

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ  
Факультет Государственного и муниципального управления  
Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

## **Технологии управления развитием персонала**

**Методические указания для проведения практических занятий и  
самостоятельной работы студентов**

(для студентов заочного отделения  
по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом)

Новосибирск 2017

УДК: 658.3  
ББК: 65.240  
Т 38

Составитель к.э.н., доцент кафедры КПиУПрехтина Г.А.

Рецензент:к.пед.н., доцент кафедры КП и УП Толстова И.Э.

**Технологии управления развитием персонала:**методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов/Новосиб. гос. аграр. ун-т. Фак. ГМУ; сост. Рехтина Г.А.-Новосибирск, 2017.-18 с.

Методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Технологии управления развитием персонала»составлены на основании требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования к содержанию и уровню подготовки выпускников по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом. Указания содержат перечень занятий и вопросов для самостоятельного изучения.

Утверждено и рекомендовано к изданию методической комиссией факультета Государственного и муниципального управления НГАУ от 10мая 2017 г. протокол № 10.

© Новосибирский государственный  
аграрный университет, 2017

## 1. Введение

Практическое занятие – форма организации обучения, которая направлена на формирование практических умений и навыков и является связующим звеном между самостоятельным теоретическим освоением студентами учебной дисциплины и применением ее положений на практике.

Практические занятия проводятся в целях: выработки практических умений и приобретения навыков в решении задач, выполнении заданий, производстве расчетов, разработке и оформлении документов, практического овладения иностранными языками и компьютерными технологиями. Главным их содержанием является практическая работа каждого студента.

Самостоятельная работа студентов – вид деятельности, при котором в условиях систематического уменьшения прямого контакта с преподавателем студентами выполняются учебные задания. К таким заданиям относятся контрольные и курсовые работы, рефераты, эссе, доклады и т.д.

При этом специфика самостоятельной работы студентов заключается в том, чтобы студенты самостоятельно получали новые знания.

### **Требования к уровню освоения учебной дисциплины**

Дисциплина «Технологии управления развитием персонала» в соответствии с требованиями ФГОС ВО направлена на формирование следующих общекультурных (ОК), общепрофессиональных (ОПК) компетенций:

1. готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3)
2. способностью всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала (ОПК-4)

## **2. Цель практических (семинарских) занятий и самостоятельной работы студентов**

Практические занятия направлены на закрепление и расширение знаний, полученных на лекциях.

Практические (семинарские) занятия по курсу «Технологии управления развитием персонала» направлены на практическое углубленное изучение учебной дисциплины, привитие обучающимся навыков самостоятельного поиска и анализа учебной информации, формирование и развитие у них научного мышления, умения активно участвовать в творческой дискуссии,

делать правильные выводы, аргументировано излагать и отстаивать свое мнение.

Цель самостоятельной работы студентов – освоение обучающимися теоретических знаний в области управления развитием персонала, приобретение навыка применять их на практике, формирование соответствующих общекультурной и общепрофессиональной компетенций, необходимых в дальнейшей профессиональной деятельности.

### 3. Содержание занятий

#### **Тема 1. Задачи и предпосылки развития персонала.**

##### Вопросы для обсуждения

1. Анализ потребностей персонала в профессиональном развитии.
2. Направления развития персонала.

##### Вопросы (задания) для самостоятельной работы

Подготовка сообщения по темам:

1. Профессиональные и личностные характеристики персонала.
2. Превращение просто квалифицированной рабочей силы в интеллектуальные ресурсы.
3. Скрытое повышение квалификации.
4. Анализ кадрового потенциала организации.
5. Программа развития персонала.
6. Интервью как условие определения правильности выбранного направления профессионального развития сотрудника.
7. Создание атмосферы доверия и заинтересованности всех работников в участии в программах развития персонала.
8. Организационное развитие как самое масштабное направление развития персонала.
9. Развитие корпоративности как необходимое для каждой организации направление развития персонала.
10. Саморазвитие как важнейшее направление развития персонала.

#### **Тема 2. Управление социальным развитием организации.**

##### Вопросы для обсуждения

Задача. Анализ внешней среды организации – это процесс, в рамках которого разработчики стратегии контролируют внешние (по отношению к организации) факторы с целью предвидения потенциальных угроз и открывающихся возможностей. Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и

превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности. Различают факторы прямого воздействия и косвенного воздействия внешней среды:

- Среда косвенного воздействия – факторы, оказывающие косвенное воздействие на организацию. К основным из них относятся: политические, экономические, технологические, социокультурные.

Среда прямого воздействия – факторы, непосредственно оказывающие влияние на деятельность организации и сами испытывающие прямое воздействие со стороны организации. К основным из них относятся: конкуренты, потребители, поставщики и др.

