

Программа повышения квалификации  
**«Управление структурным подразделением организации в цифровой экономике»**

состоит из 3 учебных модулей:

Модуль 1. Основы управления структурным подразделением в цифровом мире.

Модуль 2. Современные технологии операционного управления персоналом

Модуль 3. Проектная деятельность по разработке документов и материалов управления структурным подразделением организации

**Рабочая программа Модуля 1.**  
**«Основы управления структурным подразделением в цифровом мире»**

Цель освоения модуля – обновление знаний и формирование четкого представления о тенденциях развития организаций и структур управления в эпоху цифровизации экономики

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения модуля 1:

*– готовность к профессиональной деятельности в соответствии с нормативно-правовыми актами и тенденциями в цифровой экономике ;*

***В результате освоения программы обучающийся должен:***

**знать:**

- концептуальные основы управления персоналом в цифровом мире;
- теории управления персоналом и его мотивации;
- современные тенденции и принципы управления структурным подразделением организации;
- основы разработки и реализации стратегии развития персонала;
- структурное построение информационных систем и особенности работы с ними;
- виды организационных структур управления;
- цифровые компетенции современного человека.

**- уметь:**

- анализировать, разрабатывать стратегии в контексте цифровой трансформации организации;

- применять цифровые компетенции на практике

**владеть:**

цифровыми компетенциями.

### Учебно-тематический план модуля

| №<br>п/п | Наименование дисциплины, модуля,<br>темы                                                                 | Всего часов<br>трудоемкости | В том числе                     |        |                      |                         | Форма контроля |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--------|----------------------|-------------------------|----------------|
|          |                                                                                                          |                             | Аудиторные занятия <sup>†</sup> |        |                      | Самостоятельная работа* |                |
|          |                                                                                                          |                             | Всего, часов                    | из них |                      |                         |                |
|          |                                                                                                          |                             |                                 | Лекции | Практические занятия |                         |                |
| 1        | 2                                                                                                        | 3                           | 4                               | 5      | 6                    | 7                       | 8              |
| 1        | Модуль 1. Основы управления структурным подразделением в цифровом мире. (дистанционный модуль)           | 28                          |                                 | 2      |                      | 26                      |                |
| 1.1      | Тема 1. Подходы к управлению: тенденции развития организаций и структур управления.                      | 12                          | -                               | -      | -                    | 12                      |                |
| 1.2      | Тема 2. Цифровой мир, цифровизация и особенности разработки стратегии цифровой трансформации организации | 14                          | 2                               | 2      | -                    | 12                      |                |
|          | Промежуточная аттестация                                                                                 | 2                           |                                 |        |                      | 2                       | Тестирование   |

### Содержание модуля 1.

**Тема 1. Подходы к управлению: тенденции развития организаций и структур управления.**

Структурный подход к управлению. Процессный подход. Цифровизация процессов. Платформенное управление. Стратегия организации.

Требования ГОСТ Р 54147-2010 к созданию системы. Функции управления. Сущность общих функций управления: планирования, организации, мотивации, контроля. Развитие теории управления с позиции школ управления. Теории управления о роли человека в организации. Теории мотивации. Методология управления персоналом организации. Концепции

<sup>†</sup> С применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий

управления персоналом.

Структура организации, как основа делегирования задач. Сущность организационной структуры по ГОСТ Р 54147-2010 и ГОСТ Р 57189-2016. Пути сокращения числа уровней управления в организации по концепции бережливого производства (ГОСТ Р 56020-2014). Признаки оргструктурного деления. Виды организационных структур управления. Схема линейной структуры управления. Схема функциональной структуры управления. Схема линейно-функциональной структуры управления. Схема матричной структуры управления. Организационная структура системы управления персоналом (СУП). Схема элементарной организационной структуры СУП. Схема линейной организационной структуры СУП. Схема Функциональной организационной структуры СУП. Схема матричной организационной структуры СУП.

## **Тема 2. Цифровой мир, цифровизация и особенности разработки стратегии цифровой трансформации организации**

Понятие о цифровых компетенциях. Классификация цифровых компетенций. Цифровая компетентность, цифровое потребление, цифровая безопасность. Цифровые навыки в цифровой экономике: управление информацией; программирование; проектирование производственных систем. Цифровая компетенция как навыки эффективного пользования компьютерными технологиями. Поиск информации, использование цифровых устройств, использование функционала социальных сетей, финансовые операции, онлайн-покупки, производство мультимедийного контента, синхронизация устройств. Пути формирования и развития цифровых компетенций.

Сущность информационно-вычислительных систем. Задачи информационных систем. Структурное построение информационных систем. Цифровые инструменты управления организацией. Эволюция программирования сервисов и приложений по аналитике больших данных в контексте развития организации (предприятия). Инструменты bigdata, (apache hadoop, rapidminer, qubole, cassandra и др). Технологии искусственного интеллекта интегрированные с big data. Технологии виртуальной и дополненной реальности (AR/VR). особенности приложений AR/VR и нейротехнологий. Серверы распределенных реестров (dlt), применяемые в управлении цифровой трансформацией организации (предприятий). Инструментальные, инфраструктурные элементы системы, платформатизация в контексте управления цифровой трансформацией организации

(предприятий).

