Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Артеменков Михаил Николаевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 06.11.2026 16:09:23
Уникальный программный ключ:
a63b74166e8f4fc17bd1e0462725f79e393bfdf9

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

«Утверждаю»
Проректор по учебно-
методической работе
_____Устименко Ю.А.
«25» июня 2022 г.

Рабочая программа дисциплины
Б1.В.ДВ.02.01 HR-аналитика и управление кадровыми рисками

Программа магистратуры: 38.04.01 Экономика
Направленность (профиль): Экономика и управление развитием организации
Форма обучения: очная
Курс – 2
Семестр – 3
Всего зачетных единиц – 3, часов – 108
Форма отчетности: зачет –3 семестр

Программа составлена на основе ФГОС ВО по программе магистратуры: 38.04.01 Экономика

Программу разработал:
к.п.н., доцент Н.Н. Розанова

Одобрена на заседании кафедры менеджмента
14.06.2022 г. Протокол № 14

Заведующая кафедрой менеджмента
Беляева Е.А. _____

Смоленск
2022

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «HR-аналитика и управление кадровыми рисками» (Б1.В.ДВ.02.01) входит в блок дисциплин части, формируемой участниками образовательных отношений, дисциплины (модули) по выбору 2 (ДВ.2) по программе магистратуры: 38.04.01 Экономика, направленность (профиль): Экономика и управление развитием организации.

Изучается студентами 2 курса в 3 семестре. Опирается на знания, полученные при изучении дисциплин «Современный общий и стратегический менеджмент», «Организационное развитие и управление изменениями», «Управление проектами» и др.

Полученные студентами знания способствуют углублению компетенций, получаемых при изучении других профессиональных курсов, а также успешному прохождению практик, выполнению и защите выпускной квалификационной работы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы достижения
УК-3 – Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	**Знать**: правила командной работы; необходимые условия для эффективной командной работы. **Уметь**: планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; организовывать обсуждение разных идей и мнений; предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели. **Владеть**: навыками осуществления деятельности по организации и руководству работой команды для достижения поставленной цели
ПК-4 – Способен принимать управленческие решения в условиях неопределённости и риска с учётом современного законодательства, управлять коллективом при их реализации на основе современных теорий менеджмента	**Знать:** общие характеристики процессов организационного развития и организационных изменений; основные понятия, методы и инструменты принятия управленческих решений в условиях неопределённости и риска с учётом современного законодательства; современных теорий менеджмента для управления коллективом. **Уметь:** осуществлять диагностику организации, группы, личности с целью последующих организационных изменений; разрабатывать управленческие решения в условиях неопределённости и риска с учётом современного законодательства; использовать современные методы управления коллективом при реализации управленческих решений на основе современных теорий менеджмента. **Владеть:** навыками разработки и реализации управленческих решений в условиях неопределённости и риска с учётом современного законодательства; навыками управления коллективом при реализации управленческих решений; навыками управления изменениями в организации

3. Содержание дисциплины

Тема 1. HR-бренд как стратегический приоритет развития организации

HR-бренд и HR-брендинг: сущность, цели. Внутренний и внешний HR-бренд и HR-брендинг: цели и содержание. Российская премия «HR-бренд». Формирование и поддержание HR-бренда. Методы HR-брендинга.

Стратегическое управление организацией: сущность, уровни, принципы. Этапы разработки и реализации стратегического управления персоналом. Кадровая стратегия и ее взаимосвязь со стратегией организации. Типы кадровых стратегий. Соотнесение жизненных циклов развития организации и кадровых стратегий. Современные HR-стратегии: самообеспечения, импорта, договорная, арендная, аутстаффинг, стратегия мобильного персонала.

Тема 2. Кадровая политика и планирование: анализ системы управления человеческими ресурсами

Понятие кадровой политики. Место и роль кадровой политики в политике организации. Цель, задачи и принципы кадровой политики. Виды кадровой политики (по характеру реализации, по степени открытости). Этапы формирования кадровой политики. Основные направления кадровой политики. Положение о кадровой политике организации. Прогрессивные кадровые технологии в системе кадровой политики организации.

Концептуальные основы государственной кадровой политики. Кадровая политика органов власти: понятие, цели, содержание. Правовые основы кадровой политики государственного органа. Реформирование кадровой политики государственных органов.

Роль и место кадровой службы в организации. Включение кадровой службы в руководство организацией как наиболее оптимальный вариант ее расположения. Цели, задачи, основные функции кадровой службы в современных условиях. Типовые подразделения кадровой службы организации. Кадровая служба организаций малого, среднего и крупного бизнеса. Приоритетные направления деятельности современных кадровых служб. Кадровая служба государственного органа. Специфика кадровой работы в органах государственного и муниципального управления.

Понятие и цели кадрового планирования. Уровни кадрового планирования: стратегическое, тактическое, оперативное. Требования к кадровому планированию. Основные направления кадрового планирования в соответствии с кадровыми функциями организации. Этапы процесса кадрового планирования. Методы кадрового планирования. Структура типового кадрового плана.

Содержание оперативного плана работы с персоналом: планирование потребности в персонале, планирование привлечения персонала, планирование трудовой адаптации, планирование высвобождения и сокращения персонала, планирование использования персонала, планирование обучения, планирование деловой карьеры, планирование расходов на персонал.

Планирование потребности в персонале (маркетинг персонала).

Тема 3. Организационно-правовые основы кадрового аудита

Понятие, назначение и организационно-правовые основы кадрового аудита. Понятие, цель, задачи, предмет и объекты кадрового аудита. Направления и главные составляющие направлений кадрового аудита. Инициаторы, организаторы, исполнители и участники процесса кадрового аудита.

Классификация кадрового аудита по периодичности проведения; объему проверки; методике анализа; уровню проведения и способу проведения проверки.

Принципы аудита персонала. Нормативно-правовая база и информационные источники для проведения кадрового аудита. Обзор ситуаций, возникновение которых диктует необходимость проведения аудита персонала. Результаты кадрового аудита.

Периодичность проведения кадрового аудита. Время, отводимое на проведение проверки. Достоинства и недостатки трех вариантов (в зависимости от исполнителей) проведения кадрового аудита. Критерии выбора исполнителей кадрового аудита. Базовые факторы, влияющие на стоимость карового аудита. Полный аудит и преаудит. Требования, предъявляемые к кадровому аудитору. Этапы проведения кадрового аудита. Аудиторское заключение и его структура.

Основные подходы к разработке методик кадрового аудита: управленческий, нормативно-правовой, специальный и отраслевой. Исследовательские подходы: сравнительный подход, экспертная оценка, статистический подход, подход соответствия, МВО-подход.

Методы проведения кадрового аудита. Организационно-аналитические методы; социально-психологические методы; экономические методы.

Основные направления аудита кадровых процессов: формирование кадровой политики организации, процессы формирования, развития и движения персонала, мотивация и стимулирование труда персонала, организация трудовой деятельности персонала, оценка службы управления персоналом и кадрового делопроизводства, социально-психологическая ситуация в коллективе и др. Аудит службы управления персоналом: цель, объект, направления и этапы. Оценка типа кадровой службы (прогрессивный, адаптивный, переходный, традиционный); оценка уровня эффективности управленческой деятельности службы управления персоналом.

Тема 4. Управление кадровыми рисками

Понятие и виды рисков в системе управления персоналом. Кадровые риски по видам возможных потерь или приобретений, по возможности диверсификации; по периоду действия, по степени предсказуемости; по степени допустимости.

Основные виды рисков, которые влияют на кадровую безопасность предприятия: риск потери квалифицированных сотрудников в связи с текучестью кадров; риск найма на работу деструктивного менеджера; неблагоприятный психологический климат в коллективе и др.

Методика управления кадровыми рисками в системе управления персоналом: факторы кадровых рисков; показатели кадровых рисков; ожидаемые потери или выгоды; методы управления кадровыми рисками; бюджеты управления; источники финансирования; сроки реализации; ответственные.

Этапы реализации методики управления кадровыми рисками. Этап 1-й – Подготовительный. Постановка целей управления кадровыми рисками. Формирование группы управления кадровыми рисками. Этап 2-й – Аналитический. Качественный анализ кадровых рисков. Мониторинг внешних и внутренних факторов, влияющих на кадровые риски организации. Идентификация кадровых рисков. Количественный анализ кадровых рисков. Формализация кадровых рисков. Построение профиля кадровых рисков организации. Принятие решения, является ли риск приемлемым. Этап 3-й – плановый. Разработка плана мероприятий по управлению кадровыми рисками. Разработка бюджета управления кадровыми рисками. Определение источников финансирования управления кадровыми рисками. Документационное обеспечение управления кадровыми рисками. Этап 4-й – организационный. Осуществляется реализация плана мероприятий по управлению кадровыми рисками организации. Этап 5-й – контрольный. Оценка эффективности управления кадровыми рисками. Оперативный контроль над кадровыми рисками организации. Пересмотр и обновление системы оценки кадрового риска.

