими ресурсами
2.	РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ	Тема 3. Диагностическая модель управления человеческими ресурсами
		Тема 4. Кадровая политика организации
3.	ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	Тема 5. Современное состояние и тенденции развития рынка труда. Управление занятостью.
		Тема 6. Кадровое планирование
		Тема 7. Определение потребности в персонале
		Тема 8. Набор персонала
		Тема 9. Отбор персонала
4.	РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	Тема 10. Адаптация персонала
		Тема 11. Обучение и развитие персонала организации
		Тема 12. Планирование и развитие карьеры
		Тема 13. Оценка персонала
		Тема 14. Кадровый аудит

ПРОГРАММА КУРСА:

РАЗДЕЛ 1. ИСТОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ НАУКИ «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

Тема 1. Эволюция научной мысли в области управления человеческими ресурсами

*"Бывает нечто, о чем говорят:
"смотри, вот это новое";
но это было уже в веках,
бывших прежде нас".*

Екклесиаст, Глава 1, стих 10

Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента.

Концепции научного, административного и бюрократического управления. Вклад школы человеческих отношений и поведенческих наук в развитии науки управления человеческими ресурсами (УЧР). Процессный и системный подходы к управлению человеческими ресурсами. Ситуационные теории кадрового менеджмента.

Формирование школы управления человеческими ресурсами и содержание современной концепции УЧР.

Тема 2. Методологические основы управления человеческими ресурсами

Предприятие – это кадры.

Девиз японской компании 'Nissan'

Определение понятий кадры, персонал, человеческий фактор, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, управление персоналом, управление человеческими ресурсами. Эволюция концепции, характеризующей роль кадров в процессе производства: использование трудовых ресурсов, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком. Гуманистический и технократический подходы к управлению персоналом.

Объект и субъект УЧР. Цели управления человеческими ресурсами как важнейшая составная часть целей любой организации. Требования к целям УЧР. Экономическая и социальная эффективность УЧР. Цели администрации по использованию человеческими ресурсами для достижения общих организационных целей. Цели, призванные удовлетворить потребности работника в процессе труда. Показатель экономической эффективности в УЧР. Параметры, влияющие на достижение определенных результатов ЧР. Затраты на ЧР. Показатели социальной эффективности.

Понятие функции управления человеческими ресурсами. Содержание функций УЧР. Тенденции развития функций управления человеческими ресурсами.

Понятие принципов управления ЧР. Содержание принципов плановости, экономичности, системности и комплексности, научности, перспективности и прогрессивности, оперативности, ведущего звена, преемственности, иерархичности, согласованности, многоаспектности и т.д.

Понятие и содержание организационно-распорядительных, экономических, социально-психологических методов управления человеческими ресурсами.

Раздел 2. РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 3. Диагностическая модель управления человеческими ресурсами

*Ставя на первое место людей,
вы никогда не совершите ошибки
даже в вопросах делания денег.*

Майкл Маркс, основатель компании 'Marks & Spencer'

Диагностическая модель управления человеческими ресурсами (УЧР – модель) и ее основные элементы. Внешние и внутренние факторы, воздействующие на политику управления ЧР в организации. Дискриминация в сфере труда. Проблемы и недопущение дискриминации работников с ограниченными возможностями в сфере труда.

Люди как важнейший элемент диагностической модели управления человеческими ресурсами. Специфика человеческих ресурсов в управлении.

Тема 4. Кадровая политика организации

*Коллектив – самое могучее,
но в то же время самое уязвимое звено в организации.*

Коллектив трудно построить и легко разрушить.

*Ричард Фарсон,
американский менеджер*

Основные понятия и категории кадровой политики. Типология кадровой политики. Основные принципы и положения кадровой политики.

Этапы разработки кадровой политики. Понятие кадровой стратегии организации.

Кадровая политика и меры по предотвращению коррупционных проявлений при реализации кадровой политики.

РАЗДЕЛ 3. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 5. Современное состояние и тенденции развития рынка труда. Управление занятостью

*В пользе безработицы больше всего уверены те,
кто не знаком с ней по личному опыту.*

*Джон Гэлбрейт,
американский экономист и дипломат*

Рынок труда как социально-экономическая категория. Определения понятий «рынок труда» и «занятость». Основные показатели, характеризующие эффективность занятости. Проблемы управления занятостью в России. Специфические особенности развития занятости и формирования российского рынка труда. Современное состояние и тенденции развития рынка труда в России.

Работники с ограниченными возможностями на российском рынке труда. основные проблемы занятости работников с ограниченными возможностями. Распоряжение Правительства РФ от 15 октября 2020 г. № 2655-р «Об утверждении плана мероприятий по повышению уровня занятости инвалидов на 2021 - 2024 гг.»

Тема 6. Кадровое планирование

*Кто пытается нарисовать картину менеджмента
одними лишь цифрами,
так и останется любителем.*

*Джеймс Хейз,
президент американской ассоциации менеджеров*

Сущность, цели и место кадрового планирования в системе внутрифирменного планирования. Составные элементы планирования ЧР. Стратегическое планирование и оперативный план работы с сотрудниками. Связь планирования кадров с общей системой планирования на предприятии.

Тема 7. Определение потребности в персонале

Потребность в ЧР и меры, обеспечивающие наличие кадров в организации. Факторы, влияющие на потребность в ЧР. Методы определения качественной и количественной потребности в ЧР.

Тема 8. Набор персонала

*На рынке труда продавцов рабочей силы талант
устанавливает свои собственные правила поступления на работу,
и они не станут следовать вашим правилам.
Майк Джонсон*

Анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на процесс набора ЧР. Технология анализа содержания и требований работы. Составление должностных инструкций, квалификационных карт и карт компетенции.

Внутренние и внешние источники набора персонала, их преимущества и недостатки. Методы набора персонала. Проблемы вовлечения людей с ограниченными возможностями в трудовую деятельность. Перечень самых востребованных профессий для работников с ограниченными возможностями.

Анализ эффективности набора персонала.

Тема 9. Отбор персонала

*Самое значительное, что может сделать менеджер, -
это нанимать пригодных для дела новых работников.*

Ли Якокка, американский менеджер

*Никогда не нанимай человека,
который разбирается в порученном ему деле меньше, чем ты.*

Малколм Форбс, американский издатель

Анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на процесс отбора ЧР в организацию.

Цели, критерии и методы отбора ЧР. Организация процедуры отбора: первичный отбор, собеседование в кадровой службе, проверка рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр, собеседование с руководителями подразделений, профессиональное испытание, принятие решения о найме.

Особенности трудоустройства работников с ограниченными возможностями. Проблемы трудоустройства лиц с ограниченными возможностями в России. Создание специальных рабочих мест для трудоустройства инвалидов. Оформление приема на работу инвалида. Трудовые гарантии работникам-инвалидам. Плюсы трудоустройства инвалидов для организации. Меры ответственности работодателей.

