

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ
Экономический факультет

Управление человеческими ресурсами

Методические указания для проведения практических занятий и
самостоятельной работы студентов

НОВОСИБИРСК 2017

УДК 331.108.26 (07)
ББК 65.291.6 – 21, я 7
У 677

Кафедра менеджмента

Составитель – к.э.н., доцент О.В. Ожогова.
Рецензент – к.э.н., доцент А.В. Завальнюк

Управление человеческими ресурсами: метод. указания для проведения практических занятий и самостоятельной работе студентов / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост: О.В. Ожогова. – Новосибирск: Изд-во Новосибирского ГАУ, 2017. – 20 с.

Методические указания включают необходимые рекомендации по проведению практических занятий и самостоятельной работе студентов.

Предназначены для студентов направления 38.03.02 Менеджмент всех форм обучения.

Методические указания утверждены и рекомендованы к изданию кафедрой менеджмента экономического факультета Новосибирского ГАУ (протокол № 7 – 1 от 11 апреля 2017 г.).

Методические указания утверждены и рекомендованы к изданию методической комиссией экономического факультета Новосибирского ГАУ (протокол № 6 от 22 июня 2017 г.).

ВВЕДЕНИЕ

В процессе изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» студенты, обучающиеся по направлению «Менеджмент» для получения квалификации «Бакалавр», должны усвоить комплекс вопросов, в своей совокупности раскрывающих теорию и практику важной составляющей части современного менеджмента – управления человеческими ресурсами.

В соответствии с назначением основной целью дисциплины является – научить студентов пользоваться приёмами и методами науки управления персоналом, человеческими ресурсами для решения управленческих задач. Исходя из цели, в процессе изучения дисциплины решаются следующие задачи:

- научиться ориентироваться в условиях рыночной экономики и воспринимать различные сложившиеся на рабочем месте ситуации через полученные знания;
- знать особенности работы менеджера по персоналу, весь процесс от планирования и набора персонала, до мотивации и увольнения сотрудников;
- научиться работать в команде, организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- развить способность к самоорганизации и самообразованию.

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать: основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования коммуникаций, лидерства и управления конфликтами.

Уметь: разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации; организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; ставить цели и

формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций.

Владеть: методами формирования и поддержания благоприятного морально-психологического климата в организации, навыками деловых коммуникаций, современным инструментарием управления человеческими ресурсами.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебного плана направлена на формирование следующих общекультурных (ОК) компетенций бакалавра: способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-5); способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-6).

1. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов.

Самостоятельная работа студентов рассматривается как одна из форм обучения, которая предусмотрена ФГОС и рабочим учебным планом по направлению подготовки.

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов является обучение навыкам работы с учебной и научной литературой и практическими материалами, необходимыми для изучения дисциплины «Менеджмент организации» и развития у них способностей к самостоятельному анализу полученной информации.

В процессе изучения дисциплины студент может выполнять следующие виды самостоятельной работы: подготовка и выполнение курсовой работы; подготовка к устному опросу и тестированию по темам; подготовка к экзамену.

Вопросы для собеседования по темам:

Раздел 1. Теоретические и методологические основы формирования и управления человеческими ресурсами.

Тема 1.1. Понятие и сущность управления человеческими ресурсами.

Основные понятия и предмет дисциплины. Персонал организации как объект управления. Характеристика и содержание человеческих ресурсов. Кадры, персонал и человеческие ресурсы. Цели управления человеческими ресурсами.

Тема 1.2. Функции, принципы, методы управления человеческими ресурсами.

Классификация методов управления. Функции управления человеческими ресурсами. Принципы управления человеческими ресурсами.

Тема 1.3. Эволюция управления человеческими ресурсами.

Концепции управления персоналом и человеческими ресурсами. Философия управления персоналом.

Раздел 2. Современные технологии управления персоналом.

Тема 2.1. Кадровое планирование.

Определение потребности в персонале. Организационно-кадровый аудит. Кадровое планирование. Методы анализа работ (описания рабочего места). Должностная инструкция. Заявка на подбор персонала.

Тема 2.2. Поиск и отбор кадров.

Поиск персонала. Методы привлечения кандидатов. Первичный отбор. Методы первичного отбора. Второй этап отбора. Собеседование.

Тема 2.3. Деловая оценка персонала и аттестация.