4. Тематический план

№ п/п	Темы	Всего часов	**Очная форма**		
			Аудиторная работа		Самостоя-тельная работа
			лекции	практ. занятия	
1	Тема 1. HR-бренд как стратегический приоритет развития организации	28	4	4	20
2	Тема 2. Кадровая политика и планирование: анализ системы управления человеческими ресурсами	28	4	4	20
3	Тема 3. Организационно-правовые основы кадрового аудита	28	4	4	20

4	Тема 4. Управление кадровыми рисками	24	4	4	16
	ИТОГО	**108**	**16**	**16**	**76**

5. Виды образовательной деятельности

Занятия лекционного типа

Лекции 1-2. HR-бренд как стратегический приоритет развития организации (4 часа)

План

1. HR-бренд и HR-брендинг: сущность, цели.
2. Внутренний и внешний HR-бренд и HR-брендинг: цели и содержание.
3. Российская премия «HR-бренд».
4. Формирование и поддержание HR-бренда.
5. Методы HR-брендинга.
6. Стратегическое управление организацией: сущность, уровни, принципы.
7. Этапы разработки и реализации стратегического управления персоналом.
8. Кадровая стратегия и ее взаимосвязь со стратегией организации.
9. Типы кадровых стратегий.
10. Соотнесение жизненных циклов развития организации и кадровых стратегий.
11. Современные HR-стратегии.

Лекции 3-4. Кадровая политика и планирование: анализ системы управления человеческими ресурсами (4 часа)

План

1. Понятие кадровой политики. Место и роль кадровой политики в политике организации.
2. Цель, задачи и принципы кадровой политики.
3. Виды кадровой политики (по характеру реализации, по степени открытости).
4. Этапы формирования кадровой политики.
5. Основные направления кадровой политики.
6. Прогрессивные кадровые технологии в системе кадровой политики организации.
7. Концептуальные основы государственной кадровой политики.
8. Кадровая политика органов власти.
9. Реформирование кадровой политики государственных органов.
10. Приоритетные направления деятельности современных кадровых служб.
11. Понятие и цели кадрового планирования.
12. Уровни кадрового планирования: стратегическое, тактическое, оперативное.
13. Требования к кадровому планированию.
14. Основные направления кадрового планирования.
15. Этапы процесса кадрового планирования.
16. Методы кадрового планирования.
17. Структура и содержание типового кадрового плана.
18. Планирование потребности в персонале (маркетинг персонала).

Лекции 5-6. Организационно-правовые основы кадрового аудита (4 часа)

План

1. Понятие, цель, задачи, предмет и объекты кадрового аудита.
2. Направления и принципы кадрового аудита.
3. Классификация кадрового аудита.
4. Нормативно-правовая база и информационные источники для проведения кадрового аудита.
5. Результаты кадрового аудита.
6. Периодичность проведения кадрового аудита.
7. Этапы проведения кадрового аудита. Аудиторское заключение.

8. Основные подходы к разработке методик кадрового аудита.
9. Методы проведения кадрового аудита.
10. Основные направления аудита кадровых процессов.
11. Аудит службы управления персоналом.

Лекции 7–8. Управление кадровыми рисками (4 часа)

План

1. Понятие и виды рисков в системе управления персоналом.
2. Кадровые риски по видам возможных потерь или приобретений, по возможности диверсификации; по периоду действия, по степени предсказуемости; по степени допустимости.
3. Основные виды рисков, которые влияют на кадровую безопасность предприятия: риск потери квалифицированных сотрудников в связи с текучестью кадров; риск найма на работу деструктивного менеджера; неблагоприятный психологический климат в коллективе и др.
4. Методика управления кадровыми рисками в системе управления персоналом: факторы кадровых рисков; показатели кадровых рисков; ожидаемые потери или выгоды; методы управления кадровыми рисками; бюджеты управления; источники финансирования; сроки реализации; ответственные.
5. Этапы реализации методики управления кадровыми рисками. Этап 1-й – Подготовительный.
6. Этап 2-й – Аналитический. Качественный и количественный анализ кадровых рисков. Построение профиля кадровых рисков организации.
7. Этап 3-й – плановый. Разработка плана мероприятий по управлению кадровыми рисками.
8. Этап 5-й – контрольный. Оценка эффективности управления кадровыми рисками. Оперативный контроль над кадровыми рисками организации. Пересмотр и обновление системы оценки кадрового риска.

Занятия семинарского типа
(практические занятия)

Практические занятия 1-2. HR-бренд как стратегический приоритет развития организации (4 часа)

Вопросы для обсуждения

1. HR-бренд и HR-брендинг: сущность, цели.
2. Внутренний и внешний HR-бренд и HR-брендинг: цели и содержание.
3. Российская премия «HR-бренд».
4. Формирование и поддержание HR-бренда.
5. Методы HR-брендинга.
6. Стратегическое управление организацией: сущность, уровни, принципы.
7. Этапы разработки и реализации стратегического управления персоналом.
8. Кадровая стратегия и ее взаимосвязь со стратегией организации.
9. Типы кадровых стратегий.
10. Соотнесение жизненных циклов развития организации и кадровых стратегий.
11. Современные HR-стратегии: самообеспечения, импорта, договорная, арендная, аутстаффинг, стратегия мобильного персонала.

Практические задания

Задание 1. Определите понятия и цели HR-бренда и HR-брендинга. *Дайте устный ответ.*

Задание 2 (аналитическое). Изучите содержание мыслительного поля бренда Томаса Гэда. Адаптируйте его к HR-бренду любой крупной российской компании. Заполните схему.

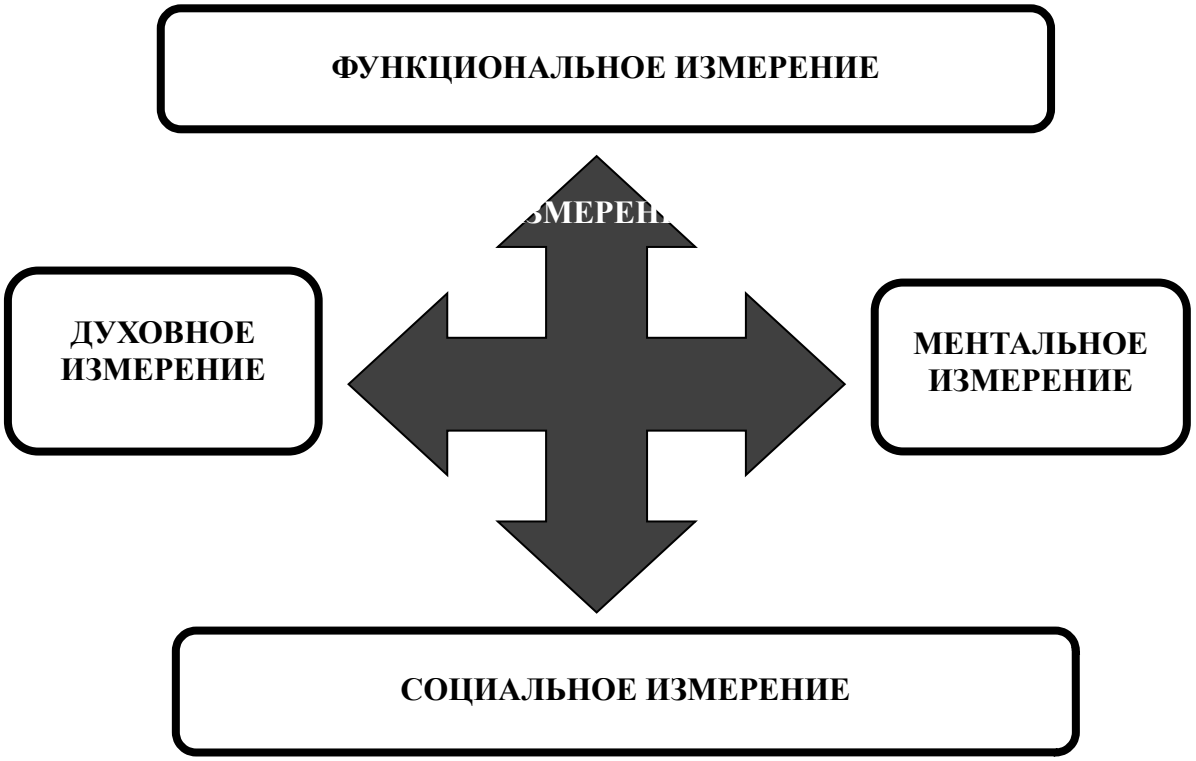
Т. Гэд раскрывает принципиальное содержание измерений поля следующим образом:

- ✓ функциональное измерение касается восприятия полезности продукта или услуги, ассоциируемой с брендом;
- ✓ социальное измерение связано со способностью идентифицировать себя с определенной общественной группой;
- ✓ духовное измерение – восприятие глобальной или локальной ответственности;
- ✓ ментальное измерение – способность поддерживать человека[1].



[1] Гэд Т. 4D брендинг: взламывая корпоративный код сетевой практики. СПб.: Изд-во Aveline Finland Oy, 2000.

Мыслительное поле HR-бренда



Задание 3. Изучите содержание стратегий HR-брендов и заполните таблицу.