Отбор менеджеров. Центры по оценке персонала. Анализ затрат и выгод, приносимых мероприятиями по отбору.

Кадровая безопасность при отборе персонала. Предпосылки коррупционных ситуаций и меры по их преодолению. Коррупционное поведение работника. Противодействие коррупции в организации.

РАЗДЕЛ 4. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 10. Адаптация персонала

Цели адаптации работников в организации. Роль линейного менеджера и менеджера по персоналу в разработке и реализации адаптационных мероприятий. Оценка уровня подготовленности вновь принятого работника. Ориентация: структура и характеристика

разделов общей программы профессиональной ориентации; функциональная направленность специализированной программы ориентации. Действенная адаптация. Функционирование работников.

Тема 11. Обучение и развитие персонала организации

Анализ текущего состояния и перспектив развития организации для определения и обоснования необходимости обучения ЧР. Цели, функции и виды обучения ЧР. Внутрифирменное обучение новых работников. Переподготовка, обучение вторым (смежным) профессиям и повышение квалификации. Методы и техника производственного обучения. Оценка успешности реализации программы обучения.

Концепция «Три L» (Life long learning) как ответ на вызовы современной информационной эпохи.

Основные методы совершенствования навыков управленческого мастерства: метод «кейс-стадиз», ролевой метод, управленческие игры и моделирование поведения менеджера.

Тема 12. Планирование и развитие карьеры

Понятие карьеры. Этапы жизни и стадии карьеры. Выбор типа карьеры.

Планирование карьеры как часть программы развития ЧР организации.

Проблемы развития карьеры: причины затруднений в начале карьеры, «плоскость» в середине карьеры. Завершение деловой карьеры. Семейные, возрастные и психологические проблемы профессионального продвижения и пути их преодоления. Основные типы развития карьеры и программы поддержки работников.

Тема 13. Оценка персонала

«В бизнесе, а также в университетах, больницах и правительственных организациях, почти не существует (...) систематической оценки результатов политики назначений. (...) Менеджерам необходимо подходить к размещению человеческих ресурсов так же ответственно, как они подходят к размещению капитала».

Питер Дракер, американский специалист по менеджменту

Различия в понятиях «оценка» и «аттестация» работников. Цели, принципы и виды оценки результативности труда. Качественные и количественные методы оценки. Нетрадиционные подходы к оценке работников.

Построение системы оценки. Проблемы, возникающие при оценке результативности труда и пути их преодоления. Оценка потенциала работника и оценка индивидуального вклада. Оценка результативности труда менеджеров.

Тема 14. Кадровый аудит

Понятие и цель кадрового аудита. Задачи кадрового аудита. Выбор аудиторов. Периодичность проведения кадрового аудита. Рекомендации по выбору аудиторов и процедуре аудита. Процесс аудита ЧР. Технология аудита ЧР. Результаты кадрового аудита. Выгода проведения кадрового аудита.

5.2. Разделы дисциплин и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции	Практ. зан.	Лаб. зан.	Семинары	СРС	Конт- роль	Всего часов
1	История и методология науки «управление человеческими ресурсами»	6			12	26		44
2	Разработка кадровой политики организации	2			4	13		19
3	Обеспечение персоналом организации	4			8	30		42
4	Развитие персонала организации	4			8	27		39

6. Лабораторный практикум

Лабораторный практикум программой курса не предусмотрен.

7. Практические занятия (семинары)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1.	История и методология науки «Управление человеческим и ресурсами»	Семинар 1 Вклад представителей различных научных школ и направлений в развитие науки УЧР. Современные подходы к УЧР. Содержание современной концепции УЧР.	2
		Семинар 2 Основные понятия науки «Управление человеческими ресурсами», их содержание и сущность.	2
		Семинар 3 Цели и функции УЧР. Принципы и методы УЧР.	2
2.	Разработка кадровой политики организации	Семинар 4 Основные элементы диагностической модели УЧР. Анализ факторов внешней и внутренней среды УЧР, воздействующих на кадровую политику. Дискриминация в сфере труда. Проблемы и недопущение дискриминации работников с ограниченными возможностями в сфере труда.	2
		Семинар 5 Основные понятия, виды и этапы построения кадровой политики организации. Кадровая политика и меры по предотвращению коррупционных проявлений при реализации кадровой политики.	2

		Семинар 6 Промежуточная аттестационная работа	2
3.	Обеспечение персоналом организации	Семинар 7 Основные понятия, элементы, механизм функционирования и тенденции развития рынка труда РФ. Показатели эффективности занятости. Проблемы в сфере занятости в РФ. Безработица. Политика правительства РФ в сфере занятости. Работники с ограниченными возможностями на российском рынке труда.	2
		Семинар 8 Цели, функции, место, виды кадрового планирования. Структура персонала. Понятия и методы определения количественной и качественной потребности в персонале.	2
		Семинар 9 Понятие набора. Цели, факторы, влияющие на привлечение персонала. Основные направления формирования имиджа организации.	2
		Семинар 10 Выбор источников и методов привлечения персонала в организацию. Проблемы вовлечения людей с ограниченными возможностями в трудовую деятельность. Алгоритм бизнес-процесса привлечения персонала.	2
		Семинар 11 Концептуальные подходы к отбору персонала. Принципы построения системы отбора персонала. Зависимость отбора и найма от факторов внешней и внутренней среды. Критерии отбора персонала.	2
		Семинар 12 Содержание методов отбора. Новые подходы в кадровой селекции. Особенности трудоустройства работников с ограниченными возможностями. Безопасность в сфере персонала. Предпосылки коррупционных ситуаций и меры по их преодолению. Коррупционное поведение работника. Противодействие коррупции в организации. Алгоритм бизнес-процесса отбора персонала, эффективность отбора.	2
4.	Развитие персонала организации	Семинар 13 Основные понятия, цели виды и содержание программ адаптации персонала.	2
		Семинар 14 Современная концепция обучения и развития ЧР. Цели,	2

		принципы и виды профессионального обучения. Методы обучения персонала. Современные подходы к обучению и развитию менеджеров.	
		Семинар 15 Сущность и содержание понятия «карьера». Виды карьеры. Планирование карьеры. Управление карьерным продвижением. Проблемы развития карьеры и способы их преодоления.	2
		Семинар 16 Кадровый аудит.	2
		Всего	32

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для осуществления образовательной деятельности по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» необходимо:

учебные аудитории с рабочими местами для проведения лекций и семинарских занятий; доска; стационарный персональный компьютер с пакетом Microsoft Office; мультимедийный проектор; допускается использование переносной аппаратуры ноутбук и проектор; экран (стационарный или переносной напольный).