Цифровые инструменты системы ERP, применяемые в управлении организацией (предприятием). MES и SCADA системы и особенности их внедрения по управлению организацией (предприятием). PLM системы как цифровой инструмент эффективности управления организацией (предприятием). Модернизация программирования приложений и сервисов по финансовой отчетности организации (предприятия) в условиях цифровой экономики

### **Содержание самостоятельной работы слушателей**

Основная цель самостоятельной работы слушателей – закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

| <b>№ п/п</b> | <b>Наименование (содержание) темы</b>                                                                    | <b>Формы и методы проведения</b>                                                            |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.           | Тема 1. Подходы к управлению: тенденции развития организаций и структур управления.                      | Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических заданий |
| 2.           | Тема 2. Цифровой мир, цифровизация и особенности разработки стратегии цифровой трансформации организации | Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических заданий |

### **Список литературы:**

#### ***Законодательные нормативные и правовые акты***

1. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года // Российская газета. 2018. 9 мая.

2. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденный протоколом от 24 декабря 2018 г. № 16 Президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. URL: <http://government.ru/info/35568>.

3. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденная распоряжением Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1631-р // URL: <http://government.ru/docs/all/112831>.

4. Распоряжение Правительства РФ от 12 февраля 2019 г. № 195-р // СПС «КонсультантПлюс».

5. ГОСТ Р 53622-2009 Информационные технологии. Информационно-вычислительные системы. Стадии и этапы жизненного цикла, виды и комплектность документов.

6. ГОСТ Р 54147-2010 Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения.

#### **Основная литература:**

1. *Сергеев, Л. И.* Цифровая экономика : учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова ; под редакцией Л. И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15797-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567301> (дата обращения: 13.02.2025).

2. Основы цифровой экономики : учебник и практикум для вузов / М. Н. Конягина [и др.] ; ответственный редактор М. Н. Конягина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 240 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21494-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/573695> (дата обращения: 13.02.2025).

#### **Дополнительная литература:**

1. Караваяева Е.Д. Управление организацией в условиях цифровизации: учебное пособие. — СПб.: Наукоемкие технологии, 2020. — 68 с

2. Титов Д. Как создать цифровую компанию // Экономика и жизнь. — 2018. — №45 (9761) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.eg-online.ru/article/385100/> (дата обращения: 21.02.2024).

3. Болотов М. Цифровизация. Что это? — URL: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://inostudio.com/ru/article/digital\\_transformation.html](https://inostudio.com/ru/article/digital_transformation.html) (дата обращения: 09.02.2024).

4. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017—2030 годы. Утверждена Указом Президента РФ № 203 от 9 мая 2017 г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения: 02.02.2024).

5. Кони́на Н. Ю. Проблемы менеджмента крупнейших мировых фирм в условиях цифровой трансформации // «Neftegaz.ru». — 2018. — №7 (79) [Электронный ресурс]. — Режим доступа:

<https://magazine.neftegaz.ru/articles/avtomatizatsiya/523698-problemy menedzhmenta-krupneyshikh-mirovykh-firm-v-usloviyakh-tsifrovoy-transformatsii/> (дата обращения: 02.02.2024).

**Базы данных, Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы**

1. «HR-Portal»: Сообщество HR-Профессионалов <http://www.hr-portal.ru/>
2. Ваш проводник в мире персонала <http://www.hr-zone.net/>
3. ГАРАНТ [Электронный ресурс]: информационно-правовой портал: сайт. – URL: <http://www.garant.ru/>, свободный (дата обращения 19.02.2017г.)
4. Европейская электронная библиотека Europeana <http://www.europeana.eu/portal/>
5. Каталог электронных библиотек <http://www.aonb.ru/iatp/guide/library.html>
6. Консультант Плюс. [Электронный ресурс]: официальный сайт / Компания Консультант Плюс. – URL : [http://www.consultant.ru/?utm\\_source=sps](http://www.consultant.ru/?utm_source=sps)? Свободный (дата обращения 05.03.2017г.)
7. Электронная библиотека Ихтика <http://ihtika.net/>
8. Электронная библиотека Российской государственной библиотеки (РГБ) <http://elibrary.rsl.ru/>
9. Электронная библиотека учебников <http://studentam.net/>

## **Рабочая программа Модуля 2**

### **Современные технологии операционного управления персоналом**

Цель освоения модуля – совершенствование умений и навыков в операционном управлении структурным подразделением организации с учетом профессионального стандарта.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения модуля:

- *способность применять современные методы, способы и инструменты управления персоналом структурного подразделения организации;*
- *способность применять кадровые технологии в деятельности структурного подразделения организации.*

#### **Планируемые результаты обучения**

По итогам освоения программы слушатели должны:

##### **Знать:**

- требования профессиональных стандартов к современному руководителю;
- теории управления персоналом и его мотивации;
- теории и методы управления развитием персонала;
- методы (стили) управления персоналом организации;
- системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;
- принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала;
- основы командообразования и методы формирования команд;
- основы кадрового планирования и контроллинга;
- способы и технологии поиска, найма и адаптации персонала;
- технологии и методы деловой оценки персонала;
- современные технологии обучения персонала, в том числе инновационные информационные и интерактивные технологии обучения;
- сущность и содержание концепции «Управление талантами»;
- содержание управленческих коммуникаций;

##### **Уметь:**

- применять требования профессиональных стандартов при оценке умений и навыков подчиненных сотрудников;
- организовывать работу подчиненных;