Стратегии HR-брендов

Стратегия	Характеристика	Инструменты
Стратегия формирования бренда-человека		Письма, личные блоги, социальные сети, яркие выступления и акции
Стратегия мегакомпании		Телевидение, радио, рекламные площади зданий и баннеров.
Стратегия командных или профессиональ-ных брендов		Конференции, семинары, сети, мастер-классы, вебинары.

Задание 4. Раскройте содержание основных видов кадровых стратегий. Заполните таблицу.

Виды кадровых стратегий организации

Вид и характеристика	*Преимущества стратегии*	*Недостатки стратегии*	*Область применения*

Задание 5 (аналитическое). Изучите содержание кадровой стратегии известной Вам организации (места работы), раскройте ее основные элементы. Сделайте выводы о наличии проблемных зон. Предложите основные направления ее улучшения. Результаты оформите в виде презентации.

Задание 6. Подготовка *докладов* (см. п. 6.1 данной программы).

Практические занятия 3-4. Кадровая политика и планирование: анализ системы управления человеческими ресурсами (4 часа)

Вопросы для обсуждения

1. Понятие кадровой политики.
2. Место и роль кадровой политики в политике организации.
3. Цель, задачи и принципы кадровой политики.
4. Виды кадровой политики (по характеру реализации, по степени открытости).
5. Этапы формирования кадровой политики.
6. Основные направления кадровой политики.
7. Положение о кадровой политике организации.
8. Прогрессивные кадровые технологии в системе кадровой политики организации.
9. Концептуальные основы государственной кадровой политики.
10. Кадровая политика органов власти: понятие, цели, содержание.
11. Правовые основы кадровой политики государственного органа.
12. Реформирование кадровой политики государственных органов.
13. Роль и место кадровой службы в организации.
14. Включение кадровой службы в руководство организацией как наиболее оптимальный вариант ее расположения.
15. Цели, задачи, основные функции кадровой службы в современных условиях.
16. Типовые подразделения кадровой службы организации.
17. Кадровая служба организаций малого, среднего и крупного бизнеса.
18. Приоритетные направления деятельности современных кадровых служб.
19. Кадровая служба государственного органа. Специфика кадровой работы в органах государственного и муниципального управления.
20. Понятие и цели кадрового планирования.
21. Уровни кадрового планирования: стратегическое, тактическое, оперативное.
22. Требования к кадровому планированию.
23. Основные направления кадрового планирования в соответствии с кадровыми функциями организации.
24. Этапы процесса кадрового планирования.
25. Методы кадрового планирования.
26. Структура типового кадрового плана.
27. Содержание оперативного плана работы с персоналом.
28. Планирование потребности в персонале (маркетинг персонала).

Практические задания

Задание 1. Определите особенности различных видов кадровой политики. Приведите примеры из практики реальной организации применительно к каждому виду кадровой политики. *Дайте устный ответ.*

Задание 2. Выделите основные критерии для оценки эффективности кадровой политики. Проведите сравнительный анализ основных идей традиционной (на основе концепции управления кадрами) и современной (прогрессивной – на основе концепции управления человеческими ресурсами) кадровой политики

Сравнительная характеристика
традиционной и прогрессивной кадровой политики организации

Критерий сравнения	Традиционная кадровая политика (управление кадрами)	Современная кадровая политика (управление человеческими ресурсами)

Задание 3. На основе анализа содержания кадровой политики конкретной организации заполните таблицу.

Содержание кадровой политики: функциональные подсистемы

Функциональная подсистема кадровой политики	Содержание функциональной подсистемы

Задание 4 (аналитическое). Подготовьте аналитическую записку по кадровой политике органов исполнительной власти по результатам сравнительного анализа деятельности кадровых служб 2-х субъектов РФ (Смоленской области и любого(ых) субъекта(ов) РФ). Оформите результаты в таблице.

Параметры для сравнения:

- ✓ субъекты кадровой политики (кадровая служба, иные органы);
- ✓ место кадровой службы в структуре ОИВ субъекта;
- ✓ структура и должностной состав кадровой службы;
- ✓ направления деятельности кадровой службы (на основе анализа Положений о подразделениях);
- ✓ численность и заработная плата ГГС субъекта в их сравнении со Смоленской областью (в динамике, минимум за 3 последних года), по официальным данным Росстата.
- ✓ программы реформирования кадровой политики субъекта (на основе программ реформирования ГГС и кадровой политики субъектов).

Аналитическая записка должна содержать выводы о наличии особенностей, прогрессивных элементов кадровой политики ГГС субъектов РФ (в том числе, по сравнению со Смоленской областью) и соответствующие предложения по совершенствованию кадровой политики ОИВ Смоленской области.

Задание 5 (аналитическое). Сгруппируйте направления кадровой работы (федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ», ст. 49) по решению следующих 5 групп вопросов: кадровых, организации ГГС и управления персоналом, контроля и надзора за служащими, социальных, юридических. Оформите таблицу.

Задание 6 (аналитическое). Проанализируйте кадровую информацию и предложите направления по преодолению данной проблемной зоны.

Чрезмерная нагрузка на сотрудников, обусловленная сокращением штата.

5 апреля 2016 года Указом Президента Российской Федерации Владимира Владимировича Путина Федеральная служба по контролю за оборотом наркотиков (ФСКН России) упразднена, а её функции и полномочия переданы в систему Министерства внутренних дел Российской Федерации, в структуре которого образовано Главное управление по контролю за оборотом наркотиков МВД Российской Федерации. В период перехода ФСКН России в ведение МВД России произошло значительное сокращение штата сотрудников в УКОН МВД России с 32 тыс. человек до 14 тыс., в Смоленской области с 298 до 105 человек под видом оптимизации. Это привело к значительному повышению нагрузки на сотрудников, так как сам процесс оптимизации подразумевает детальный анализ, планирование процесса создания определенных условий для поиска возможностей улучшения оперативно-розыскных действий,

внедрения инновационных технологий. По факту оптимизация заменена «банальным» сокращением численности сотрудников.

Задание 7. Заполните таблицу, раскрывая содержание основных видов уровней кадрового планирования организации и иллюстрируя их примерами.

Содержание кадрового плана организации

Уровень кадрового планирования	Кадровые функции	Пример

Задание 8. Решите задачи.

Расчет численности персонала по методу трудоемкости.

Методические указания

Для расчета необходимо использовать метод трудоемкости. Формула для расчета численности производственного персонала по методу трудоемкости выглядит так:

Чпер. = Тпр. : Тпф. , где

Тпф. – полезный фонд времени работника;
Тпр. – время, необходимое для выполнения производственной программы.

Тпр. = ∑(NiTi + Тн. п. i.)/ К в., где п – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе.
Ni – количество изделий i – й номенклатурной позиции
Ti – трудоемкость процесса изготовления изделий i-й номенклатурной позиции.
Тн.п.i. – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i-й номенклатурной позиции.
Кв. – коэффициент выполнения норм времени.

Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в такой последовательности.

1.Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

T1 = N1N1 и T2 = N2T2.

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:

Тобщ. = N1T1 + N2 T2 + Тн.п.1 + Тн.п.2.

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

Тпр. = Тобщ./Кв.

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

Чпер. = Тпр./Тпф.

На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости:

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч:		
Изделие 1	0,8	0,5
Изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
Изделие 1	1000	1000

Изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
Изделие 1	100	150
Изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

Решение задачи

1.Определение трудоемкости производственной программы по изделиям и видам работ:

Для работы А:

$$T1 = N1T1$$
$$T2 = N2T2$$

Для работы Б:

Эти же формулы.

2.Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий и видам работ:

Для работы А:

$$Тобщ. = N1T1 + N2T2$$

Для работы Б:

Эта же формула.

3.Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

Для работы А:

$$Тпр. = (1430/Кв) = (1430 \times 100)/104 = ?$$

Для работы Б:

$$Тпр. = (1250/Кв) = (1250 \times 100)/105 = ?$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала по видам работ:

Для работы А? Для работы Б?

Принимаемая численность персонала?

Расчет численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца.

Методические указания

Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула:

$$Чп. = \sum(miti /T)Кнрв, \text{ где}$$

n - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

mi - среднее количество определенных действий (расчеты, обработка документов, переговоры и т.п.) в рамках i-го вида работ за установленный период (например, за год);

ti – время,необходимое для выполнения одного действия в рамках i-го вида организационно-управленческих работ;

T – рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

Кнрв – коэффициент необходимого распределения времени.

Последовательность расчета численности персонала:

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m1t1 + m2t2 + m3t3.$$

2.Расчет коэффициента необходимого распределения времени: Кнрв = (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы) × (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников) × (коэффициент перерасчета явочной численности в списочную).

3.Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Чр = I(m1t1 + m2t2 + m3t3)/ТIКнрв.$$

Исходные данные для задач приведены в таблице, а формула расчета численности персонала кадровой службы и его последовательность приведены в методических указаниях.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению работ	Время, необходимое для выполнения действий, ч
1.Кадровое делопроизводство	500	1
2.Разработка документов	3000	0,5
3.Расчет потребности в персонале	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно трудового договора) – 1920 ч.