9. Информационное обеспечение дисциплины

а) Windows, MicrosoftOffice, Интернет, Mentor

б) Базы данных УНИБЦР РУДН:

- Образовательная платформа Юрайт;
- Электронные ресурсы издательства Юрайт;
- Электронный каталог – база книг и периодики в фонде библиотеки РУДН.
- Электронные ресурсы – в том числе раздел: *Лицензированные ресурсы УНИБЦ (НБ):*
- [Университетская библиотека ONLINE](#)
- [SPRINGER. Книжные коллекции издательства](#)
- [Вестник РУДН](#)
- [East View](#)

Универсальные базы данных

- [eLibrary.ru](#)
- [Grebennikon](#)
- [Library PressDisplay](#)
- [SwetsWise](#)
- [Swets Wise online content](#)
- [University of Chicago Press Journals](#)
- [Книги издательства «Альпина Паблишерз»](#)
- [Электронная библиотека диссертаций РГБ](#)

База данных "Мультязыковый словарь терминов", информационные библиографические базы данных ИНИОН РАН, Информационная база данных менеджера (Все по специальности Менеджмент), Базы данных нормативных актов РФ: документы для менеджеров,

маркетологов, экономистов и финансистов КонсультантПлюс: ВерсияПроф. ON-LINE ВЕРСИЯ, Библиографическая база данных Management Contents, База данных по бизнесу и экономике (Business Source Complete), Базы данных Ассоциации Менеджеров России.

в) Информационно-справочные и поисковые системы:

Rambler.ru, Yandex.ru, Google.ru, FileSearch

г) информационные источники по курсу

1. Сайт журнала «Генеральный директор». Статьи. Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3682-top-5-luchshih-knig-o-menedjmente-i-liderstve>
2. Истрия менеджмента. Статьи. Режим доступа: <http://topknowledge.ru/istoriya-menedzhmenta.html>
3. E-executive. Публикации по менеджменту. Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/knowledge/>
4. Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». Содержит большое количество литературы, Интернет ресурсов, программ. Режим доступа: <http://ecsocman.edu.ru>
5. Информация для студентов, которые хотят стать менеджерами. Режим доступа: <http://dlastudenta.narod.ru/management>
6. <http://www.un.org/russian/topics/reform/refordoc/53-414.pdf> – Доклад Генерального Секретаря ООН «Управление людскими ресурсами».
7. www.e-executive.ru – статьи, аналитика.
8. www.kadrovik.ru – статьи, аналитика.
9. www.hrm.ru – статьи, аналитика.
10. www.sostav.ru
11. www.gaap.ru
12. <http://www.informika.ru> – ГосНИИ ИТТ «Информика».
13. <http://www.zarplata.ru> – статьи, аналитика.
14. <http://www.personal-mix.ru> – сайт журнала «Персонал-Микс».
15. www.gks.ru – официальный сайт Госкомстата Российской Федерации.
16. <http://www.euromanagement.ru> – статьи, аналитика.
17. <http://www.manager.ru> – статьи, аналитика.
18. <http://top-personnel.ru> – статьи, аналитика.
19. <http://www.job-tolay.ru> – статьи, аналитика.
20. <http://www.career.ru> – статьи, аналитика.
21. www.expert.ru – статьи, аналитика.
22. <http://www.mintrud.ru> – сайт Министерства труда и социального развития.
23. <http://www.ilo.ru> – сайт бюро Международной организации труда в г. Москве.
24. <http://www.socpol.ru> – сайт Независимого института социальной политики (базы данных, статьи, аннотации).
25. <http://www.chelt.ru> – журнал «Человек и труд».

г) периодические издания по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

1. Журнал «Кадровый менеджмент»
2. Журнал «Кадры предприятия»
3. Журнал «Карьера»
4. Журнал «Персонал-mix»
5. Журнал «Справочник кадровика»
6. Журнал «Справочник по управлению персоналом»
7. Журнал «Управление персоналом»

8. Журнал 'Harvard Business Review'

10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

а) основная литература

1. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00650-6. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/470091>
2. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 402 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08905-9 Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/473945>

б) дополнительная литература

1. Адамьянц, Т. З. Социальные коммуникации: учебник для вузов / Т. З. Адамьянц. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 200 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06898-6.
2. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. Учебник. – М.: Издательский дом Университета "Синергия", 2019. – 680 с. – Университетская серия. – ISBN 978-5-4257-0395-8
3. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 381 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02345-9
4. Богомолова Т. П., Понуждаев Э. А. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. – М.: Директ-Медиа, 2019. – 420 с. – ISBN 978-5-4475-9883-9
5. Бондарчук Н. В., Курашова А. А. Бизнес-разведка. Практикум. Учебное пособие. 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2021. – 138 с. – ISBN 978-5-394-04391-8
6. Буянова А. В., Приженникова А. Н. Оплата труда. Учебное пособие. – М.: Оригинал-макет, 2021. – 80 с. – ISBN 9785998812569
7. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2020. – 704 с. – ISBN 978-5-392-32798-0
8. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами. Учебник. – М.: Норма, 2017. – 464 с. – ISBN 978-5-91768-376-8
9. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00650-6
10. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 249 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00547-9
11. Дейнека А. В., Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами. Учебник. – М.: Дашков и К, 2020. – 388 с. – ISBN 978-5-394-03561-6

12. Елкин С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием. Учебное пособие. – М.: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 236 с. – ISBN 978-5-4497-0202-9
13. Жуков А. Л., Хабарова Д. В. Аудит человеческих ресурсов организации. Учебное пособие. – М.: Директ-Медиа, 2019. – 364 с. – ISBN 978-5-4475-2822-5
14. Захаров Д. К., Федорова И. А. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала. Учебное пособие. – М.: Проспект, 2021. – 80 с. – ISBN 978-5-9988-1242-2
15. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 168 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06318-9
16. Калужский М.Л. Маркетинг на рынке труда. Учебник для ВУЗов. – М.: Директмедиа Паблишинг, 2020. – 194 с. – ISBN 978-5-4475-2753-2
17. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. – М.: Проспект, 2021. – 64 с. – ISBN 978-5-9988-1270-5
18. Кибанов А.Я. Управление инновациями в кадровой работе. – М.: РГ-Пресс, 2020. – 72 с. – ISBN 9785998812606
19. Коноваленко, М. Ю. Психология управления персоналом: учебник для вузов / М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 369 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01091-6
20. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 216 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-12773-7
21. Корнейчук, Б. В. Рынок труда: учебник для вузов / Б. В. Корнейчук. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 263 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07391-1
22. Кубишин, Е. С. Экономика рынка труда: учебное пособие для вузов / Е. С. Кубишин. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13676-0
23. Кузнецов И. Н. Деловое общение. Учебное пособие для бакалавров. 8-е изд. – М.: Дашков и К, 2020. – 524 с. – ISBN 978-5-394-03597-5
24. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 202 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09762-7
25. Лапшова О. А. Управление человеческими ресурсами. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 406 с. – ISBN 978-5-9916-8761-4
26. Ларионов В.В. Контроллинг персонала. Учебное пособие для магистров. 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2021. – 236 с. – ISBN 978-5-394-04219-5
27. Лушпей В. П. Аттестация рабочих мест по условиям труда. Учебное пособие. – М.: Проспект, 2021. – 144 с. – ISBN 978-5-392-34053-8
28. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 191 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13908-2
29. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 431 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09984-3