Оценка исполнения. Методы выявления показателей оценки персонала. Аттестация персонала. Виды аттестации.

Тема 2.4. Адаптация персонала.

Виды адаптации персонала: профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационно-административная, экономическая, санитарно-гигиеническая.

Тема 2.5. Обучение и развитие персонала.

Цель и виды обучения и развития персонала. Обучение персонала.

Тема 2.6. Управление деловой карьерой.

Типы карьер. Стимулы, имеющие значения для человека. Рекомендации по планированию карьеры. Формирование кадрового резерва.

Раздел 3. Кадровая политика организации.

Тема 3.1. Сущность и основные понятия кадровой политики.

Кадровая политика. Принципы кадровой политики. Особенности кадровой политики в России и зарубежом.

Тема 3.2. Типы кадровой политики.

Типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная рациональная, авантюристическая, открытая, закрытая.

Раздел 4. Управление поведением персонала организации

Тема 4.1. Управление мотивацией и стимулирование трудовой деятельности.

Общая характеристика мотивации, её значение в управлении трудовой деятельностью. Понятие мотивации. Классификация теорий мотивации. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, теория мотивации К Альдерфера, теория высших потребностей Мак Клеелланда, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий. Теория справедливости. Модель Портера - Лоулера

Тема 4.2. Этика деловых отношений.

Понятие социальной ответственности. Концепции социальной ответственности. Виды и направления социальной ответственности:

ответственность перед потребителем; ответственность перед персоналом, ответственность перед обществом, ответственность перед собственниками,

Понимание принципов корпоративной социальной ответственности в России. Этика управления. Нравственные принципы, ценности.

Тема 4.3. Управление конфликтами и стрессами.

Понятие и природа конфликта. Типы конфликтов. Модели конфликта.

Уровни и конфликта в организации. Внутриличностный конфликт. Внутриорганизационный конфликт. Причины конфликтов в организации. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов. Методы управления конфликтами.

Стресс и его природа. Методы снижения уровня стресса в сотрудниках и в самом себе.

Тема 4.4. Корпоративная культура.

Корпоративная культура. Психологический и моральный климат в коллективе, темпераменты людей, авторитет, деловые и личные качества руководителя,

Тема 4.5. Руководство и лидерство. Стили руководства.

Природа и определение лидерства. Черты эффективного лидерства. Лидер и менеджер. Поведенческий и ситуативный подходы к лидерству, подходы к изучению лидерства. Традиционные концепции лидерства.

Понятие стиля руководства. Классификация стилей руководства. Одномерные и многомерные стили. Авторитарный стиль. Демократический стиль. Либеральный стиль. Управленческая решетка.

Тема 4.6. Власть и влияние.

Понятие власти. Влияние и власть. Различие между властью, полномочиями и влиянием. Баланс власти в организации, власть подчиненных. Формы власти и влияния, их характеристики: власть, основанная на принуждении, власть, основанная на вознаграждении, экспертная власть, законная власть, эталонная власть (власть примера). Влияние через убеждение и участие: ограничения и характеристики.

СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Раздел 2. Современные технологии управления персоналом.

Ситуационная задача «Отбор персонала»

Для поиска кандидата на вакантную должность решено провести маркетинговое исследование: определить требования к претенденту, выявить круг источников привлечения кадров, рассчитать ожидаемые затраты на поиск, отбор и дальнейшее использование специалиста, отобрать из претендентов наиболее подходящего кандидата, ориентируясь, в частности, на лимит средств, выделенных на всю эту работу.

Исходные данные.

1. Организацией разработаны требования к претенденту на должность исходя из его будущих должностных обязанностей, а также градация требований по степени важности с помощью весовых коэффициентов (таблица 1).

Таблица 1 – Исходные данные

Показатели оценки	Весовой коэффициент	Результаты			
		Значительно выше нормы (5 баллов)	Выше нормы (4 балла)	Соответствуют норме (3 балла)	Ниже нормы (2 балла)
1. Высшее образование	1,5		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования	0,5			А, Б, В, Г	
3. Иностранные языки	0,5			А, Б, Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	1,5	А, В	Б		Г
5. Специальные знания	1,0	А, Б	Г	В	
6. Логико-аналитические способности	1,5	А, Г	Б, В		
7. Приспособляемость	1,0	В	А	Б, Г	
8. Организационные способности	1,5	Б	А	В, Г	
9. Личностная инициатива	1,0	А, В	Г	Б	
10. Способность к принятию решений	1,0	А, Б	В	Г	
11. Умение вести переговоры	0,5		Б, В	А, Г	
12. Способность к нагрузкам	1,0	А, Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы	1,0		А, В	Б	Г
14. Мотивационные функции	1,0		А, Б	В	Г
15. Стиль общения	1,0	А, Г		Б, В	