- применять методы проведения аудита и контроллинга оперативных управленческих процессов;
- применять методы оценки результатов труда персонала;
- использовать методики планирования и прогнозирования потребности в персонале;
- анализировать, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации персонала;
- применять методы постановки задач исполнителям;
- развития лидерства и исполнительности;
- применять методы выявления талантов;
- применять нормы этики делового общения;
- применять методы контроля исполнения поручений и задач;
- применять современные методы обучения персонала;
- применять методы, способы и инструменты управления персоналом;

**Владеть:**

- навыками принятия управленческого решения;
- навыками применения кадровых технологий в деятельности организации;
- способами организации работы персонала структурного подразделения;
- методами контроля выполнения поставленных задач;
- методами оценки работы персонала;
- технологиями стимулирования и мотивации персонала на выполнение поставленных задач;

| №<br>п/п | Наименование дисциплины,<br>модуля, темы | Всего часов<br>трудоемкости | В том числе                     |        |                      |                            | Форма контроля |
|----------|------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--------|----------------------|----------------------------|----------------|
|          |                                          |                             | Аудиторные занятия <sup>§</sup> |        |                      | Самостоятельная<br>работа* |                |
|          |                                          |                             | Всего, часов                    | из них |                      |                            |                |
|          |                                          |                             |                                 | Лекции | Практические занятия |                            |                |
| 1        | 2                                        | 3                           | 4                               | 5      | 6                    | 7                          | 8              |

<sup>§</sup> С применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий

|    |                                                                             |           |           |          |          |           |                   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|-------------------|
|    | <b>Модуль 2. Современные технологии операционного управления персоналом</b> | <b>32</b> | <b>16</b> | <b>8</b> | <b>8</b> | <b>16</b> |                   |
| 1. | <b>Тема 2.1. Социальные технологии управления персоналом</b>                | <b>4</b>  | <b>-</b>  | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>4</b>  |                   |
| 2. | <b>Тема 2.2. Кадровые технологии управления персоналом</b>                  | <b>26</b> | <b>16</b> | <b>8</b> | <b>8</b> | <b>10</b> |                   |
| 3. | 2.2.1. Планирование в сфере управления персоналом                           | 6         | 4         | 2        | 2        | 2         |                   |
| 4. | 2.2.2. Поиск, найм и адаптация персонала                                    | 6         | 4         | 2        | 2        | 2         |                   |
| 5. | 2.2.3. Деловая оценка персонала                                             | 6         | 4         | 2        | 2        | 2         |                   |
| 6. | 2.2.4. Управление развитием и карьерой персонала                            | 6         | 4         | 2        | 2        | 4         |                   |
|    | <b>Промежуточная аттестация</b>                                             | <b>2</b>  |           |          |          | <b>2</b>  | Тестиро-<br>вание |

## Содержание модуля 2

### Тема 2.1. Социальные технологии управления персоналом

Степень востребованности квалификаций «Руководитель структурного подразделения...». Общая информация о квалификациях «Руководитель структурного подразделения...». Структура и содержание оценивания квалификаций «Руководитель структурного подразделения...».

Социальная природа управления. Сущность и содержание управления социальными системами.. Сущность коммуникаций в управлении персоналом и процесса принятия решений. Социальные роли и качества руководителя. Культура руководителя. Методология управления персоналом организации. Философия управления персоналом. Концепции управления персоналом. Закономерности управления персоналом. Принципы управления персоналом. Формулировка принципов по ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Сущность и содержание деловой этики. Этичное поведение по ГОСТ Р ИСО 26000-2012.

Теории лидерства и сущность власти. Стремление личности к самоутверждению и власти. Лидеры и лидерство. ГОСТ Р 57189-2016/ ISO/TS 9002:2016 о лидерстве. Лидерство и руководство. Стили управления персоналом структурного подразделения. Одномерные стили управления. Многомерные стили управления.

Способы и инструменты управления персоналом. Управление по целям. Определение задачи (цели) по методу SMART (ГОСТ Р 57189-2016/ ISO/TS 9002:2016). Управление по результатам. Сущность и принципы принятия

управленческих решений. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 и ГОСТ Р 56020-2014 о принятии решений. Технологии принятия управленческих решений. Оценка внутренних и внешних факторов по ГОСТ Р 57189-2016. Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала. Меры стимулирования персонала по ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Модель поведения через потребности. Системы стимулирования персонала. Принципы стимулирования персонала.

Сущность контроля по ГОСТ Р ИСО/МЭК 17000-2009. Использование контроля для целей верификации (ГОСТ Р ИСО 9000-2015). Виды и этапы контроля. Предварительный контроль. Текущий контроль. Заключительный контроль. Объективные принципы контроля

## **Тема 2.2. Кадровые технологии управления персоналом**

### **Тема 2.2.1. Планирование в сфере управления персоналом**

Сущность планирования по ГОСТ Р 54147-2010. Содержание планирования по концепции «Бережливое производство» (ГОСТ Р БП 56404). Принципы планирования прогнозирования. Цели и задачи кадрового планирования. Измерения и методы кадрового планирования. Этапы кадрового планирования. Место кадрового планирования в системе управления персоналом. Кадровый контроллинг и кадровое планирование. Порядок разработки оперативного плана работы с персоналом. Содержание оперативного плана работы с персоналом. Планирование использования и безопасности персонала. Планирование развития персонала. Планирование высвобождения персонала. Планирование расходов на персонал. Трудовые показатели в системе кадрового планирования. Система трудовых показателей. Нормирование труда и расчет численности персонала. Анализ показателей по труду. Планирование производительности труда. Планирование и прогнозирование потребности в персонале. Схема планирования потребности в персонале. Текущая (оперативная) потребность в персонале. Долговременная (перспективная) потребность в персонале. Количественная потребность. Качественная потребность. Планирование привлечения персонала. Аспекты планирования привлечения персонала.