30. Мехтиханова, Н. Н. Психологическая оценка персонала: учебное пособие для вузов / Н. Н. Мехтиханова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 195 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-11810-0
31. Моргунов Е. Б. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 424 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-6202-4
32. Москвин, С. Н. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации: учебное пособие для вузов / С. Н. Москвин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 142 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10126-3
33. Надточий Ю. Б. Командообразование. Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2020. – 238 с. – ISBN 978-5-394-03751-1
34. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 187 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-12784-3
35. Одегов Ю. Г., Карташов С. А., Лукашевич В. В. Управление человеческими ресурсами. Учебник. М.: КноРус, 2020. – 222 с. – Серия: Бакалавриат. – ISBN 978-5-406-05551-9
36. Одегов Ю. Г., Павлова В. В., Петропавловская А. В. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум для вузов. — 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 575 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14217-4. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477357>
37. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг и аутстаффинг в управлении персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 389 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01055-8
38. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 467 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-8710-2
39. Патласов О.Ю. Маркетинг персонала. Учебник для бакалавров. 2-е изд., стер. – М.: Дашков и К, 2020. – 382 с. – ISBN 978-5-394-03584-5
40. Пичугин В.Г. Психология влияния в управлении персоналом. Учебное пособие. – М.: Прометей, 2020. – 144 с. – ISBN 978-5-907244-11-5
41. Психология управления персоналом: учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.]; под общей редакцией Е. И. Рогова. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 350 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03827-9
42. Пугачев В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2021. – 208 с. – ISBN 978-5-406-02707-3
43. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 280 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08906-6
44. Рынок труда: учебник и практикум для вузов / Е. Б. Яковлева [и др.]; под редакцией Е. Б. Яковлевой. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 253 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09043-7
45. Семенова, Л. М. Профессиональный имиджбилдинг на рынке труда: учебник и практикум для вузов / Л. М. Семенова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 243 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-11387-7

46. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением. Учебно-практическое пособие. /Под ред. А.Я Кибанова. – М.: РГ-Пресс, 2020. – 64 с. – ISBN 978-5-9988-0915-6
47. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 498 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-5550-7
48. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.]; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 183 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-7303-7
49. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.]; ответственный редактор С. А. Барков, В. И. Зубков. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 245 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-7304-4
50. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 467 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-99951-8
51. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 406 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-8761-4
52. Фотина Л. В., Борщевский Г. А. и др. / Под общ. ред. Фотиной Л.В. Учебник для вузов. Кадровая политика и кадровый аудит организации. – М.: Юрайт, 2021. – 478 с.
53. Хасанова Г.Б. Управление кадровой безопасностью организации. Учебное пособие. Серия: Бакалавриат. – М.: КноРус, 2020. – 176 с. – ISBN 978-5-406-01238-3
54. Шапиро С. А., Вешкурова А.Б. Основы кадровой политики и кадрового аудита в компании. Учебное пособие. – М.: Директмедиа Пабблишинг, 2018. – 72 с. – ISBN 978-5-4475-2764-8
55. Шапиро С. А., Епишкин И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами. – М.: Директмедиа Пабблишинг, 2019. – 122 с. – ISBN 978-5-4475-9986-7
56. Шаховская Л. С. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. Серия: Бакалавриат. – М.: КноРус, 2020. – 152 с. – ISBN 978-5-406-04199-4
57. Ширинкина Е. В., Кауфман Н. Ю. Управление трудовыми ресурсами. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2020. – 226 с. – ISBN 978-5-406-07827-3
58. Экономика труда: учебник для вузов / М. В. Симонова [и др.]; под общей редакцией М. В. Симоновой. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 259 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-05423-1

11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

а) методические указания по организации и выполнению СРС при изучении курса

Изучение дисциплины «Управление человеческими ресурсами» осуществляется по кредитно-модульной системе и заканчивается промежуточным контролем.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 акад. часа. Из них аудиторные занятия составляют 48 часов, из которых 16 часов – лекции и 32 часа – семинарские занятия.

Формами обучения являются аудиторные занятия и внеаудиторная работа студентов.

Основные формы и методы обучения – это лекции с использованием мультимедийного оборудования как форма подачи базовых теоретических знаний в предметной области, семинарские занятия в диалоговой форме, индивидуальное и групповое консультирование, а также самостоятельная работа студентов.

Проведение семинарских занятий предполагает: устные опросы студентов по темам лекций, анализ и обсуждение конкретных ситуаций (метод case study), основанных на лучших примерах из практик российских и зарубежных компаний, проблемные дискуссии, решение ситуационных и управленческих задач, деловые игры, индивидуальные и групповые презентации творческих работ, тестирование.

Внеаудиторная самостоятельная работа студента включает следующие виды деятельности:

- изучение и проработку учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе);
- конспектирование учебной литературы;
- задания по подготовке эссе;
- изучение глоссария;
- вопросы для подготовки к семинарским занятиям;
- тесты по всем темам курса.
- решение case study и управленческих задач;
- письменные задания;
- творческие задания;
- задания, направленные на развитие навыков работы в малых группах;
- задания, нацеленные на формирование коммуникативных компетенций;
- задания, направленные на познавательные универсальные учебные действия;
- подготовку творческого проекта;
- подготовку к аттестационным работам.

В процессе освоения Программы применяются следующие виды контроля: текущий, рубежный, промежуточный.

Текущий контроль проводится в форме опроса, защиты проектных заданий, проверки заданий для самостоятельной работы.

Рубежный контроль осуществляется с помощью тестирования по пройденным темам и проводится в рамках аудиторных занятий в письменной форме. Результат рубежной аттестации выражается количеством баллов, набранных студентом.

Промежуточный контроль проводится в форме экзамена (тест) с целью проверки и оценки полученных знаний.

Структура и содержание экзамена

К экзамену допускаются студенты, полностью выполнившие программу курса обучения по дисциплине «Управление человеческими ресурсами».

Экзамен проходит в письменной форме (тест по всем темам курса, содержащий 20 вопросов) За каждый правильный ответ итогового теста студент получает 1 балл.

Продолжительность письменного экзамена – 90 минут.

В некоторых случаях по усмотрению преподавателя экзамен может проводиться в устной форме. Результат экзамена выражается количеством баллов, набранных студентом.