В результате предпринятых усилий по поиску кандидатов было выявлено четыре человека:

- претендент «А» представлен агентством по найму персонала;
- претендент «Б» представлен службой занятости;
- претендент «В» явился сам, откликнувшись па объявление в газете;
- претендент «Г» рекомендован вузом в соответствии с договорными отношениями.

Привлечение и отбор претендентов потребовали определенных расходов. Так, договорные отношения с агентством по найму и с вузом оцениваются соответственно в 15,0 и 2,0 тыс. руб.

Подготовка документов, необходимых для подбора специалиста, оценена следующим образом: для агентства по найму – 1,0 тыс. руб., для службы занятости – 0,6 тыс. руб., для вуза – 0,4 тыс. руб. Объявление в газете обошлось в 0,5 тыс. руб.

После встречи с претендентами было проведено проверочное испытание, которое обошлось в 3,0 тыс. руб.

Испытание выявило необходимость в дополнительном обучении, которое было оценено комиссией следующим образом: для претендента «А» - 5,0 тыс. руб., «Б» 7,5 тыс. руб., «В» – 10,5 тыс. руб., «Г» – 9,5 тыс. руб.

Задание. Выбрать кандидатуру на вакантную должность, используя различные критерии:

1. По сумму затрат на подбор каждого кандидата в отдельности.

Предпочтение отдается самому недорогому.

2. По рейтингу, рассчитанному на основании результатов проверочного испытания.

3. По рейтингу, но при условии минимизации затрат на подбор претендента и недопущения превышения лимита выделенных средств.

Раздел 4. Управление поведением персонала организации

Ситуационная задача «Власть и влияние»

Цель занятия: закрепить теоретические знания о формах власти, техниках влияния.

Для выполнения заданий студентам необходимо разбиться на группы из трех — пяти человек и подготовить отчет по результатам выполнения работы.

Задание. Назовите формы власти, которые использует менеджер в приведенных ниже ситуациях. Укажите, какие формы власти вы считаете более предпочтительными.

Ситуация 1. Руководитель отдела маркетинга одной организации постоянно удивляет всех окружающих своим прекрасным настроением и цветущим видом. Для него не существует стрессов и проблем — он решает все легко и без напряжения. Обладая прекрасным чувством юмора, он умеет сгладить любую неприятную ситуацию и разрядить атмосферу. Его подчиненные чувствуют себя в коллективе очень уютно и испытывают к своему руководителю глубокую симпатию.

Ситуация 2. В коллективе одного из отделов постоянная текучка кадров. На вопросы руководителя кадрового отдела о причинах увольнения сотрудники отдела отвечают, что ощущают себя в отделе крайне некомфортно, поскольку их непосредственный руководитель склонен объявлять им жесткий выговор за каждый малейший проступок и постоянно грозит невыплатой квартальной премии.

Ситуация 3. Сотрудники одного из отделов научно-исследовательского института испытывают к своему руководителю глубочайшее уважение, считая его самым лучшим специалистом — профессионалом в своей области. Все поручения своего руководителя подчиненные стараются выполнять наилучшим образом.

Ситуация 4. Сотрудники организации не испытывают к своему генеральному директору особой симпатии и достаточно часто внутренне не согласны с его решениями. Однако они обязаны выполнять все его распоряжения.

Раздел 4. Управление поведением персонала организации

Тема (проблема). «Управление конфликтами»

Концепция игры.

Преподаватель рассказывает о важности такого умения как умение быстро и эффективно сглаживать конфликты; объявляет о том, что сейчас опытным путем стоит попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов.

Участники разбиваются на тройки. На протяжении 5 минут каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например, ссорящихся коллег), а третий - играет миротворца, арбитра.

На обсуждение ведущий выносит следующие вопросы:

- Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?
- Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?
- Как стоило повести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт

3 Роли:

1. 2 конфликтующие стороны.
2. Арбитр (миротворец).

4 Ожидаемый результат. Цель занятия: отработка умений и навыков сглаживания конфликтов.