### **Тема 2.2.2. Поиск, найм и адаптация персонала**

Сущность и содержание найма персонала. Методы набора кадров. Принципы отбора. Показатели и критерии отбора.

Источники поступлений кандидатов и проблемы найма. Схемы набора персонала. Организация отбора кандидатов на вакантную должность.

Тестирование кандидатов на вакантную должность и прием на работу. Современные инструменты отбора.

Проблемы найма квалифицированного персонала. Мероприятия по совершенствованию набора. Пути решения проблем поиска и привлечения кандидатов. Оценка эффективности системы найма персонала

Сущность и направления адаптации сотрудников организации. Этапы и виды адаптации сотрудников организации. Наставничество и коучинг как инструменты адаптации персонала.

### **Тема 2.2.3. Деловая оценка персонала.**

Формирование системы оценки персонала. Цели оценки персонала организации. Построение системы оценки персонала. Стратегия проведения оценки персонала. Классификация методов оценки персонала. Методы оценки по ГОСТ Р 54147-2010. Прямые и косвенные методы. Количественные методы. Традиционная развернутая классификация методов оценки персонала. Дистанционные контактные и бесконтактные методы. Выбор методов оценки. Способы оценки персонала. Системы управления результативностью -ManagementbyObjectives (MBO). Система оценки – Performancemanagement. Определение показателей и критериев оценки. Современные технологии оценки. Эволюция метода 360<sup>0</sup> в технологию оценки «Пять+». Принципы формирования системы оценки личной эффективности работников. Процедура и порядок проведения оценки личной эффективности работников. Особенности применения методики Ассесмент центр. Внедрение системы грейдов должностей

### **Тема 2.2.4. Управление развитием и карьерой персонала.**

Политика развития персонала. Понятие карьеры. Процесс развития карьеры. Управление карьерным процессом. Принципы управления деловой карьерой. Сущность и виды карьерных перемещений. Организация личной карьеры. Развитие профессиональных и межличностных навыков (ГОСТ Р 54147-2010). Планирование карьеры. Содержание планирования карьеры. Содержание персональных планов по развитию вовлечения и компетентности сотрудников по ГОСТ Р ИСО 10018-2014. Прогнозирование карьеры. Условия успешной карьеры. Роль руководителя в планирование карьеры в организации. Планирование служебно-профессионального продвижения. Содержание планов развития кадров.

**Корпоративное обучение.** Сущность и содержание процесса обучения персонала. Концепции профессионального обучения. Виды и формы профессионального обучения. Классификация и характеристика методов

обучения. Профессиональное обучение как процесс. Перспективы развития профессионального обучения. Понятие о технологиях обучения. Теоретические основы современных технологий в образовании взрослых: классификация, характеристика, особенности. Предметно-ориентированные и личностно-ориентированные технологии обучения. Интерактивные технологии обучения. Технологии проектного обучения. Технология модульного обучения. Дидактический потенциал и технологии применения информационно-коммуникационных технологий, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, электронных образовательных и информационных ресурсов. Инновационные информационные и интерактивные технологии обучения. Методика электронного обучения. Особенности организации обучения персонала с ограниченными возможностями здоровья.

**Управление талантами** в узком смысле. Управление талантами в широком смысле. Управление талантами в буквальном смысле. Контент-анализ дефиниции «Управление талантами». Элементы модели управления талантами в организации. Этапы технологии управления талантами. Ступени реализации технологии управления талантами. Этапы разработки системы управления талантами. Риски, возникающие в процессе разработки системы управления талантами. Алгоритм реализации HR – технологии управление талантами в организации. Цикл процессов в системе управления талантами.

#### **Содержание семинаров, практических занятий**

| <b>№ темы</b> | <b>Наименование (содержание) темы, по которой предусмотрено занятие семинарского типа</b> | <b>Формы и методы проведения</b>                            |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>2.1.</b>   | <b>Социальные технологии управления персоналом</b>                                        | Устный опрос, выполнение практических заданий, обмен опытом |
| <b>2.2.</b>   | <b>Кадровые технологии управления персоналом</b>                                          | Устный опрос, выполнение практических заданий, обмен опытом |
| 2.2.1         | Планирование в сфере управления персоналом                                                | Устный опрос, выполнение практических заданий, обмен опытом |
| 2.2.2         | Поиск, найм и адаптация персонала                                                         | Устный опрос, выполнение практических заданий, обмен опытом |
| 2.2.3.        | Деловая оценка персонала                                                                  | Устный опрос, выполнение практических заданий, обмен опытом |
| 2.2.4         | Управление развитием и карьерой персонала                                                 | Устный опрос, выполнение практических заданий, обмен опытом |