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;

Коэффициент перерасчета явочной численности в списочную – 1,1.

Решение задачи:

1.Расчет суммарного времени выполнения работ:

$\sum mt = ?$

2.Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

Кнрв = ?

3.Определение расчетной численности персонала.

Вывод: численность____чел., с учетом дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

Задание 9. Подготовка *докладов* (см. п. 6.1 данной программы).

Практические занятия 5-6. Организационно-правовые основы кадрового аудита (4 часа)

Вопросы для обсуждения

1. Понятие, цель, задачи, предмет и объекты кадрового аудита.
2. Направления кадрового аудита.
3. Классификация кадрового аудита.
4. Принципы аудита персонала.
5. Нормативно-правовая база и информационные источники для проведения кадрового аудита.
6. Результаты кадрового аудита.
7. Периодичность проведения кадрового аудита.
8. Критерии выбора исполнителей кадрового аудита.
9. Этапы проведения кадрового аудита.
10. Аудиторское заключение и его структура.
11. Основные подходы к разработке методик кадрового аудита.
12. Методы проведения кадрового аудита.
13. Основные направления аудита кадровых процессов.

Практические задания

Задание 1. Подготовьте глоссарий по теме. Раскройте содержание основных понятий: аудит, кадровый аудит, аудитор, аудиторская проверка, аудиторское заключение. *Дайте устный ответ.*

Задание 2. Раскройте содержание основных направлений кадрового аудита. Заполните таблицу.

Направления кадрового аудита

Направление кадрового аудита	Содержание направления кадрового аудита

Задание 3. На примере любой организации отразите объекты трех основных уровней кадрового аудита: стратегического, функционального, линейного. *Дайте устный ответ.*

Задание 4 (аналитическое). Аргументируйте, какой из исследовательских подходов является самым оптимальным в кадровом аудите: сравнительный подход, экспертная оценка, статистический подход, подход соответствия, MBO-подход.

Задание 5. Раскройте содержание основных подходов к разработке методик кадрового аудита: управленческого, нормативно-правового, специального и отраслевого, результаты оформите в таблице.

Подходы к методике кадрового аудита

Подход	Содержание подхода	Преимущества подхода	Недостатки подхода
Управленческий			
Нормативно-правовой			
Специальный			
Отраслевой			

Задание 6 (аналитическое). Выберете любое направление кадрового аудита и составьте примерную программу проведения (работа в малых группах). Объясните, почему вы выбрали именно это направление. Выберите подходящие подходы (подход), которые, на ваш взгляд, должны использоваться в ходе аудита. Определите инструментарий проведения аудита выбранного направления.

Задание 7. Подготовка *докладов* (см. п. 6.1 данной программы).

Практические занятия 7–8: Управление кадровыми рисками (4 часа)

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и виды рисков в системе управления персоналом.
2. Кадровые риски по видам возможных потерь или приобретений: финансовый; информационный; материально-технический; моральный; квалификационный; собственно кадровый.
3. Кадровые риски по возможности диверсификации: систематический; специфический.
4. Кадровые риски по периоду действия: краткосрочные; долгосрочные.
5. Кадровые риски по степени предсказуемости: плановые; прогнозируемые; непредвиденные.
6. Кадровые риски по степени допустимости: минимальный; критический; недопустимый.
7. Основные виды рисков, которые влияют на кадровую безопасность предприятия.
8. Методика управления кадровыми рисками в системе управления персоналом: факторы кадровых рисков; показатели кадровых рисков; ожидаемые потери или выгоды; методы управления кадровыми рисками; бюджеты управления; источники финансирования; сроки реализации; ответственные.
9. Этапы реализации методики управления кадровыми рисками.

Практические задания

Задание 1. Раскройте понятие «кадровый риск» и определите его роль в системе HR. *Дайте устный ответ.*

Задание 2. Заполните таблицу, раскрывая содержание основных видов кадровых рисков и иллюстрируя их примерами.

Кадровые риски организации

Критерий классификации кадрового риска	Вид кадрового риска	Пример кадрового риска
I. По видам возможных потерь или приобретений	1. Финансовый	Риски, связанные с утратой денежных средств в результате мошенничества

Задание 3 (аналитическое). Используя методику А.Е. Митрофановой по управлению кадровыми рисками в системе управления персоналом организации, постройте профиль кадровых рисков любой, хорошо известной Вам организации на основе экспертной оценки (в роли экспертов могут выступать Ваши родители, родственники, знакомые, работающие в данной организации) по 10-балльной шкале. Профиль кадровых рисков является характеристикой рискогенного облика организации в виде ранжированного перечня факторов кадровых рисков с учетом вероятности их проявления и размеров возможного ущерба.

Профиль внутренних кадровых рисков организации

Кадровый риск	Оценка значимости фактора – величины последствий (результат)	Оценка частоты проявления (вероятность)	Итоговая оценка риска
Кадровые риски системы управления персоналом			
риски, связанные с планированием и маркетингом персонала			
риски, связанные с наймом и учетом персонала			
риски, связанные с трудовыми отношениями			
риски условий и охраны труда			
риски мотивации персонала			
риски деловой оценки персонала			
риски обучения и развития персонала			
риски социального развития персонала			
риски неэффективной организационной структуры			
риски правового обеспечения			
риски информационного обеспечения			
Кадровые риски персонала			
биологические риски			
социально-психологические риски			
коммуникативные риски			

моральные риски			
интеллектуальные риски			
экономические риски			
риски неблагонадежности			

Задание 4. Подготовка *докладов* (см. п. 6.1 данной программы).

Самостоятельная работа

Тема 1. HR-бренд как стратегический приоритет развития организации

Задания для самостоятельной работы

Задание 1 (аналитическое). Изучите содержание внутренних и внешних элементов и процесса формирования HR-бренда любой известной Вам организации (места Вашей работы) на основе подхода Р.Е. Мансурова. Заполните таблицу, отразив необходимый меры по оптимизации процесса формирования HR-бренда

Оптимизация процесса формирования HR-бренда

№	Этапы формирования внутреннего HR-бренда	Этапы формирования внешнего HR-бренда
1	**Осознание проблемы**	
2		**Initial Idea (начальная идея) –** анализ внешнего и внутреннего рынка туда, анализ деятельности организации, анализ организации как работодателя, изучение конкурентов
3	**Требование к продукту**	
4	**Анализ внутренних возможностей** – анализ предпочтений и предложений по совершенствованию условий труда; анализ финансовых возможностей	
5	**Анализ внешних возможностей** – анализ деятельности конкурентов	
6	**Генерация идей** – формирование новых HR-решений	
7	**Отбор идей**	
8	**Развитие идей**	
9		**Essence (суть идеи) –** формулирование сильных сторон организации, формирование конкурентного преимущества
10	**Развитие концепции** – формирование регламентов, положений	
11		**Naming (формирование имени) –** создание HR-логотипа и HR-слогана
12		**Dressing («упаковка идеи») –** ремонт

		отдела по работе с персоналом, организация стенда с образцами заполненных документов (анкеты соискателя, заявление о приеме и т.д.)
13	**Тестирование** – тестирование системы и внесение коррективов	
14	**Программа запуска**	
15		**Tasting (тестирование)** – предложение рынку в тестовом варианте некоторых элементов HR-бренда
16	**Тест-маркет**	
17		**Bible (библия)** – формирование «устава» идеи. Создание инструкции с описанием того, что формирует внешний HR-бренд
18		**Communication (коммуникация) –** составление программы по распространению информации до общественности (от оформления прихожей до рекламы в СМИ)
19		**Entrusting (передача) –** обучение сотрудников, рекламно-разъяснительная беседа
20	**Коммерческий запуск**	
21		**Implementation (реализация)** – реализация разработанных мероприятий. Разъяснение персоналу что такое HR-брендинг и какие HR-преобразования происходят в компании
22	**Анализ** – оценка результатов	**Analysis (анализ) –** оценка результатов. Возможно внесение корректировок в мероприятия

Задание 2. Раскройте содержание основных кадровых стратегий в их соотнесении с корпоративными стратегиями. Заполните таблицу.

Соотнесение стадий жизненного цикла, типов стратегии организации и направлений кадровой деятельности

Стадия жизненного цикла и цель организации	Тип стратегии. Краткое описание	Действия менеджера по персоналу	Характеристика особенностей персонала

Задание 3. Оформите таблицу, раскрыв содержание основных HR-стратегий (самообеспечения, импорта, договорная, арендная, аутстаффинг, стратегия мобильного персонала) и указав потенциальные каровые угрозы, возникающие при реализации каждой стратегии.

Кадровые угрозы при реализации кадровых стратегий

Вид кадровой стратегии	Потенциальные кадровые угрозы

Задание 4 (аналитическое). Проанализируйте проекты конкурсантов, представленный на премию HR-бренд на официальном сайте премии HR-бренд. URL: http://hrbrand.ru. Выделите самые эффективные кадровые стратегии и технологии. Результаты оформите в виде презентации.