б) методические указания и рекомендации по выполнению и оформлению заданий для самостоятельной работы (рефератов, эссе, case study)

Реферат

Реферат, как вид самостоятельной работы студента, представляет собой краткое изложение в письменном виде содержания научного труда, обзора научной литературы по определенной теме.

Реферат – это сокращенное отображение реферируемого произведения, при этом необходимо по возможности точное воспроизведение предмета реферирования. Если же при подготовке реферата автор хочет выразить свои мысли, то он должен с помощью тех или иных приемов (например, путем заключения в скобки указания своих инициалов) отличить их от содержания реферируемого произведения.

Структура реферата: введение, основная часть, заключение, список литературы.

Во *введении* излагается актуальность и важность рассматриваемой темы, определяются цель, предмет, 2-3 задачи работы, указываются используемые литературные источники с точным библиографическим описанием в ссылках.

Основная часть должна включать 2-3 раздела (подраздела, параграфа), содержание которых должно соответствовать задачам. Изложение материала предполагает наличие схем, таблиц, позволяющих структурировать и обобщать материал.

При выполнении работы являются обязательными ссылки на использованную литературу и информационные источники, которые помещаются в виде сносок внизу страниц.

Заключение предполагает наличие самостоятельных выводов, т.е. краткое изложение сущности содержания, короткий ответ на вопросы, сформулированные в задачах введения.

В библиографию (*список использованных источников и литературы*) помещаются источники, которые были использованы при написании текста работы.

Оформление реферата

Объем реферата: 5-10 страниц печатного текста.

Шрифт

В работе можно использовать шрифты 12-14 пикселей.

Интервал – 1,5

Размер абзацного отступа – 5 знаков (1,25 см).

Поля

Текст работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей:

левое - не менее 30 мм,

правое - не менее 20 мм,

верхнее - не менее 20 мм,

нижнее - не менее 20 мм.

Эссе

Эссе – это краткая письменная творческая работа студента на определенную тему (обзорные, исследовательские и аналитические записки по темам занятий и результатам выполнения практических заданий в аудитории). Основная цель написания эссе – раскрыть предложенную тему путем приведения различных аргументов (тезисов). Они должны подкрепляться доказательствами и иллюстрироваться возможными примерами, в том числе, из жизненной практики студента.

Первый вариант. Эссе готовится на основе изучения современных научных источников, в качестве которых могут выступать монографии, научные и публицистические статьи, статистические и нормативно-правовые документы, учебники и учебные пособия, материалы из интернет-изданий. Всего должно быть привлечено не менее десяти источников.

Второй вариант. Эссе пишется в произвольной форме как сочинение и должно представлять самостоятельный анализ поставленной проблемы, стиль изложения – свободный, аналитический, но без излишней «публицистики».

Работа должна быть выполнена студентом самостоятельно на основе изученных источников. Она должна иметь структуру, позволяющую оптимально раскрыть содержание выбранной темы. В частности, работа должна иметь:

– титульную страницу;

- оглавление (перечень разделов с указанием страниц);
- введение, в котором обозначается цель и задачи эссе;
- 2-3 раздела (подраздела, параграфа);
- подстраничные ссылки (сноски) на цитируемые источники;
- таблицы и рисунки (схемы, диаграммы, графики) – иллюстрирующие статистические и проч. данные, раскрывающие тематику с указанием источника происхождения;
- заключение, содержащее основные выводы, кратко резюмирующие достигнутую цель;

- список использованных источников и литературы (в т.ч. – электронных ресурсов);

Необходимость приложений автор работы определяет самостоятельно, приложения помещаются после списка источников и в общем постраничном объеме эссе не учитываются.

Эссе предполагает:

- творческий подход к изложению темы;
- раскрытие авторской точки зрения в свободной манере изложения;
- аргументированность, конкретность и четкость в ответе на поставленный вопрос;
- образность и выразительность изложения, оригинальность мышления;
- грамотность изложения материала (отсутствие орфографических, синтаксических и стилистических ошибок).

Оформление эссе

Письменная работа должна иметь *объем не менее 3 страниц* печатного текста (шрифт Times New Roman) и состоять из титульного листа, введения, основного текста, заключения и списка использованной литературы.

Шрифт

В работе можно использовать шрифты 12-14 пикселей.

Интервал – 1,5

Размер абзацного отступа – 5 знаков (1,25 см).

Поля

Текст работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей:

левое - не менее 30 мм,

правое - не менее 20 мм,

верхнее - не менее 20 мм,

нижнее - не менее 20 мм.

Case study

"Кейс" – это пример, взятый из реального бизнеса. Это текст, напоминающий статью в финансовой газете, описывающий становление и развитие конкретной компании, как она решила какую-либо проблему, стоящую перед ней. Все это дано с цифрами, реальными названиями и даже именами. Студентам предлагается определить задачи для развития бизнеса или решения конкретных проблем, а также выработать свои варианты действий. По сути это разновидность деловой игры с четко определенными условиями.

Предполагается, что в бизнесе не существует однозначно правильных решений. Суть обучения состоит в том, что каждый предлагает варианты, исходя из имеющихся у него знаний, практического опыта и интуиции. Для кого-то, например, изменение семейного положения главы компании не является важной деталью, а другой студент может, опираясь на свой опыт, посчитать этот факт исключительно важным.

Обсуждение различной информации и оценка ее значимости производится в ходе общей дискуссии. В целом процедура разбора кейса предполагает его прочтение, обсуждение в группе и презентацию решения. Обычно на все это студентам дается несколько дней

Разбор "кейсов" – так называемые "дебаты" (debates) – занимает существенную часть учебного процесса в ведущих бизнес-школах мира. Если на лекции можно рассказать о том, что такое, скажем, стратегия в области качества, то объяснить, как применять теорию на практике, с помощью лекций нельзя. А вот разбор ситуаций из бизнес-практики для этого подходит как нельзя лучше.

"Кейсы" не могут заменить лекции. "Кейсы" показывают, как на практике применяются управленческие теории. По мнению американских специалистов в области бизнеса, ценность таких упражнений, если они не имеют теоретической "начинки", невелика.

Основные типы case study:

1. Структурированный (highlystructured) "кейс", в котором дается минимальное количество дополнительной информации. При работе с ним студент должен применить определенную модель или формулу. Считается, что у задач этого типа существует оптимальное решение, и "полет фантазии" при их разборе может оказаться не вполне уместным;
2. "Маленькие наброски" (short vignettes), содержащие, как правило, 1-10 страниц текста и одну-две страницы приложений. Они знакомят только с ключевыми понятиями, так что при их разборе студент должен опираться еще и на собственные знания;
3. Большие неструктурированные "кейсы" (Long unstructured cases) объемом до 50 страниц - это, пожалуй, самый сложный из всех видов учебных заданий такого рода. Информация в них дается очень подробная, в том числе и совершенно ненужная. Самые необходимые для разбора сведения, наоборот, могут отсутствовать. Студент должен вовремя распознать такие подвохи и достойно справиться с ними;
4. Задания, где студенты и преподаватели выступают в роли исследователей. Разбирая такие "первооткрывательские кейсы" (ground breaking cases), требуется не только применить уже усвоенные теоретические знания или практические навыки, но и предложить нечто новое.