#### **Содержание самостоятельной работы слушателей**

Основная цель самостоятельной работы слушателей – закрепление

знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

| <b>№ темы</b> | <b>Наименование (содержание) темы, по которой предусмотрена самостоятельная работа</b> | <b>Формы и методы проведения</b>                                                                                                   |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2.1.</b>   | <b>Социальные технологии управления персоналом</b>                                     | Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических заданий                                        |
| <b>2.2.</b>   | <b>Кадровые технологии управления персоналом</b>                                       | Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических заданий                                        |
| 2.2.1         | Планирование в сфере управления персоналом                                             | Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических заданий, подготовка к промежуточной аттестации |
| 2.2.2         | Поиск, найм и адаптация персонала                                                      | Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических заданий                                        |
| 2.2.3.        | Деловая оценка персонала                                                               | Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических заданий                                        |
| 2.2.4         | Управление развитием и карьерой персонала                                              | Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических заданий                                        |

**Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины «Основы деловой оценки, адаптации и высвобождения персонала»**

**Нормативно-правовые акты:**

1 ГОСТ ISO 9000-2011 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

2 ГОСТ Р 53622-2009 Информационные технологии. Информационно-вычислительные системы. Стадии и этапы жизненного цикла, виды и комплектность документов.

3 ГОСТ Р 54147-2010 Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения.

4 ГОСТ Р 54598.1-2015 Менеджмент устойчивого развития. Часть 1. Руководство.

5 ГОСТ Р 54598.2-2013. Менеджмент организации. Требования к системе менеджмента устойчивого развития применительно к событиям.

6 ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь.

- 7 ГОСТ Р 56404–2015 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента
- 8 ГОСТ Р 56406-2015 Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента
- 9 ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты
- 10 ГОСТ Р 56908-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы
- 11 ГОСТ Р 57189-2016/ ISO/TS 9002:2016 Системы менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 9001:2015.
- 12 ГОСТ Р 7.0.97-2016. Организационно-распорядительная документация
- 13 ГОСТ Р ИСО 10014-2008 Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества.
- 14 ГОСТ Р ИСО 13053-2-2015 Статистические методы. Количественные методы улучшения процессов Шесть сигм. Часть 2. Методы и приемы
- 15 ГОСТ Р ИСО 19011-2012 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента
- 16 ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Руководство по социальной ответственности
- 17 ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь
- 18 ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества.
- 19 Российский стандарт центра оценки (создан в 2013 г. по инициативе Национальной конфедерации «Развитие человеческого капитала»).

### **Основная литература**

1. *Одегов, Ю. Г.* Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 445 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11503-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559820> (дата обращения: 25.01.2025).
2. *Базаров, Т. Ю.* Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02345-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510873> (дата обращения: 22.01.2023)..

3. *Моргунов, Е. Б.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510685> (дата обращения: 22.01.2023).

#### **Дополнительная литература**

1. Аширов, Д. А. Управление персоналом. - М.: ТК Велби, Проспект, 2017. - 432 с.
2. Кафидов, В. В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. - М.: Трикта, Академический Проект, 2018. - 144 с.
3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 304 с.
4. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и Ко, 2018. - 344 с.
5. Никифорова, Н. А. Управление персоналом. Краткий курс / Н.А. Никифорова. - М.: Окей-книга, 2017. - 128 с.
6. Одегов, Ю.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебник / Ю.Г. Одегов. - М.: КноРус, 2018. - 985 с.
7. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения. /А.В. Кириллов, М.В. Виниченко, А.В. Мельничук, С.А. Макушкин. М.: РУСАЙНС, 2015 – 280 с.
8. Руденко, А. М. Управление персоналом. Учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова. - М.: Феникс, 2017. - 416 с.
9. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. /Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Долженкова Ю.В., Пугач С.П., Михайлов Ф.Б., Эсаулова И.А., Симонова М.В., Шаталова Н.И., Сотникова С.И., Свистунов В.М., Кириллов А.В., Жуков А.Л., Коновалова В.Г., Дуракова И.Б. Монография. Книга 34. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017.
10. Управление персоналом в России: парадигмы и практика. / Кибанов А.Я., И. Б. Дуракова, Кириллов А.В. и др. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
11. Фёдорова, Н. В. Управление персоналом. Учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 224 с.

#### **Интернет-ресурсы**

1. Человеческие ресурсы России <http://www.rhr.ru>

2. «HR-Portal»: Сообщество HR-Профессионалов <http://www.hr-portal.ru/>
3. Ваш проводник в мире персонала <http://www.hr-zone.net/>
4. Справочная правовая система «КонсультантПлюс» - <http://www.consultant.ru>.
5. Справочная правовая система «Гарант» - <http://www.garant.ru>.
6. Федеральный центр образовательного законодательства - <http://www.lexed.ru/>
7. Официальный Интернет - портал правовой информации - <http://publication.pravo.gov.ru/>

### **Рабочая программа Модуля 3**

#### **«Проектная деятельность по разработке документов и материалов управления структурным подразделением организации»**

Цель освоения модуля – овладение слушателями знаниями современных инновационных технологий операционного управления персоналом и подразделением организации, умениями и навыками применения этих технологий в области проектной деятельности по разработке документов и материалов управления структурным подразделением организации.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения модуля 3:

- *способность планировать деятельность подразделения и персонала;*
- *способность организовывать работу персонала структурного подразделения;*
- *способность разрабатывать планирующие и распорядительные документы управления структурным подразделением организации;*
- *способность разрабатывать системы стимулирования и мотивации персонала с учетом региональных и отраслевых потребностей;*

#### **Планируемые результаты обучения по модулю 3**

По итогам освоения модуля слушатели должны:

***В результате освоения программы обучающийся должен:***

***знать:***

- современные тенденции и принципы управления структурным подразделением организации;
- системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;
- принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала;
- порядок администрирования процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения;
- правила и порядок разработки плана работы структурного подразделения на отчетный период (плана проведения мероприятия, плана реализации проекта) в соответствии с концепцией «Бережливое производство»;

- способы постановки задач исполнителям (разработки распоряжений);

- способы разработки системы стимулирования и мотивации персонала с учетом региональных и отраслевых потребностей;

**уметь:**

- составлять планы деятельности структурного подразделения организации;

- разрабатывать системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения;

- разрабатывать системы стимулирующих выплат по принципам эффективного контракта, системы «Пять+», бально-рейтинговые системы оценки эффективности работы исполнителей и способы стимулирования победителей;

**владеть:**

- методами и навыками разработка плана работы структурного подразделения на отчетный период (плана проведения мероприятия, плана реализации проекта) в соответствии с концепцией «Бережливое производство»;

- методами и приемами постановки задач исполнителям (разработки распоряжений) по методу SMART;

- методами и навыками разработки системы стимулирования и мотивации персонала с учетом региональных и отраслевых потребностей;

### Учебно-тематический план модуля 3

#### «Проектная деятельность по разработке документов и материалов управления структурным подразделением организации»

| №<br>п/<br>п | Наименование дисциплины, модуля,<br>темы                                                                                            | Всего часов<br>трудоемкости | В том числе          |        |                      |                         | Форма контроля                   |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------|--------|----------------------|-------------------------|----------------------------------|
|              |                                                                                                                                     |                             | Аудиторные занятия** |        |                      | Самостоятельная работа* |                                  |
|              |                                                                                                                                     |                             | Всего, часов         | из них |                      |                         |                                  |
|              |                                                                                                                                     |                             |                      | Лекции | Практические занятия |                         |                                  |
| 1            | 2                                                                                                                                   | 3                           | 4                    | 5      | 6                    | 7                       | 8                                |
| 1.           | Модуль 3. Проектная деятельность по разработке документов и материалов управления структурным подразделением организации            | 24                          | 18                   |        | 18                   | 6                       |                                  |
| 2.           | Тема 3.1. Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения                                | 6                           | 6                    | -      | 6                    |                         | Выполнение практических заданий, |
| 3.           | Тема 3.2. Технологии реализации операционного управления персоналом и работы структурного подразделения                             | 6                           | 6                    | -      | 6                    |                         | Выполнение практических заданий, |
| 4.           | Тема 3.3. Технологии стимулирования и мотивации персонала на выполнение поставленных задач                                          | 6                           | 6                    | -      | 6                    |                         | Выполнение практических заданий, |
| 5.           | Тема 3.4. Администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения | 6                           |                      | -      | -                    | 6                       |                                  |

### Содержание модуля 3

#### **Тема 3.1. Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения.**

Анализ успешных корпоративных практик по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом организации. Постановка оперативных целей по вопросам управления персоналом. Разработка планов, программ и процедур в управлении персоналом. Разработка предложений по

\*\* С применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий

структуре подразделения и потребности в персонале. Разработка предложений по обеспечению персоналом, формированию систем оценки, развития, оплаты труда, корпоративным социальным программам и социальной политике. Разработка предложений о затратах и формированию бюджета на персонал.

Поэлементная Разработка плана работы структурного подразделения на отчетный период (плана проведения мероприятия, плана реализации проекта) в соответствии с концепцией «Бережливое производство» (ГОСТ Р БП 56404. П. 6.2.4).

### **Тема 3.2. Технологии реализации операционного управления персоналом и работы структурного подразделения.**

Планирование деятельности подразделения и персонала. Оперативное управление персоналом подразделения организации. Расчет затрат по подразделению и подготовка предложений для формирования бюджета. Разработка стандартов деятельности подразделения и унификация процессов. Проведение инструктажа по охране труда. Постановка задач работникам структурного подразделения, определение ресурсов для их выполнения, контроль исполнения. Анализ планов и отчетности подчиненных работников, разработка предложений по улучшению показателей деятельности подразделения. Формирование отчетов о работе структурного подразделения.

### **Тема 3.3. Технологии стимулирования и мотивации персонала на выполнение поставленных задач.**

Порядок диагностики существующей системы мотивации и стимулирования персонала, в том числе методика мониторинга состояния профильного рынка труда в части заработных плат, компенсаций и элементов стимулирования, методика проведения диагностики и анализа существующих в организации методов, форм и элементов системы стимулирования, порядок подготовки, организации и проведения исследования удовлетворенности персонала и трудовой мотивации работников организации, методические подходы к анализу стратегии управления персоналом в целях описания стратегии в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности и выработки принципиального состава и содержания ее основных элементов. Технологии, направленные на использование форм и методов материального денежного и не денежного стимулирования персонала, в том числе стимулирование условиями труда и систематизации условий материального денежного вознаграждения работников, порядок разработки перечня социальных льгот и компенсационной политики с целью формирования

структуры «социального пакета». Методы и порядок применения в управлении персоналом мер морального и организационного стимулирования и стимулирования персонала свободным временем, образующих в целостном единстве систему нематериального стимулирования персонала, и порядок закрепления нововведений во внутренних нормативных документах, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала.