Тема 2. Кадровая политика и планирование: анализ системы управления человеческими ресурсами

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. На основе анализа содержания видов кадровой политики заполните таблицу.

Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом виде кадровой политики различных уровней планирования

Тип стратегии организации	*Уровень планирования*		
	долгосрочный (стратегический)	*среднесрочный (управленческий)*	*краткосрочный (оперативный)*
Открытая кадровая политика			
Зарытая кадровая политика			

Задание 2. Проанализируйте нормативно-правовую основу кадровой политики государственных органов и заполните таблицу.

Нормативно-правовое регулирование кадровой политики государственных органов

Кадровая функция	Нормативно-правовые акты, регулирующие реализацию кадровой функции

Задание 3. Перечислите основные проблемы реализации кадровой политики государственных органов в и предложите направления их преодоления.

Повышение эффективности кадровой политики государственных органов

Проблема реализации кадровой политики	Рекомендации по преодолению проблем кадровой политики

Задание 4 (аналитическое). Проанализируйте деятельность кадровой службы любой организации по ниже приведенным параметрам. Оформите презентацию.

- ✓ Общая характеристика организации.
- ✓ Кадровый состав организации.
- ✓ Организационная структура.

✓ Организационная структура кадровой службы (Штатное расписание кадровой службы).

✓ Функционал кадровой службы (Положение о кадровой службе, Должностные инструкции сотрудников кадровой службы).

✓ Общая оценка деятельности кадровой службы на данном этапе развития организации и основные перспективные направления дальнейшей кадровой работы.

Задание 5. Выполните задания и решите задачи по оптимизации численности персонала на основе трудовых нормативов.

Методические указания

Следует различать *оптимальную* (нормативную) и *фактическую* численность персонала.

Оптимальная численность может быть определена только на основе технически обоснованных норм труда, устанавливаемых аналитическими методами нормирования.

Фактическая численность персонала соответствует оптимальной, если проведены все возможные мероприятия по рациональной организации труда. Если такая работа не проведена, фактическая численность персонала для сложившихся огранизационно-технических условий отличается от оптимальной, как правило, превосходит ее.

Оптимальная численность персонала (n) может быть определена следующими методами:

- на основе норм выработки

$$n = \frac{V_н}{H_{выр}}, \qquad (1)$$

где: $V_н$ — сменное задание, т;

$H_{выр}$ — норма выработки за смену, т;

- по норме времени

$$n = \frac{H_{выр} \cdot V_н}{T_{см}}, \qquad (2)$$

где: $H_{вр}$ — норма времени на единицу продукции, мин;

$V_н$ — объем продукции, кг, т;

$T_{см}$ — время смены, мин;

- по трудоемкости

$$n = \frac{Tр_е V_н}{Б}, \qquad (3)$$

где: $Tр_е$ — трудоемкость единицы продукции, мин;

$V_н$ — объем продукции, кг, т и пр.;

$Б$ — баланс рабочего времени одного работника за период, в течение которого выпускается продукция (смена, месяц, декада, год);

- по норме обслуживания

$$n = \frac{\sum Tр}{T_{см}}, \qquad (4)$$

где: $\Sigma Tр$ — сумма трудоемкости всех операций по обслуживанию оборудования, мин;

$T_{см}$ — время смены, мин.

Задание 1. Определение влияния мероприятий по рациональной организации труда на его производительность

Задача 1.1. Определить прирост производительности труда и снижение трудоемкости продукции в результате совершенствования структуры трудового процесса на операции «укладка конфет в коробки», если T_o = 400 мин, а t_{on} определяется как сумма всех элементов операции (см. таблицу 1).

Описание операции: укладчица снимает движущиеся по транспортеру пустые коробки, перекладывает их на рабочий стол, укладывает конфеты в коробку, упаковывает коробку и перекладывает коробку с конфетами с рабочего стола на транспортер.

Решение.

1. Расчленим операцию на элементы.
2. Классифицируем элементы операции.
3. Определим с помощью хронометражных измерений длительность каждого элемента.
4. Результаты сведены в таблицу.

Таблица 1

Наименование элемента операции	Вид элемента		Индекс элемента	Длительность элемента, сек
	по назначению	по способу выполнения		
1. Перемещение коробки по транспортеру (эл. 1)	вспомогательная	машинная	t_1	–
2. Перекладка коробки с транспортера на рабочий стол (эл. 2)	вспомогательная	ручная	t_2	1
3. Укладка конфет (эл. 3)	основная	ручная	t_3	22
4. Накрывает конфеты бумагой	вспомогательная	ручная	t_4	1
5. Накрывает коробку крышкой	вспомогательная	ручная	t_5	2
6. Перевязывает коробку тесьмой	вспомогательная	ручная	t_6	3
7. Перекладка коробки с конфетами с рабочего стола на транспортер (эл. 7)	вспомогательная	ручная	t_7	1
8. Перемещение коробки по транспортеру	вспомогательная	машинная	t_8	–
Итого				30

5. Рассмотрим возможность совершенствования структуры трудового процесса с позиции поставленных ранее задач.

Для начала проанализируем целесообразность выделенных элементов операции. Учитывая, что конфеты в коробки можно укладывать прямо на транспортере, элементы 2 и 7 представляются лишними.

6. Рассчитаем возможное повышение производительности труда за счет устранения элементов 2 и 7.

Для этого сначала определим производительность труда до внедрения мероприятия:

$$V_н = \frac{400 \cdot 60}{30} = 800 \text{ коробок в смену.}$$

В этом случае $t_{on} = t_1 + t_2 + t_3 + t_4 + t_5 + t_6 + t_7 + t_8 = 30$ сек.

Затем определяем производительность труда после устранения элементов t_2 и t_7.

В этом случае $t_{on} = t_1 + t_3 + t_4 + t_5 + t_6 + t_8 = 28$ сек.

$$V_н' = \frac{400 \cdot 60}{28} = 857 \text{ коробок в смену.}$$

Прирост производительности труда составит:

$$\Delta ПТ_н = \frac{V_н' - V_н}{V_н} \cdot 100 = \frac{857 - 800}{800} \cdot 100 = 7{,}12\%.$$

7. Рассчитаем возможное снижение трудоемкости продукции.

Для этого сначала определим трудоемкость продукции (1 коробки) до внедрения мероприятия:

$$Tр = \frac{480}{800} = 0{,}6 \text{ мин.}$$

Затем определим трудоемкость единицы продукции после совершенствования структуры трудового процесса

$$Tр' = \frac{480}{857} = 0{,}56 \text{ мин.}$$

$$\Delta Tр = \frac{0{,}6 - 0{,}56}{0{,}6} \cdot 100 = 6{,}7\%.$$

Задача 1.2. На основании данных, приведенных в таблице 1, определить возможность совмещения элементов операции и рассчитать прирост производительности труда от внедрения этого мероприятия, $T_о = 400$ мин, а $t_{оп} = 30$ сек.

Задача 1.3. По аналогии с рассмотренными выше примерами, предложить пример нерациональной структуры трудового процесса, дать рекомендации по ее совершенствованию и рассчитать прирост производительности труда. Пример может быть из любой сферы трудовой деятельности.

Задача 1.4. На основании исходных данных, приведенных в задаче 1.1., рассчитать прирост производительности труда от внедрения передовых методов труда на операции «укладка конфет в коробки».

Применяемый метод укладки конфет: работница берет по 2 конфеты и затрачивает на этот элемент операции 22 сек. Предлагаемый метод труда: работница берет по 4 конфеты и затрачивает на этот элемент 11 сек. Продолжительность остальных элементов берем из задачи 1.1. (таблица 1).

Задача 1.5. Определить снижение трудоемкости единицы продукции при внедрении передовых методов труда, если $T_о = 384$ мин, длительность элементов операции: $t_1 = 2$ сек, $t_2 = 2$ сек, $t_3 = 1$ сек, $t_4 = 5$ сек, $t_5 = 6$ сек. При внедрении более передовых методов труда элемент 2 будет осуществляться за 1 сек, элемент 3 будет устранен, а элемент 5 будет осуществляться за 5 сек. Время смены ($T_{см}$) = 8 часов.

Задача 1.6. Привести пример из любой сферы трудовой деятельности, иллюстрирующий экономический и социальный эффект от внедрения прогрессивных приемов и методов труда (согласно изложенной выше методике).

Задание 2. Расчет норм труда

Для расчета норм труда необходимо воспользоваться следующими формулами.

Норма выработки ($Н_{выр}$) определяется по формуле:

$$Н_{выр} = \frac{T_{оп}}{t_{оп}}, \qquad (5)$$

где: $T_{оп}$ — время оперативной работы из нормального (проектируемого) баланса рабочего времени, мин;

$t_{оп}$ — время на выпуск единицы продукции (операции) или объем работ, мин.

$$T_{оп} = T_о + T_в$$

Нормальный (проектируемый) баланс рабочего времени определяется по формуле:

$$T_{см} = T_{пз} + T_о + T_в + T_{об} + T_{оТл} + T_{рТп}, \qquad (6)$$

где: $T_{см}$ — время смены, мин;

$T_{пз}$ — норматив времени на подготовительно-заключи тельную работу, мин;

$T_о$ — норматив времени на основную работу, мин;

$T_в$ — норматив времени на вспомогательную работу, мин;

$T_{об}$ — норматив времени на работу по обслуживанию рабочего места, мин;

$T_{оТл}$ — норматив времени на отдых и личные надобности (% от $T_{оп}$);

$T_{рТп}$ — норматив времени на регламентированные технологические перерывы, мин.