Примерные темы презентаций

Раздел 2. Современные технологии управления персоналом.

1. Должностная инструкция.
2. Собеседование.
3. Деловая оценка персонала и аттестация.
4. Адаптация персонала.
5. Обучение и развитие персонала.
6. Управление деловой карьерой.

7. Формирование кадрового резерва.
8. Делегирование полномочий.

Раздел 3. Кадровая политика организации.

1. Кадровая политика. Принципы кадровой политики.
2. Особенности кадровой политики в России и зарубежом

Раздел 4. Управление поведением персонала организации

1. Управление конфликтами в организации. Виды организационных конфликтов и формы их разрешения.
2. Власть и способы ее реализации.
3. Корпоративная культура.
4. Социальная ответственность и этика менеджмента.
5. Коммуникации в менеджменте. Понятие коммуникаций. Коммуникационные барьеры, коммуникационные сети.
6. Групповая динамика. Формальные и неформальные группы. Стадии развития группы.
7. Лидерство в системе менеджмента. Лидер и менеджер.
8. Стили управления.

Список вопросов для подготовки к зачету с оценкой

1. Понятие и сущность управления человеческими ресурсами.
2. Персонал организации как объект управления. Характеристика и содержание человеческих ресурсов.
3. Кадры, персонал и человеческие ресурсы. Цели управления человеческими ресурсами.
4. Функции, принципы, методы управления человеческими ресурсами.
5. Классификация методов управления.
6. Функции управления человеческими ресурсами.
7. Принципы управления человеческими ресурсами.
8. Концепции управления персоналом и человеческими ресурсами.
9. Философия управления персоналом.

10. Концепция ограничений. Краткие определения ограничений.
11. Кадровое планирование.
12. Определение потребности в персонале.
13. Организационно-кадровый аудит.
14. Методы анализа работ (описания рабочего места)
15. Должностная инструкция.
16. Поиск персонала. Методы привлечения кандидатов.
17. Первичный отбор. Методы первичного отбора.
18. Второй этап отбора. Собеседование.
19. Деловая оценка персонала и аттестация.
20. Адаптация персонала.
21. Обучение и развитие персонала.
22. Управление деловой карьерой.
23. Формирование кадрового резерва.
24. Кадровая политика. Типы кадровой политики.
25. Принципы кадровой политики. Особенности кадровой политики в России и зарубежом.
26. Понятие мотивации. Классификация теорий мотивации.
27. Понятие социальной ответственности. Концепции социальной ответственности.
28. Этика управления. Нравственные принципы, ценности.
29. Управление конфликтами.
30. Управление стрессами.
31. Корпоративная культура.
32. Лидер и менеджер.
33. Понятие стиля управления. Классификация стилей руководства.
12. Одномерные и многомерные стили.
34. Власть и влияние.

Фонд тестовых заданий

Тест по дисциплине «Управление человеческими ресурсами».

1. Управленческий персонал включает:

1. вспомогательных рабочих
2. сезонных рабочих
3. руководителей, специалистов

2. Должностная инструкция в организации разрабатывается с целью:

1. определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия
2. найма рабочих
3. достижения стратегических целей предприятия

3. Функции управления персоналом представляют собой:

1. комплекс направлений и подходов работы с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия
2. комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия
3. комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации

4. Профессиограмма - это:

1. перечень прав и обязанностей работников
2. это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку
3. перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции

5. Комплексная оценка работы - это:

1. оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов

2. определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов

3. оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов

6. Какой из пяти основных стилей руководства, согласно двухмерной модели поведения руководителя (управленческая решетка Блейка и Мутона), является самым эффективным?

1. «страх перед бедностью» 2. «Команда» (групповое управление)

3. «Дом отдыха – загородный клуб» 4. «Власть – подчинение – задача»

5. «Золотая середина»

7. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что руководитель обладает специальными знаниями и компетенцией, которые позволят удовлетворить его потребности:

1. экспертная власть 2. эталонная власть 3. законная власть

8. Руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязывать свою волю исполнителям.