Как подходить к разбору Casestudy?

1. Выявить ключевые проблемы "кейса" и понять, какая именно информация из представленной важна для их решения. Иногда бывает так, что намеренно дана избыточная информация, которую нужно выявить и отсеять. Нужно войти в ситуационный контекст "кейса", определить, кто его главные действующие лица, отобрать факты и понятия, требуемые для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи.

2. Приступая к анализу "кейса", необходимо обращать внимание не только на сам текст, но и на его приложения (exhibits). Они могут включать финансовый баланс, организационную диаграмму, отчеты о прибылях и убытках и т. д.

Уяснив задание, постарайтесь выбрать метод для своей работы. Зачастую это зависит от тематики "кейса". Например, маркетинговые "кейсы" потребуют применения понятий и концепций из этой сферы. Некоторые задачи могут быть решены с помощью специализированных математических формул линейного программирования. В этом случае следует сосредоточиться на выборе адекватной математической модели и на объяснении полученных результатов.

Распространенным методом разбора многих "кейсов" служит выявление и оценка альтернативного образа действий. Для эффективности анализа свое мнение хорошо подкреплять фактами из "кейса", примерами из личного опыта и т. д. Помните, что альтернатива даже самому правильному на ваш взгляд решению есть всегда.

3. Общее правило работы с "кейсами" – нельзя использовать информацию, которая находится "за рамками". Например, если вы прочитали в газете статью о той самой компании, проблемы которой описаны в задании, факты из нее брать запрещено. И это вполне логично, ведь менеджер, принимающий решение (а моделируется ситуация, когда вы находитесь на его месте), известной вам информацией в тот момент не обладал.

Бывает и так, что студентам, наоборот, представляется возможность добавить факты из конкретной рыночной ситуации, существовавшей в рассматриваемый период времени. В таких случаях как раз принимается во внимание эрудиция и степень владения материалом.

Типы анализа кейсов

Существует множество уровней и разновидностей анализа "кейсов", из которых можно выделить некоторые общие типы.

1. Всесторонний (подробный) анализ подразумевает глубокое погружение в ключевые вопросы "кейса", в том числе рекомендуемые действия с качественной и количественной поддержкой. Специализированный анализ сосредоточен на конкретном вопросе или проблеме; при этом нужно стараться, чтобы ваш разбор получился более глубоким и подробным, чем у других студентов.

2. Метод "анализа начала". Здесь необходимо сосредоточиться на вопросе, который преподаватель, как вам кажется, задаст в первую очередь. При этом от вас, возможно, и не потребуют детального рассмотрения конкретной проблемы, а лишь попросят очертить круг главных вопросов для дискуссии. Беглый анализ служит для того, чтобы быстро определить уровень вашей подготовки, а интегрированный – чтобы "обогащать" анализ конкретной проблемы. В этом случае, в виде исключения из общего правила, разрешается привлекать информацию из других источников: ежегодных промышленных отчетов, технических заметок или личного опыта.

Завершив анализ кейса, необходимо облечь ваши выводы в форму, которая поможет донести их до остальных (скажем, диаграмму или таблицу). Полезно набросать тезисы выступления. Ну а дальше – приготовьтесь отстаивать свою точку зрения в ходе доклада (презентации). Это может оказаться совсем не просто.

Case study как метод, попутно развивает навыки работы в команде. Самому для себя решить, какой путь лучший – это только половина дела. Необходимо еще доказать, что выбранное решение правильно. Принять верное решение и не суметь обосновать его – так же плохо, как и не найти его вообще.

Какова ваша роль?

Иногда преподаватель может попросить вас принять на себя определенную функциональную роль. Например, роль "эксперта-очевидца" (the expert witness role), который имеет серьезные познания по одному или более вопросам "кейса" и в состоянии сделать как всесторонний, так и специализированный анализ. Вы можете оказаться и в роли "поручителя" (the "bailthemout" role). Раньше других увидев удачный путь решения, вы будете ждать, пока остальные участники разбора не зайдут в тупик.

В некоторых случаях, чтобы вы могли прочувствовать ситуацию "на собственной шкуре", вас попросят "войти в образ" (the "assume-a-personality" role). Вам предстоит проанализировать характер конкретной личности и отождествить себя, скажем, с господином Ивановым, начальником производства. Преподаватель и остальные студенты будут обращаться к вам именно за мнением господина Иванова.

Порой студенту приходится играть роль "поставщика фактов" (the "getthefactsout" role). Такая роль может быть спасением для тех, кто недостаточно подготовлен к разбору кейсов – ведь ее суть сводится к тому, чтобы провести беглый анализ ситуации. При этом включиться в дискуссию вы должны как можно раньше, иначе вашу речь произнесет кто-то другой.

Роль "знатока индустрии" (the industry expert role) чем-то напоминает роль эксперта-очевидца. Отличие состоит в том, что "знаток индустрии", что называется, "по должности" анализирует влияние тенденций развития промышленности на конкретную ситуацию "кейса".

Апеллируя к собственному опыту, вы будете занимать позицию, которую можно назвать "у меня есть опыт" (the "I have got experience" role). При использовании "сократического метода", лежащего в основе разбора "кейсов", кто-то возьмет на себя роль "вопрошающего" (the "questioning" role), который задает другим студентам ключевые вопросы, касающиеся хода и целей их анализа. Эта роль эффективна только в том случае, если вопросы помогают остальным членам группы углубить и улучшить анализ.

В каждой группе должен быть студент, играющий роль "упаковщика" (the "Wrapitup" role). Несмотря на неприглядность названия, роль эта, пожалуй, самая важная. Тот, кто ее исполняет, интегрирует различные анализы, представленные в классе, и увязывает их с

главными проблемами "кейса". То есть его задача – постараться связать воедино ключевые моменты дискуссии. Вы должны быть заранее готовы ответить на вопрос, задаваемый преподавателем в конце разбора: "Что мы сегодня узнали?" При этом ваш ответ должен быть не простым пересказом точек зрения, а некой "суммой мнений", набросками коллективно выработанных решений. Поэтому "упаковщику" рекомендуется вести так называемый FIG List (факты, идеи, обобщения), в котором кратко записываются поворотные моменты дискуссии и применяемые в работе методы.