Как уже отмечалось выше, перечисленные нормативы либо даются в виде готовых величин, либо определяются самим предприятием.

Норма времени ($H_{вр}$) определяется по формулам:

$$H_{вр} = \frac{T_{см}}{H_{выр}}. \qquad (7)$$

Зная нормативы $T_{пз}$, $T_{об}$, $T_{оТл}$, $T_{рТп}$, норму времени можно определить по формуле:

$$H_{вр} = t_{оп}\left(1 + \frac{\alpha + \beta + \gamma + z}{100}\right), \qquad (8)$$

где: $t_{оп}$ — оперативное время на операцию или единицу продукции, мин или сек;

α, β, γ, z — соответственно время на подготовительно-заключительную работу (α), на работу по обслуживанию рабочего места (β), время на отдых и личные надобности (γ) и время регламентированных технологических перерывов (z) в % от оперативной работы.

Теперь на основе приведенных формул Вам предлагается решить следующие задачи:

Задача 2.1. Определить технически обоснованную норму выработки на операции «Укладка карамели в короба». Емкость короба 7,5 кг. Нормативы $T_{пз}$ = 15 мин, $T_в$ = 30 мин, $T_{об}$ = 10 мин, $T_{оТл}$ = 5% от оперативного времени ($T_{оп}$), $t_{оп}$ = 137,4 сек, или 2,3 мин.

Решение.

1. Подставляем известные нам величины в формулу нормального баланса рабочего времени (6):

$$480 = 10 + T_о + 30 + 10 + \frac{5(T_о + 30)}{100}.$$

2. Находим величину $T_о$:

$$480 - 10 - 30 - 10 - 1{,}5 = T_о + 0{,}05\ T_о$$

или $\quad 1{,}05\ T_о = 423{,}5.\ T_о = \dfrac{423{,}5}{1{,}05} = 403$ мин.

3. Находим норму выработки по формуле (16):

$$H_{выр} = \frac{403 + 30}{2{,}3} = 188 \text{ коробов}.$$

Задача 2.2. Определить норму времени на упаковку одного короба двумя способами по формулам (7) и (8).Данные взять из задачи 2.1.

Задача 2.3. Проиллюстрировать на числовом примере преимущества аналитически-исследовательского метода нормирования для случая, когда уровень организации труда на участке выше среднеотраслевого. Цифры можно взять из задачи 2.1.

Задача 2.4. Проиллюстрировать на числовом примере недостатки аналитически-расчетного метода для предприятия, уровень организации труда на котором выше среднеотраслевого. Цифры условные или из задачи 2.1.

Задача 2.5. Определить норму выработки суммарным методом нормирования (фотохронометражным) на операции «Расфасовка карамели в короба». Данные берутся из фотографии рабочего времени (фактический баланс) и результатов хронометражных наблюдений (без их обработки) и составляют $T_{пз}$ = 20 мин, $T_{в}$ = 40 мин, $T_{об}$ = 20 мин, $T_{оТл}$ = 40 мин, $T_{ср}$ = 20 мин, $T_{ппд}$ = 30 мин, $T_{по}$ = 40 мин, $t_{оп}$ = 3 мин.

Задание 3. Расчет численности персонала

На основании формул (1) – (3) решите следующие задачи:

Задача 3.1. Определить оптимальную численность рабочих на участке расфасовки карамели в короба, если норма выработки в смену составляет 188 коробов. Емкость 1 короба — 7,5 кг. Объем продукции, подлежащей расфасовке — 4200 кг.

Задача 3.2. Рассчитать численность рабочих основного производства, если полная трудоемкость единицы продукции — 12 чел.-ч. Объем производства продукции в год — 7275 кг. Трудоемкость управления за год — 8000 чел.-ч, трудоемкость обслуживания за год — 9700 чел.-ч. Баланс рабочего времени одного рабочего -1980 часов в год.

Задача 3.3. Рассчитать общую численность персонала, если технологическая трудоемкость единицы продукции — 27 чел.-ч. Трудоемкость обслуживания на весь выпуск продукции — 7000 чел.-ч. Трудоемкость управления — 5000 чел.-ч (на весь выпуск). Объем выпущенной продукции — 2325 тонн в месяц. Количество рабочих дней в месяце — 22. Время смены — 8 ч.

Задача 3.4. Норма времени на упаковку 1 коробки с конфетами установлена 35 сек. За смену необходимо упаковать 1200 кг конфет. Вес одной коробки — 400 г. Определить необходимую численность работников на участке.

Тема 3. Организационно-правовые основы кадрового аудита

Задания для самостоятельной работы

Задание 1 (аналитическое). Оформите таблицу по классификации кадрового аудита. Критерии: по периодичности проведения; объему проверки; методике анализа; уровню проведения и способу проведения проверки.

Задание 2. Перечислите основные методы проведения кадрового аудита организации в рамках основных групп, приведите примеры. Заполните таблицу.

Методы кадрового аудита

Группы методов проведения аудита	Методы	Пример
Организационно-аналитические		
Экономические		
Социально-психологические		

Задание 3 (аналитическое). Проведите анализ раздаточного материала (работа в группах, каждой группе дается один вид документа). Охарактеризуйте полученный документ.

Раздаточный материал:

Пример договора возмездного оказания услуг.

Примерный образец приказа о проведении аудита кадровой документации.

Примерный образец программы кадрового аудита.

Пример фрагмента рабочего документа аудитора, содержащего информацию об обязательной кадровой документации компании.

Примерный образец отчета аудиторской фирмы по аудиту кадровой документации.

Примерный образец акта о результатах проведения внутреннего кадрового аудита.

Примерный образец акта об оказанных услугах.

Тема 4. Управление кадровыми рисками

Задания для самостоятельной работы

Задание 1 (аналитическое). Предложите меры по профилактике следующих основных видов рисков, которые влияют на кадровую безопасность предприятия: риск потери квалифицированных сотрудников в связи с текучестью кадров; риск найма на работу деструктивного менеджера; неблагоприятный психологический климат в коллективе; несоответствие системы мотивации труда системы оценки эффективности персонала; снижение производительности труда; неэффективная реализации кадровой политики; перерасход средств на содержание персонала; игнорирование личных качеств и зависимостей кандидата на должность при подборе; материальные и имущественные хищения со стороны работников; недостаток численности и квалификации персонала. Результаты оформите в виде презентации.

Задание 2 (аналитическое). На основе приведенной ниже схемы раскройте содержание основных этапов управления кадровыми рисками.

Методика управления кадровыми рисками



6. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины

6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации

Виды текущего контроля, предусмотренные рабочей программой дисциплины:

1. устный опрос;
2. выполнение аналитических заданий;
3. подготовка презентаций;
4. подготовка докладов;

5. составление таблиц;
6. решение задач;
7. задание к зачету (проектное задание).

1. Требования к устному ответу на вопросы семинарского (практического) занятия

Ответы студенты должны иллюстрировать конкретными примерами, опираться на нормативно-правовую базу, прослеживать связи между теоретическими и практическими положениями учебной дисциплины, применять теоретические знания к решению вопросов.

Устный ответ предполагает:

- грамотность устной речи;
- уверенность устной речи;
- убедительность устной речи;
- ясность, точность;
- строгая последовательность, иллюстрация.

Критерии оценки устного ответа

При оценке ответа учитывается:

- полнота и правильность ответа;
- степень осознанности и понимания изученного;
- уровень оформления ответа.

Зачтено («отлично») ставится, если студент:	- обстоятельно и достаточно полно излагает материал; - обнаруживает полное понимание материала, может обосновать свои суждения, привести примеры; - строит ответ последовательно
Зачтено («хорошо») ставится, если студент обнаруживает знание и понимание материала, однако:	- допускает единичные ошибки, но исправляет их самостоятельно после замечаний преподавателя; - не всегда может убедительно обосновать свое суждение; - допускает отдельные погрешности
Зачтено («удовлетворительно») ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных теоретических положений темы, но:	- излагает материал недостаточно полно; - не может обосновать свои суждения и привести необходимые примеры; нарушает последовательность в изложении материала
Не зачтено («неудовлетворительно») ставится, если студент:	- обнаружил незнание большей части темы (раздела, вопроса); - при ответе на вопрос искажает его смысл; - излагает материал беспорядочно и неуверенно

Оценка может быть поставлена студенту как за единовременный ответ, так и за ответ, рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных в процессе занятий.