1. автократичный руководитель 2. демократичный руководитель

3. либеральный руководитель

9. Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:

1. уровень трудовой дисциплины 2. надежность работы персонала 3. текучесть кадров

10. Какой из представленных стилей руководства необходимо применять в экстремальных (чрезвычайных) ситуациях:

1. демократический 2. Авторитарный 3. либеральный

11. Японскому менеджменту персонала не относится:

1. пожизненный найм на работу 2. коллективная ответственность

3. продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа

12. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

1. вкладывание средств в производство
2. вкладывание средств в новые технологии
3. расходы на повышение квалификации персонала

13. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает следующее:

1. переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности
2. переводение с одной работы на другую без изменения заработной платы или уровня ответственности
3. понижение рабочего в должности

14. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

1. «Общие положения»
2. «Основные задачи»
3. «Выводы»

15. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность удовлетворять его потребности:

1. власть, основанная на принуждении
2. власть, основанная на вознаграждении
3. экспертная власть

16. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

1. аттестация
2. должностная инструкция
3. апробация

17. Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:

1. интервьюирования
2. анкетирования
3. наблюдения

18. Координируют и контролируют работу руководителей низового уровня в организации, преимущественно решают тактические задачи, но могут принимать участие и в разработке стратегических проблем ...

1. менеджеры среднего уровня
2. функциональные специалисты
3. менеджеры высшего уровня

19. Выдача руководителем отдела подчиненному специалисту отдела задания в менеджменте называется термином ...

1. «прямая связь»
2. «обратная связь»
3. «горизонтальная связь»

20. К каким методам управления персоналом относится выговор?

1. административные
2. Экономические
3. социально-психологические

21. При сдельной форме заработной платы мерой труда является:

1. время, затраченное на производство продукции
2. труд работника выполненный им в праздничные дни
3. выполненный объем работ

22. За выполнение производственных заданий и использование ресурсов в организации отвечают ...

1. менеджеры низового уровня
2. вспомогательные рабочие
3. основные рабочие

23. Планирование карьеры осуществляется прежде всего с целью:

1. упрощения процедуры подбора персонала
2. повышения мотивации и закрепления работников
3. по требованию законодательства

24. Расстановка персонала это:

1. процесс распределения между людьми различных организационных ролей и задач
2. процесс выявления профессиональных качеств персонала
3. процесс должностного перемещения внутри организации

25. Представители школы человеческих отношений утверждали что:

1. повышение эффективности обеспечивается процессным подходом
2. повышение эффективности обеспечивается повышением эффективности человеческих ресурсов
3. повышение эффективности обеспечивается увеличением рабочих часов

26. Функциональный руководитель – это тот, кто:

1. имеет право отдавать приказы в рамках всей организации
2. управляет определенной сферой деятельности в организации
3. имеет в непосредственном подчинении не менее 10 человек

27. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия?

1. административный
- 2.экономический
3. социально-психологический

28. Развитие персонала - это:

1. процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач
2. процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах
3. обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей

29. Особенностью управления персоналом при переходе к рыночному типу экономики является:

1. незначительная роль личности работника
- 2.отсутствие мотивации к труду у работников
3. возрастающая роль личности работника

30. Создание таких условий деятельности, которые предупреждают возникновение конфликтов – это...

1. принуждение
2. профилактика
3. уклонение
4. адаптация

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с. (ЭБС ИНФРА-М).
2. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. – М.: НИЦ Инфра-М, 2015. (ЭБС Инфра – М).
3. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. –5-е изд., стер. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА–М, 2014. –576 с. (ЭБС Инфра-М).
4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 524 с. (ЭБС Инфра-М).
5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. –3-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 378 с. (ЭБС Инфра-М).
6. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д.Резник, В.В.Бондаренко, Ф. Е. Удалов; Под общ.ред. С.Д.Резника – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 559 с.(ЭБС Инфра-М).
7. Современный менеджер: учеб. пособие/ А.Т. Стадник, Т.М. Рябухина, Т.А. Стадник и др. Новосиб. гос. аграр.ун-т, – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – 156 с.
8. Современный менеджмент: Учебник /Под ред. проф. М.М. Максимцова, В.Я. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015. – 299 с. (ЭБС Инфра – М).
9. Управление персоналом организации: Учеб. / А. Я. Кибанов, И.А. Баткаева и др.; Под ред. А.Я.Кибанова – 4-е изд., доп. и перераб. –М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с. (ЭБС Инфра-М).
10. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В. –М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 272 с. (ЭБС ИНФРА-М).

Управление человеческими ресурсами

Методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов

Компьютерная верстка Ожогова О.В.