Роль преподавателя

При разборе учебной ситуации преподаватель может занимать "активную" или "пассивную" роль. Иногда он "дирижирует" разбором, а иногда ограничивается подведением итогов дискуссии. Увидев интересную линию доказательств, он может ее поддержать или даже настоять на том, чтобы она стала приоритетной, выведя из поля обсуждения другие.

Преподаватель может устроить настоящий "допрос с пристрастием", что называется, один на один. Ваше высказывание, позиция или рекомендация будет проверяться посредством "града" вопросов, а логика всех сделанных вами утверждений подвергнется тщательному анализу. Здесь следует быть предельно внимательным. Иногда Преподаватель может "подложить вам свинью", заставив выступить в роли "адвоката дьявола". В этом случае вам придется защищать совершенно провальную позицию, призвав на помощь все свои профессиональные навыки.

Если преподаватель выберет "гипотетический формат" дискуссии, то он станет излагать ситуацию, выходящую за рамки вашей позиции или рекомендации. А от вас потребуется эту ситуацию оценить. Несомненный плюс этого формата в том, что во время дискуссии вы должны быть готовы изменить свою позицию. Не исключено, что преподаватель поставит вас в тупик, задав вопрос, на который никто из группы ответить не может. Формат, когда преподаватель задает вопрос сначала одному студенту, затем всей группе, а ответом ему служит дружное молчание, называется "безмолвным".

Хороший "кейс", как правило, учит искать нетривиальные подходы. В реальном бизнесе есть пять или шесть способов решить проблему. И хотя для каждой ситуации существует классическое решение, это вовсе не значит, что именно оно будет оптимальным. Можно принять хорошее решение, а его результаты приведут к плохим последствиям. Можно принять решение, которое все вокруг считают неудачным, но именно оно приведет вас к нужным результатам.

в) Рекомендации по выполнению и оформлению творческих проектов

Творческий проект носит научно-исследовательский характер, является самостоятельным и логически завершенным исследованием актуальных проблем в области соответствующей дисциплины.

Творческий проект предполагает анализ и обработку информации, полученной в результате изучения широкого круга источников (документов, статистических данных и т.п.) и научной литературы по изучаемой проблеме.

Цель – развитие ключевых управленческих компетенций, навыков и интереса к исследовательской деятельности, расширение профессионального кругозора студентов.

Творческий проект выполняется в рамках малой группы (2-3 человека).

Студенты объединяются в малые группы по желанию

Планирование и содержание творческого проекта

Большое значение имеет планирование творческого процесса студента. Планирование его работы начинается с составления плана изложения материала, представляющего собой своеобразную наглядную схему предпринимаемого исследования.

С учетом специфики творческого процесса такой план должен предусматривать все, что можно заранее предвидеть.

Содержание творческого проекта в наиболее систематизированном виде фиксирует как исходные предпосылки научного исследования, так и полученные результаты. Причем здесь не просто отражаются научные факты, а проводится их всесторонний анализ.

Творческий проект выполняется по заранее составленному плану.

Наличие плана в тексте доклада и в презентации проекта – обязательно.

Структура творческой работы – это последовательность расположения ее основных частей, к которым относят основной текст, т. е. разделы и подразделы.

Традиционно сложилась определенная структура творческой работы, основными элементами которой в порядке их расположения являются следующие:

- 1) титульный лист;
- 2) оглавление;
- 3) текст работы:
 - введение;
 - разделы и подразделы основной части;
 - заключение (выводы)
- 4) список использованных источников.

Требования к содержанию работы:

В творческих работах авторы должны:

- Осветить любые из аспектов предложенной тематики;
- Сделать самостоятельные выводы относительно проблем, существующих в исследуемой сфере.
- Выводы и предложения авторов должны иметь научно-теоретическое, а также практическое значение.

Защита творческого проекта

Защита творческого проекта проходит на занятии. После этого работа загружается в ТУИС в соответствующий раздел, и только после этого студенты получают оценку в журнале успеваемости.

Творческий проект представляется в виде, который позволяет судить, насколько полно отражены и обоснованы содержащиеся в ней положения, выводы и рекомендации.

Совокупность полученных в такой работе результатов должна свидетельствовать о наличии у ее автора первоначальных навыков научной работы в избранной области профессиональной деятельности. Презентация творческой работы осуществляется в форме авторского доклада, на который отводится 15-30 минут (в зависимости от сложности и масштаба проблемы).

Требования к оформлению работы:

Работа должна быть построена по общепринятой для научных работ структуре: титульный лист, оглавление, введение, основная часть, заключение, библиографический список, приложения (в случае необходимости).

Тексты выступлений должны содержать 5 - 8 страниц текста (формат бумаги – А4). Набор текста должен осуществляться компьютерным способом, шрифт – Times New Roman, высота букв – 12, межстрочный интервал – 1,5. Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 20 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.

Оформление доклада, а также списка использованных источников и сносок должно соответствовать требованиям, предъявляемым к выпускным, а также иным научным работам.

Качество презентации (дизайн, оформление и содержание) оценивается со следующих позиций:

- эстетичность внешнего вида работы и эстетика содержания текста – дизайн не противоречит содержанию презентации, гармоничность цветовой гаммы (цвет фона и шрифта);
- единый стиль слайдов, наглядность шрифта, текст легко читается, фон сочетается с графическими элементами, корректное размещение и комплектование объектов, использование и уместность мультимедийных эффектов;

- умение отбирать относящийся к теме материал, наличие акцентов, выделенных заголовков и ключевых фрагментов);
- умение привлечь внимание аудитории к своей работе.

Практическая часть при загрузке в ТУИС оформляется следующим образом:

Название видеоматериала – ссылка на YouTube, загружается отдельным файлом.

Тесты (вопросы) вывести на экран в виде презентации.

После выступления на занятии и защиты творческого проекта каждый студент должен загрузить в ТУИС все три составляющих творческого проекта в соответствующую папку, которая называется «Галерея творческих проектов» и располагается в первой теме курса в разделе «Творческий проект».

Файлы или папка для загрузки в ТУИС подписываются следующим образом:

Название творческого проекта_ФИО_группа



- Наличие презентации, отражающей содержание творческой работы – обязательно.
- Презентация творческого проекта должна сопровождаться демонстрацией видеоматериалов по теме выступления или какими-либо практическими заданиями!
- Отсутствие практической составляющей в творческом проекте ведет к снижению оценки.

г) рекомендации по выполнению и оформлению письменных заданий для самостоятельной работы студента

Домашнее задание – это письменное выполнение конкретных заданий на предложенную тему.

Цель – проработка и закрепление пройденного материала на лекционных и семинарских занятиях, развитие навыков исследовательской деятельности.

В ходе выполнения домашних заданий студент учится классифицировать и анализировать, получает новые дополнительные знания и умения.

Задания для самостоятельной работы (домашние задания) выполняются студентами после того, как они прослушали лекцию по конкретной теме.