*Сформулируйте аргументированные ответы на следующие вопросы:*

- 1 Организации какого типа имеют слабую или сильную зависимость от внешней среды? Связано ли это со специализацией деятельности?
2. Какой вид окружающей среды важнее: прямого или косвенного воздействия? Определите окружающую среду прямого и косвенного воздействия для торговой фирмы. Для банка. Для страховой компании. Для организации сферы образования.
3. Какие параметры изменения окружающей среды вы можете добавить к тем, которые названы в учебной литературе?
4. Могут ли руководители организации быть совершенно уверенными в том, что они учли все параметры изменения окружающей среды и от чего это зависит?
5. Бывает ли информация об окружающей среде избыточной?

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

Задача 1. Отель «Лазурный берег»

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал отдыхающим обслуживание на высшем уровне. Под умелым руководством господина М. отель, расположенный в небольшом курортном городке на берегу Черного моря, получил хорошую репутацию. Смерть господина М. поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Марины, 26-летней дочери господина М. Ранее Марина окончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжать, и Марина начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Отель имел 25 спален, восемь из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо.

Рассмотрев финансовые показатели, Марина обнаружила, что за

последний год оборот отеля соответствовал среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота в процентах приведена в таблице.

Структура оборота отеля «Лазурный берег», %

Статья расхода	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Всего	100	100

Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля.

Кроме «Лазурного берега» на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года. В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Марине было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее отель внутри и снаружи требовал обновления. Марина решила обратиться в «К» (консалтинговое агентство) за советом.

«К» предложил провести изменения: семнадцать спальных комнат без ванных превратить в десять комнат с ванными; сделать косметический ремонт оставшихся спален и общих залов; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления.

Сумма вложений показалась Марине шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «К», скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Более того, Марина обнаружила, что ее отец положил на счет в банке некоторую сумму на модернизацию отеля. Теперь Марина должна была решить, какую рыночную политику она выберет на будущее.

#### *Вопросы и задания*

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Лазурный берег»?
2. Как вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
3. Какую стратегию может избрать отель «Лазурный берег» для взаимодействия с окружающей средой?
4. Разработайте основные направления маркетинговой деятельности отеля.

Задача 2. Ознакомьтесь с материалами статьи Е. А. Богдановой «Социальное развитие». Составьте ее план (используя цитаты), сделайте выводы.

Социальное развитие затрагивает такие сферы, как здравоохранение, образование, безопасность, национальное самоопределение и свобода, которые тесно связаны с уровнем экономического развития, но имеют более комплексный характер. Резкие различия в доступности и развитости этих столь важных общечеловеческих потребностей являются характерной чертой современного мира. Проблемы обнищания и правовой дискриминации отдельных категорий населения остро стоят не только в бедных странах. Очаги бедности и лишений сохраняются даже в самых богатых государствах. По мере того как процессы глобального развития становятся все более комплексными, изменения вышперечисленных составляющих социального развития отражаются на жизни каждого человека напрямую или посредством иммиграционного прессинга, геополитической нестабильности, деградации окружающей среды и различных ограничений на пути глобального экономического прогресса.

Организация Объединенных Наций, Всемирный банк, МОТ и МВФ недавно выступили с совместными инициативами по борьбе с бедностью, развитию всеобщего начального образования, соблюдению равенства в правах между мужчинами и женщинами, снижению детской и материнской смертности, улучшению репродуктивного здоровья, повышению качества окружающей среды. Для достижения этих целей необходимо, чтобы прозвучало «больше голосов поддержки в адрес необходимости принятия специальных мер по ликвидации бедности, стабилизации экономического развития и обеспечения таких условий роста, которые были бы благоприятными для малоимущих слоев населения; а также голосов за обеспечение всех людей базовыми элементами социального обслуживания, за снятие торговых барьеров и свободную передачу технологий, за обеспечение достаточного количества необходимых ресурсов и рационального их использования» (IMFandothers 2000).

Препятствиями на пути достижения этих целей являются «малоэффективное управление, непрактичные решения, нарушения прав человека, вооруженные конфликты, природные стихийные бедствия и другие внешние потрясения, распространение ВИЧ/СПИДа. Негативную роль также сыграли неудачные попытки решить проблему неравенства доходов, доступности образования и здравоохранения, а также неравенства в правах между мужчинами и женщинами. Кроме этого, прогресс в решении поставленных во-

просов тормозится существованием торговых и прочих экономических барьеров в отношении развивающихся стран, долговым бременем, снижением размеров помощи развивающимся странам, а нередко также и непоследовательностью политического курса стран и организаций-доноров» (IMFandothers 2000).