Примеры заданий

Задание 1. Определите понятия и цели HR-бренда и HR-брендинга. *Дайте устный ответ.*

Задание 2. На примере любой организации отразите объекты трех основных уровней кадрового аудита: стратегического, функционального, линейного. *Дайте устный ответ.*

2. Требования к выполнению аналитических заданий

Это виды самостоятельной работы студента по аналитической обработке информации, принятию самостоятельных решений, инициированию творческих идей, их оформлению в творческие продукты.

Перечень заданий

Критерии и показатели оценки:
- соответствие содержания теме (0/1);
- четкость и логичность изложения (0/1);
- полнота знаний теоретического контролируемого материала (0/1);
- свободное владение информацией (0/1);
- применение научной терминологии (0/1);
- наличие аргументации (0/1);
- оригинальность, новизна идеи (для творческих работ) (0/1);
- знание альтернативных подходов к проблемному вопросу;
- оперирование практической информацией (умение приводить примеры) (0/1);
- умение делать логические умозаключения и выводы (0/1);
- соответствие оформления требованиям (0/1);
- работа сдана в срок (0/1).

Критерии оценки

Количество баллов	Оценка
Более 9	Зачтено («отлично»)
от 7 до 8	Зачтено («хорошо»)
от 6 до 7	Зачтено («удовлетворительно»)
от 0 до 5	Не зачтено («неудовлетворительно»)

Примеры заданий

Задание 1 (аналитическое). Аргументируйте, какой из исследовательских подходов является самым оптимальным в кадровом аудите: сравнительный подход, экспертная оценка, статистический подход, подход соответствия, MBO-подход.

Задание 2 (аналитическое). Выберете любое направление кадрового аудита и составьте примерную программу проведения (работа в малых группах). Объясните, почему вы выбрали именно это направление. Выберите подходящие подходы (подход), которые, на ваш взгляд, должны использоваться в ходе аудита. Определите инструментарий проведения аудита выбранного направления.

3. Требования по подготовке заданий в форме презентации

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint.

Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint.

Роль студента:

- изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;
- установить логическую связь между элементами темы;
- представить характеристику элементов в краткой форме;
- выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;
- оформить работу и предоставить к установленному сроку.

Не рекомендуется:

- перегружать слайд текстовой информацией;
- использовать блоки сплошного текста;
- использовать переносы слов;
- текст слайда не должен повторять текст, который выступающий произносит вслух (зрители прочитают его быстрее, чем расскажет выступающий, и потеряют интерес к его словам).

Рекомендуется:

- сжатость и краткость изложения, максимальная информативность текста: короткие тезисы, даты, имена, термины — главные моменты опорного конспекта;
- использование коротких слов и предложений, минимум предлогов, наречий, прилагательных;
- использование табличного (матричного) формата предъявления материала, который позволяет представить материал в компактной форме и наглядно показать связи между различными понятиями;
- тщательное выравнивание текста, буквиц, маркеров списков;
- каждому положению, идее должен быть отведен отдельный абзац текста;
- идеально, если на слайде только заголовок, изображение (фотография, рисунок, диаграмма, схема, таблица и т.п.) и подпись к ней.

Критерии и показатели оценки:

- соответствие содержания теме;
- правильная структурированность информации;
- наличие логической связи изложенной информации;
- эстетичность оформления, его соответствие требованиям;
- работа представлена в срок.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 70 до 100% правильно выполненного задания.

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 70% правильно выполненного задания.

В форме презентаций выполняются аналитические задания, доклады

4. Требования к подготовке докладов и критерии их оценки

Работа по подготовке устного выступления начинается с формулировки или выбора темы. Само выступление должно состоять из трех частей: вступления (10-15% общего времени), основной части (60-70%) и заключения (20-25%). После выступления нужно быть готовым к ответам на возникшие у аудитории вопросы. Регламент устного публичного выступления – не более 10 минут.

Роль студента:

- собрать и изучить литературу по теме;
- составить план или графическую структуру сообщения;
- выделить основные понятия;
- ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения;

- подготовить для аудитории вопросы для обсуждения по изложенному материалу не менее 5 вопросов;
- оформить текст письменно;
- озвучить в установленный срок.

Критерии и показатели оценки:
- полнота раскрытия темы;
- структурированность;
- свободное владение материалом;
- соблюдение требований к оформлению и объёму сообщения.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 70 до 100% правильно выполненного задания.

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 70% правильно выполненного задания.

Перечень примерных тем для подготовки докладов:

Тематика докладов

1. Лучшие HR-бренды: зарубежный и отечественный опыт.
2. Эффективные HR-практики (на примере конкретных организаций).
3. Реализация HR-стратегий российских корпораций.
4. Система кадровых функций в практике российских и зарубежных организаций.
5. Специфика русской трудовой культуры в кадровой политике организации.
6. Прогрессивный опыт реализации кадровой политики зарубежных стран.
7. Особенности кадровой политики органов государственной и муниципальной власти.
8. Прогрессивный опыт кадровой политики государственных органов субъектов РФ.
9. Становление кадрового аудита в России.
10. Внутренний аудит: понятие и роль в организации.
11. Внешний аудит: понятие и особенности.
12. Контроль качества проведения аудита.
13. Планирование аудита.
14. Предварительная диагностика – важнейший этап аудита персонала.
15. Порядок оформления рабочей аудиторской документации.
16. Прогрессивный опыт кадрового аудита в практике отечественных и зарубежных организаций.
17. Роль кадровой безопасности в системе экономической безопасности коммерческого банка.
18. Специфика кадровой безопасности страховой организации.
19. Прогрессивные технологии противодействия угрозам кадровой безопасности (на опыте конкретной организации).
20. Оптимизация численности персонала как важнейшее направление обеспечения кадровой безопасности, нейтрализующее кадровые риски.
21. Особенности нейтрализации информационных кадровых рисков.
22. Методика управления кадровыми рисками в системе управления персоналом коммерческого банка.

5. Требования к выполнению заданий в виде таблиц и критерии их оценки

Это вид самостоятельной работы студента по систематизации объемной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы.

Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации. Краткость изложения информации характеризует способность к ее свертыванию. Таблицы создаются как помощь в изучении большого объема информации, желая придать ему оптимальную форму для

запоминания. Задание носит обязательный характер, а его качество оценивается по качеству знаний в процессе контроля. Оформляется письменно.

Роль студента:

- изучить информацию по теме;
- информацию представить в сжатом виде и заполнить ею основные графы таблицы;
- пользуясь готовой таблицей, эффективно подготовиться к контролю по заданной теме.

Критерии и показатели оценки:

- соответствие содержания теме;
- правильный отбор информации;
- наличие обобщающего (систематизирующего, структурирующего, сравнительного) характера изложения информации;
- грамотные и адекватные примеры, иллюстрирующие основной материал (при необходимости);
- соответствие оформления требованиям;
- работа сдана в срок.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 70 до 100% правильно выполненного задания.

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 70% правильно выполненного задания.

Примеры заданий

Задание 1. Раскройте содержание основных направлений кадрового аудита. Заполните таблицу.

Направления кадрового аудита

Направление кадрового аудита	Содержание направления кадрового аудита

Задание 2. Раскройте содержание основных подходов к разработке методик кадрового аудита: управленческого, нормативно-правового, специального и отраслевого, результаты оформите в таблице.

Подходы к методике кадрового аудита

Подход	Содержание подхода	Преимущества подхода	Недостатки подхода
Управленческий			
Нормативно-правовой			
Специальный			
Отраслевой			

6. Требования к решению задач и критерии их оценки

Это виды самостоятельной работы студента по аналитической обработке информации, принятию самостоятельных решений.

Критерии и показатели оценки:

- следование методическим указаниям;
- грамотность в выполнении расчетов;

- умение объяснять проведенные расчеты;
- соответствие оформления требованиям;
- работа сдана в срок.

«Зачтено» – от 75 до 100% правильно выполненного задания;
«Не зачтено» – менее 75% правильно выполненного задания.

Задачи (примеры)

Задание 1. Решите задачи.

Расчет численности персонала по методу трудоемкости.

Методические указания

Для расчета необходимо использовать метод трудоемкости. Формула для расчета численности производственного персонала по методу трудоемкости выглядит так:

Чпер. = Тпр. : Тпф. , где

Тпф. – полезный фонд времени работника;
Тпр. – время, необходимое для выполнения производственной программы.

Тпр. = ∑(NiTi + Тн. п. i.)/ К в., где п – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе.
Ni – количество изделий i – й номенклатурной позиции
Ti – трудоемкость процесса изготовления изделий i-й номенклатурной позиции.
Тн.п.i. – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i-й номенклатурной позиции.
Кв. – коэффициент выполнения норм времени.

Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в такой последовательности.

1.Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

T1 = N1N1 и T2 = N2T2.

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:

Тобщ. = N1T1 + N2 T2 + Тн.п.1 + Тн.п.2.

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

Тпр. = Тобщ./Кв.

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

Чпер. = Тпр./Тпф.

На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости:

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч:		
Изделие 1	0,8	0,5
Изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
Изделие 1	1000	1000
Изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
Изделие 1	100	150
Изделие 2	170	120

Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

Решение задачи

1.Определение трудоемкости производственной программы по изделиям и видам работ:

Для работы А:

$$T1 = N1T1$$
$$T2 = N2T2$$

Для работы Б:

Эти же формулы.