Срок выполнения каждого задания - 1 неделя.

Выполненные задания загружаются студентом в ТУИС (в каждой теме курса есть папка для загрузки заданий для самостоятельной работы студентов).

Если студент не сдал задание во время без уважительной на то причины, то он все равно должен выполнить и сдать все задания по каждой теме, при этом его работы оцениваются минимальным баллом (не более 50% от установленной максимальной оценки за задание по данной теме).

Набор текста должен осуществляться компьютерным способом, шрифт – Times New Roman, высота букв – 12, межстрочный интервал – 1,5.

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 20 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.

Балльно-рейтинговая система оценки знаний по дисциплине

Система оценки знаний по дисциплине осуществляется по 100-балльной системе и включает оценку учебной деятельности студента по следующим параметрам:

- посещение занятий;
- активность работы на семинарских (практических) занятиях;
- решение управленческих задач;
- выполнение практических заданий;
- деловая игра;
- выполнение заданий для самостоятельной работы студентов;
- выполнение рубежной письменной контрольной работы (тест);
- выполнение творческих работ (эссе, рефераты, Case Study, творческие проекты);
- промежуточная аттестация (экзамен).

100 баллов, которые за семестр может набрать студент, распределяются следующим образом:

№ п/п	ВИД УЧЕБНОЙ НАГРУЗКИ	БАЛЛЫ
1.	Работа на занятиях	8 баллов
2	Работа на семинарских и интерактивных занятиях	16 баллов
	Самостоятельная работа студентов: домашние задания. Из них:	21 балл
	Задание № 1	1 балл
	Задание № 2	2 балла
	Задание №3	1 балл
	Задание №4	2 балла
	Задание №5	1 балл
	Задание №6	2 балла
	Задание №7	2 балла
	Задание №8	2 балла
	Задание №9	2 балла
	Задание №10	1 балл
	Задание №11	1 балл
	Задание №12	2 балла
	Задание №13	1 балл
	Задание №14	1 балл
	Подготовка индивидуального или группового творческого проекта	15 баллов

5	Выполнение рубежной аттестационной работы	20 баллов
6	Промежуточное аттестационное испытание по дисциплине (экзамен)	20 баллов
	Всего:	100 баллов

Условия прохождения курса и получения экзамена

Уровень освоения студентами дисциплины, в целом, соответствует оценкам по традиционной шкале оценок и по шкале ECTS (A(5+); B(5); C(4); D(3+); E(3); FX(2+); F(2)).

Соответствие систем оценок (используемых ранее оценок итоговой академической успеваемости, оценок ECTS и балльно-рейтинговой системы оценок текущей успеваемости).

Баллы БРС	Традиционные оценки РФ	Оценки ECTS
95 – 100	Отлично – 5	A (5+)
86 – 94		B (5)
69 – 85	Хорошо – 4	C (4)
61 – 68	Удовлетворительно – 3	D (3+)
51 – 60		E (3)
31 – 50	Неудовлетворительно – 2	FX (2+)
0 – 30		F (2)
51 - 100	Зачет	Passed

Описание оценок ECTS

A	“Отлично” – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.
B	“Очень хорошо” – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному.
C	“Хорошо” – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.
D	“Удовлетворительно” – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.
E	“Посредственно” – теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.
FX	“Условно неудовлетворительно” – теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено, либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; при

	дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение качества выполнения учебных заданий.
F	“Безусловно неудовлетворительно” – теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

Положительными оценками, при получении которых курс засчитывается обучаемому в качестве пройденного, являются оценки А, В, С, D и Е.

1. Раздел дисциплины «Управление человеческими ресурсами» считается освоенным, если студент набрал более 50 % от возможного числа баллов по этому разделу.
2. Студент не может быть аттестован по дисциплине, если он не освоил все темы и разделы дисциплины, указанные в сводной оценочной таблице дисциплины.
3. По решению преподавателя и с согласия студентов, не освоивших отдельные разделы (темы) изучаемой дисциплины, в течение учебного семестра могут быть повторно проведены мероприятия текущего контроля успеваемости или выданы дополнительные учебные задания по этим темам или разделам. При этом студентам за данную работу засчитывается минимально возможный положительный балл (51 % от максимального балла).
4. При выполнении студентом дополнительных учебных заданий или повторного прохождения мероприятий текущего контроля, полученные им баллы засчитываются за конкретные темы. Итоговая сумма баллов не может превышать максимального количества баллов, установленного по данным темам (в соответствии с приказом Ректора № 564 от 20.06.2013). По решению преподавателя предыдущие баллы, полученные студентом по учебным заданиям, могут быть аннулированы.
5. График проведения мероприятий текущего контроля успеваемости формируется в соответствии с календарным планом курса. Студенты обязаны сдавать все задания в сроки, установленные преподавателем.
6. Время, которое отводится студенту на выполнение мероприятий текущего контроля успеваемости, устанавливается преподавателем.
7. Использование источников (в том числе конспектов лекций) во время выполнения контрольных мероприятий не разрешается
8. Отсрочка в прохождении мероприятий текущего контроля успеваемости считается уважительной только в случае болезни студента, что подтверждается наличием у него медицинской справки, заверенной круглой печатью в поликлинике № 25, предоставляемой преподавателю не позднее двух недель после выздоровления. В этом случае выполнение контрольных мероприятий осуществляется после выздоровления студента в срок, назначенный преподавателем. В противном случае, отсутствие студента на контрольном мероприятии признается не уважительным.
9. Студент допускается к итоговому контролю знаний с любым количеством баллов, набранных в семестре, но при условии, что у студента имеется теоретическая возможность получить за весь курс не менее 31 балла.
10. По результатам итогового контроля знаний (экзамена) студент может набрать максимально 20 баллов.
11. Если в итоге за семестр студент получил менее 31 балла, то ему выставляется оценка F и студент должен повторить эту дисциплину в установленном порядке. Если же в итоге студент получил 31-50 баллов, т. е. FX, то студенту разрешается добор необходимого (до 51) количества баллов путем повторного одноразового выполнения предусмотренных контрольных мероприятий, при этом по усмотрению преподавателя аннулируются соответствующие предыдущие результаты.
12. Ликвидация задолженностей проводится в период, установленный деканатом ИМЭБ.

12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Материалы для оценки уровня освоения учебного материала дисциплины «Управление человеческими ресурсами» (оценочные материалы), включающие в себя перечень компетенций с указанием этапов их формирования, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания, типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, разработаны в полном объеме и доступны для обучающихся на странице дисциплины в ТУИС РУДН.

Режим доступа: <https://esystem.rudn.ru/course/view.php?id=2302>

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН.

Разработчик:

к.э.н., доцент ИМЭБ

Марина Анатольевна Бурчакова

**Руководитель программы
«Международный менеджмент»**

Виктор Степанович Ефремов