#### **Тема 3.4. Администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения.**

Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала. Документационное оформление результатов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, результатов аудита работы с персоналом. Подготовка предложений по развитию систем операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, по необходимым корректирующим и превентивным мерам. Разработка системы анализа и контроля работы персонала. Контроль, сравнение и анализ процессов в области оперативного управления персоналом, результатов управленческих мероприятий, определение факторов, вызывающих отклонение от плановых показателей. Подготовка и обработка запросов, уведомлений, сведений о работниках в государственные органы, профессиональные союзы, общественные организации. Сопровождение договоров оказания услуг по вопросам оперативного управления персоналом и работе структурного подразделения, включая предварительные процедуры по их заключению. Подготовка предложений по формированию бюджета на персонал организации. Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем операционного управления персоналом и работы структурного подразделения.

#### **Содержание семинаров, практических занятий**

| <b>№ темы</b> | <b>Наименование (содержание) темы, по которой предусмотрено занятие семинарского типа</b> | <b>Формы и методы проведения</b>                                                                                       |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.1.</b>   | Разработка системы операционного управления                                               | Разработка плана работы структурного подразделения на отчетный период (плана проведения мероприятия, плана реализации) |

|      |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | персоналом и работы структурного подразделения                                                                            | проекта) в соответствии с концепцией «Бережливое производство» (ГОСТ Р БП 56404. П. 6.2.4).                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3.2. | Технологии реализации операционного управления персоналом и работы структурного подразделения                             | Постановка задач исполнителям (разработка распоряжений) по методу SMART в интересах выполнения разработанного плана                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3.3. | Технологии стимулирования и мотивации персонала на выполнение поставленных задач                                          | Разработка системы стимулирования и мотивации персонала по выполнению разработанного плана (создание системы стимулирующих выплат по принципам эффективного контракта, или системы «Пять+», или разработка бально-рейтинговой системы оценки эффективности работы исполнителей и способов стимулирования победителей, или другой системы стимулирования и мотивации) |
| 3.4. | Администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения | Устный опрос, выполнение практических заданий, обмен опытом                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

### **Содержание самостоятельной работы слушателей**

Основная цель самостоятельной работы слушателей – закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

| № п/п | Наименование (содержание) темы                                                                                                      | Формы и методы проведения                                                                   |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     |                                                                                                                                     |                                                                                             |
| 1     | Тема 3.1. Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения                                | Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических заданий |
| 2     | Тема 3.2. Технологии реализации операционного управления персоналом и работы структурного подразделения                             | Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических заданий |
| 3     | Тема 3.3. Технологии стимулирования и мотивации персонала на выполнение поставленных задач                                          | Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических заданий |
| 4     | Тема 3.4. Администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения | Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических заданий |

### **Список литературы:**

#### ***Законодательные нормативные и правовые акты***

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ)
2. Федеральный закон от 3 июля 2016 г. N 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации» - Консультант Плюс. [Электронный

ресурс]:официальный сайт / Компания Консультант Плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/?utm\\_source=sps](http://www.consultant.ru/?utm_source=sps);

3. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). - Консультант Плюс. [Электронный ресурс]:официальный сайт / Компания Консультант Плюс. – URL : [http://www.consultant.ru/?utm\\_source=sps](http://www.consultant.ru/?utm_source=sps);

4. Постановление Правительства Российской Федерации от 16 ноября 2016 г. № 1204 «Об утверждении правил проведения центром оценки квалификаций независимой оценки квалификации в форме профессионального экзамена»

5. Приказ Минпросвещения России от 09.11.2018 N 196 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам". - Консультант Плюс. [Электронный ресурс]:официальный сайт / Компания Консультант Плюс. – URL : [http://www.consultant.ru/?utm\\_source=sps](http://www.consultant.ru/?utm_source=sps);

6. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6 октября 2015 г. № 691н «Об утверждении профессионального стандарта Специалист по управлению персоналом»;

7. ГОСТ ISO 9000-2011 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

8. ГОСТ Р 53622-2009 Информационные технологии. Информационно-вычислительные системы. Стадии и этапы жизненного цикла, виды и комплектность документов.

9. ГОСТ Р 54147-2010 Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения.

10. ГОСТ Р 54598.1-2015 Менеджмент устойчивого развития. Часть 1. Руководство.

11. ГОСТ Р 54598.2-2013. Менеджмент организации. Требования к системе менеджмента устойчивого развития применительно к событиям.

12. ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь.

13. ГОСТ Р 56404–2015 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента

14. ГОСТ Р 56406-2015 Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента

15. ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты

16. ГОСТ Р 56908-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы

17. ГОСТ Р 57189-2016/ ISO/TS 9002:2016 Системы менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 9001:2015.



18. ГОСТ Р 7.0.97-2016. Организационно-распорядительная документация
19. ГОСТ Р ИСО 10014-2008 Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества.
20. ГОСТ Р ИСО 13053-2-2015 Статистические методы. Количественные методы улучшения процессов Шесть сигм. Часть 2. Методы и приемы
21. ГОСТ Р ИСО 19011-2012 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента
22. ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Руководство по социальной ответственности
23. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь
24. ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества.
25. Российский стандарт центра оценки (создан в 2013 г. по инициативе Национальной конфедерации «Развитие человеческого капитала»).