2.Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий и видам работ:

Для работы А:

$$Тобщ. = N1T1 + N2T2$$

Для работы Б:

Эта же формула.

3.Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

Для работы А:

$$Тпр. = (1430/Кв) = (1430 \times 100)/104 = ?$$

Для работы Б:

$$Тпр. = (1250/Кв) = (1250 \times 100)/105 = ?$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала по видам работ:

Для работы А? Для работы Б?

Принимаемая численность персонала?

Расчет численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца.

Методические указания

Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула:

$$Чп. = \sum(miti /T)Кнрв, \text{ где}$$

п - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

mi - среднее количество определенных действий (расчеты, обработка документов, переговоры и т.п.) в рамках i-го вида работ за установленный период (например, за год);

ti – время,необходимое для выполнения одного действия в рамках i-го вида организационно-управленческих работ;

Т – рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

Кнрв – коэффициент необходимого распределения времени.

Последовательность расчета численности персонала:

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m1t1 + m2t2 + m3t3.$$

2.Расчет коэффициента необходимого распределения времени: Кнрв = (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы) × (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников) × (коэффициент перерасчета явочной численности в списочную).

3.Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Чр = I(m1t1 + m2t2 + m3t3)/TIКнрв.$$

Исходные данные для задач приведены в таблице, а формула расчета численности персонала кадровой службы и его последовательность приведены в методических указаниях.

Организационно-управленческие	Количество действий по	Время, необходимое

виды работ	выполнению работ	для выполнения действий, ч
1.Кадровое делопроизводство	500	1
2.Разработка документов	3000	0,5
3.Расчет потребности в персонале	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно трудового договора) – 1920 ч.

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;

Коэффициент перерасчета явочной численности в списочную – 1,1.

Решение задачи:

1.Расчет суммарного времени выполнения работ:

$\sum mt = ?$

2.Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$К_{нрв} = ?$

3.Определение расчетной численности персонала.

Вывод: численность____чел., с учетом дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

6.2 Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации

Зачет предполагает проверку учебных достижений обучаемых по всей программе дисциплины с целью оценивания полученных теоретических знаний, навыков самостоятельной работы, умения на практике применять полученные знания. Зачет проводится в форме выполнения проектного задания (защиты проектов).

Проектное задание и критерии его оценки

Разработайте проект в области управления кадровыми рисками организации. Рабочими группами осуществляется разработка командных проектов (тематика выбирается по собственному желанию магистрантов и согласовывается с преподавателем) в соответствии с общей логикой проектной работы.

Для оценки проекта используются показатели по выполнению и оформлению проекта, а также по процедуре защиты:

1. Актуальность разрабатываемой проблемы, практическая направленность и значимость работы.
2. Научная составляющая, объем и полнота разработок, законченность.
3. Аргументированность предлагаемых решений, выводов.
4. Уровень творчества, оригинальность раскрытия темы.
5. Качество оформления проекта, самостоятельность, уровень реализации современных информационно-коммуникационных технологий.
6. Качество доклада: композиция, полнота представления в нем работы и ее результатов; аргументированность основных позиций проекта, убедительность речи и убежденность оратора.
7. Объем и глубина знаний по предмету, эрудиция, отражение межпредметных связей.
8. Искусство презентации: культура речи, манера держаться перед аудиторией, использование наглядных средств, чувство времени, импровизационное начало, удержание внимания аудитории.
9. Ответы на вопросы: полнота, аргументированность, убедительность, дружелюбие, коммуникативные способности.
10. Деловые и волевые качества докладчика: стремление к достижению высоких результатов, готовность к дискуссии, доброжелательность, контактность, умение адекватно реагировать на замечания, способность определять пути устранения недостатков, проектировать управленческие решения.

Каждый показатель оценивается по 10–балльной шкале.

Итоговая оценка проекта определяется как среднее арифметическое число из суммы баллов, выставленных преподавателем и группой студентов в соответствии с предложенными показателями.

№ п/п	ФИО	Тема проекта	Показатели оценки проекта												
			по выполнению и оформлению						по процедуре защиты						
			актуальность, практическая направленность	научная составляющая	аргументированность решений	оригинальность раскрытия темы, уровень творчества	качество оформления		композиция доклада, полнота представления	объем знаний, эрудиция	искусство презентации	ответы на вопросы	деловые и волевые качества докладчика	**общая сумма баллов**	**итоговая оценка**
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1		

Оценка «зачтено» выставляется студенту:

1) отработавшему 75% практических занятий;
2) получившему оценку «зачтено» за проектное задание (не ниже 4 баллов);
3) получившему оценку «зачтено» за выполнение практических заданий.

Оценка «не зачтено» выставляется студенту:

1) отработавшему менее 75% практических занятий
2) и/или получившему оценку «не зачтено» за проектное задание (ниже 4 баллов);
3) и/или получившему оценку «не зачтено» за выполнение практических заданий.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

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, 2022. 270 с. URL: https://urait.ru/bcode/490237 (дата обращения: 21.06.2022).
2. *Духновский, С. В.* Кадровая безопасность организации: учебник и практикум для вузов / С. В. Духновский. М.: Издательство Юрайт, 2022. 245 с. URL: https://urait.ru/bcode/494739.
3. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.] ; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. М.: Издательство Юрайт, 2022. 313 с. URL: https://urait.ru/bcode/496616.
4. *Мансуров Р. Е.* Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. М.: Издательство Юрайт, 2022. 384 с. URL: https://urait.ru/bcode/488950.

Дополнительная

1. *Исаева О. М.* Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 178 с. URL: https://urait.ru/bcode/490178.
2. Менеджмент: учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 448 с. URL: https://urait.ru/bcode/489310.

3. Менеджмент. Практикум: учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 246 с. URL: https://urait.ru/bcode/489686.

4. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. М: Издательство Юрайт, 2022. 245 с. URL: https://urait.ru/bcode/498887.

5. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 212 с. URL: http://biblio-online.ru/bcode/438218

6. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. М.: Издательство Юрайт, 2022. 406 с. URL: https://urait.ru/bcode/489420.

7. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. М.: Издательство Юрайт, 2021. 467 с. URL: https://urait.ru/bcode/468655.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

- ✓ ЭБС Издательства Юрайт. URL:https://www.biblio-online.ru.
- ✓ ЭБС «IPR BOOKS» Режим доступа: https://www.iprbookshop.ru/
- ✓ Образовательный портал. URL: http://www.edu.ru.
- ✓ Ассоциация менеджеров России. URL: http:// www.amr.ru.
- ✓ Административно-управленческий портал. URL: http://www.aup.ru/management.
- ✓ Официальный сайт журнала «Управленческое консультирование» URL: https://sziu.ranepa.ru/smi/smi-instituta/zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie.
- ✓ Официальный сайт журнала «Вестник управления» URL: http://vestnik.uapa.ru.
- ✓ Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». URL: www.finpress.ru.
- ✓ Журнал «Управление персоналом». URL: www.top-personal.ru.
- ✓ Журнал «Управление развитием персонала». URL: www.grebennikov.ru/personnel_development.phtml.
- ✓ Журнал «Управление человеческим потенциалом». URL: www.grebennikov.ru/hr_management.phtml.
- ✓ Научная электронная библиотека. URL: http://www.eLIBRARY.ru.
- ✓ Психологические тесты он-лайн. URL: http://psyline.retter.ru/tests.php.
- ✓ Психологический портал. URL: http://psychology.biznet.ru/test.php.
- ✓ Российская государственная библиотека. URL: http://www.rsl.ru/
- ✓ Федеральный портал «Российское образование». URL: http://www.edu.ru.
- ✓ Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент. URL: http://www.ecsocman.edu.ru/
- ✓ Электронная библиотека MenegerBook.Net. URL: http://menegerbook.net/index.php.
- ✓ Электронная база учебников и методических материалов на сайте информационной системы «Единое окно доступа к образовательным ресурсам». URL: http://window.edu.ru/
- ✓ Электронная гуманитарная библиотека. URL: http://www.gumfak.ru/
- ✓ Электронный журнал по менеджменту. URL: http://www.ts-ru.com.
- ✓ Энциклопедия управления персоналом «Управление человеческими ресурсами». Учебные материалы. URL: www.dps.smrtlc.ru/Ogl_uch_ mat.htm.
- ✓ HR-менеджмент. URL: www.hrm.ru.
- ✓ HR-Лига – Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. URL: http://www.hrliga.com.
- ✓ HR-портал. URL: http://www.hr-portal.ru.

8. Материально-техническое обеспечение

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д. 4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Проекционный экран LUMA – 1 шт.

Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.

Ноутбук HP 530 – 1шт.

Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус № 2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.

Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.

Интерактивная доска IQBoard

Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP

16 персональных компьютеров с выходом в Интернет

Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

9. Программное обеспечение

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».

Microsoft Open License в составе:

– Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;

– Microsoft Office 2003-2016 Russian.