#### ***Основная литература:***

1. *Одегов, Ю. Г.* Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 445 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11503-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559820> (дата обращения: 25.01.2025).
2. *Кузнецов, И. Н.* Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для вузов / И. Н. Кузнецов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16692-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560482> (дата обращения: 25.01.2025).
3. *Абуладзе, Д. Г.* Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпряхкина, В. М. Маслова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 374 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16669-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560795> (дата обращения: 25.01.2025).

#### ***Дополнительная литература:***

1. Алесандро Д., Карьерные войны. 10 правил построения успешного личного бренда —Спб: Питер 205 с.
2. Антонова Н.В. Консультирование и коучинг персонала в

организации М.: Юрайт 2015 – 280 с.

3. Бегляров Д.А. Карьерное консультирование и карьерный коучинг для топ- менеджеров – М: "SelfPub" 2018. 36-74 с.

4. Березовская Р.А. Психология профессиональной карьеры– Спб: Издательство СПбГУ 2012

5. Быков А.К. Методы активного социально-психологического обучения: Учебное пособие. – М.: ТЦ «Сфера», 2005.

6. Вагин И.О. Наставничество; Студия АРДИС - Москва, 2014. – 692 с.

7. Громкова М.Т. Реализация компетентного подхода в процессе модульного обучения. – М.: ННОУ «МИПК», 2014. – 130 с.

8. Деловые коммуникации: учебник / М. Ю. Коноваленко, В. А. Коноваленко. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 468 с.

9. Деловые коммуникации: учебник / Под редакцией Л.И. Чернышовой. — М.: Финансовый университет, Департамент социологии, 2018. — 338 с.

10. Карузо Д. Сэловей П. Эмоциональный интеллект руководителя: как развивать и применять. – СПб.: Питер, 2016

11. Кириллов А.В. Проблемы обучения управленческих кадров и пути их решения. //Экономика и управление. 2014. № 7 (105). – С. 59–63.

12. Льюис Г. Менеджер-наставник. Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний /пер. с англ. А. В. Ирхин. - Мн.: Амалфея, 1998;

13. Митрофанова В.В. Профессиональные стандарты в России: инструкция по применению. Международная практика и российский опыт. – СПб, 2018 – 420 с.

14. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. - М.: Феникс, МарТ, 2018. - 272 с.

15. Могилевкин Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг М: Речь 2007 , 167-190 с.

16. Одегов, Ю.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебник / Ю.Г. Одегов. - М.: КноРус, 2018. - 985 с.

17. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения. /А.В. Кириллов, М.В. Виниченко, А.В. Мельничук, С.А. Макушкин. М.: РУСАЙНС, 2015 – 280 с.

18. Психология делового общения : учебник и практикум / В. Н. Лавриненко [и др.]. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 350 с.

19. Рай Лесли. Развитие навыков эффективного общения.- СПб.: Питер, 2002;

20. Роберт И., Хайягрива Р. Повышение мастерства: добираться до большего, не соглашаясь на меньшее. 2014. 26-56 с.
21. Современные технологии обучения / Под ред. Г.В. Борисовой, Т.Ю. Аветовой и Л.И. Косовой. – СПб., 2002.
22. Управление персоналом в России: парадигмы и практика. / Кибанов А.Я., И. Б. Дуракова, Кириллов А.В. и др. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
23. Хлевная Е. А. Эмоциональный интеллект руководителя в бизнес-процессах организации: монография. – М.: ИНФРА-М, 2019
24. Чеглакова Л. М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. -Т. 12. - № 2. - 2011. - С. 80.
25. Шаповалов В.К. Минкина О.В. Консультирование по карьере –М: Академический проект 2008 38-44 с.

**Базы данных, Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы**

1. «HR-Portal»: Сообщество HR-Профессионалов <http://www.hr-portal.ru/>
2. Ваш проводник в мире персонала <http://www.hr-zone.net/>
3. ГАРАНТ [Электронный ресурс]: информационно-правовой портал: сайт. – URL: <http://www.garant.ru/>, свободный (дата обращения 19.02.2017г.)
4. Европейская электронная библиотека Europeana <http://www.europeana.eu/portal/>
5. Каталог электронных библиотек <http://www.aonb.ru/iatp/guide/library.html>
6. Консультант Плюс. [Электронный ресурс]:официальный сайт / Компания Консультант Плюс. – URL : [http://www.consultant.ru/?utm\\_source=sps](http://www.consultant.ru/?utm_source=sps)? Свободный (дата обращения 05.03.2017г.)
7. Методы, способы и приемы активного обучения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.prepod.ru/praktika-pedagoga/problem-obytenie/1170-metodu?showall=1>
8. Официальный сайт Совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом. - <http://sovethr.ru/>
9. Портал «Гуманитарное образование» - <http://www.humanities.edu.ru/>
10. Сайт журнала «Кадровое дело». Режим доступа: <http://kdelo.ru>

11. Сайт журнала «Справочник кадровика». Режим доступа: <https://www.pro-personal.ru/>.
12. Сайт журнала «Управление персоналом». Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/>
13. Сайт кадровика. Режим доступа: <http://www.myvdele.ru/employers>.
14. Сайт национального союза кадровиков. Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/>.
15. Человеческие ресурсы России <http://www.rhr.ru>
16. Электронная библиотека Ихтика <http://ihtika.net/>
17. Электронная библиотека Российской государственной библиотеки (РГБ) <http://elibrary.rsl.ru/>
18. Электронная библиотека учебников <http://studentam.net/>