В центре внимания сценариев Приоритет – стратегия и Приоритет – устойчивость – удовлетворение базовых потребностей населения и обеспечение соответствующих ресурсов даже в тех случаях, когда в краткосрочной перспективе это может привести к некоторому снижению темпов экономического роста. Сценарий Приоритет – устойчивость предусматривает покрытие базовых социальных расходов за счет негосударственного сектора – деловых кругов и неправительственных организаций.

В рамках сценария Приоритет – рынок этим вопросам уделяется меньше внимания, так как изначально предполагается, что экономическое развитие само по себе естественным образом приведет к социальным улучшениям. Кроме того, данный сценарий допускает приватизацию значительной части рынка коммунальных и прочих услуг для населения, которые прежде обеспечивались государственными предприятиями. Еще сильнее подобные тенденции выражены в сценарии Приоритет – безопасность, но в этом случае они будут сопряжены с гораздо более высокой степенью неравенства людей в правах и доступе к услугам. И всякий раз, когда будут решаться вопросы инвестирования государственных или частных капиталов в будущее развитие, интересы безопасности будут брать верх над социальным благополучием.

### **Тема 3. Организация обучения персонала на сельскохозяйственном предприятии.**

#### **Вопросы для обсуждения**

Задача: Преимущества и недостатки приобретения квалифицированных работников через обучение и найм

Страховая компания А была оштрафована на 1000 у.е. за неудовлетворительный уровень подготовки своих сотрудников. Руководство компании А в марте направило 300 своих страховых агентов для прохождения курса обучения, а сама компания стала первой оштрафованной компанией со стороны контролирующей организации Б.

В сумму штрафа были включены затраты на обучение неквалифицированного персонала. Компания Б посетила компанию А в мае после получения ряда заявлений по поводу процедур подбора персонала. В результате проверок, которые длились на протяжении 3-х месяцев, был приостановлен найм новых агентов и представителей, последовали изменения в руководстве компании А. Генеральным директором компании вместо г-на Иванова был на-

значен г-н Петров. В результате все страховые агенты были направлены на прохождение курса обучения, чтобы качество их работы соответствовало стандартам, устанавливаемым компанией Б.

Компания А — одна из крупнейших в стране страховых компаний с 5-миллионным количеством клиентов. По подсчетам г-на Петрова, действия компании Б обошлись компании А в 10 млн у.е. в виде недополученной прибыли. Каждому клиенту, которому были неквалифицированно даны консультации, было предложено полное возмещение затрат.

Г-н Сидоров, глава комитета по защите прав инвесторов, заявил, что штраф не решает проблемы, но доказывает состоятельность существования контролирующей организации Б, призванной уберечь инвесторов от предложенных им неудовлетворительных программ инвестирования.

#### *Вопросы.*

1. Почему компании А пришлось временно отстранить от работы весь штат своих агентов?
2. Какие имеются доводы «за» и «против» существования контролирующих организаций типа Б, которые имеют полномочия от государства контролировать работу частных компаний?
3. Должны ли контролирующие организации иметь право накладывать штраф на компании за неспособность обучить собственный персонал работать в соответствии со стандартами контролирующей организации?
4. Какие могли существовать проблемы в подборе персонала у компании А, которые смогли привлечь внимание контролирующей организации?
5. Почему был приостановлен найм на работу в компанию А новых агентов и представителей?
6. Какой должна быть политика подбора персонала, чтобы в дальнейшем избежать проблем с контролирующей организацией?

*Постановка задачи.* Определить преимущества и недостатки обучения работников или найма новых в процессе обеспечения компании квалифицированными сотрудниками.

#### *Вопросы (задания) для самостоятельной работы*

Задание 1. Сформулируйте основные методические требования к организации дополнительного обучения персонала и перечислите используемые для этого образовательные программы, заполнив соответствующие графы приведенной ниже таблицы.

Методические требования к организации дополнительного обучения	Образовательные программы

Задание 2. Определите состав субъектов и объектов контроля при дополнительном обучении сотрудников, заполнив для этого соответствующие графы приведенной ниже таблицы.

Субъекты контроля	Объекты контроля

Задание 3. Определите преимущества и недостатки стратегического подхода, связанного с ориентацией работодателя на подготовку руководителей из числа собственных кадровых сотрудников, заполнив для этого соответствующие графы таблицы.

Преимущества подхода:	Недостатки подхода:

#### **Тема 4. Карьера как способ развития персонала.**

##### Вопросы для обсуждения

Задача: Неожиданно карьерный рост почти прекратился

Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году свое сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро развивающейся компании по производству и реализации продуктов питания. Он начинал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе. Два года он работал директором по сбыту по всей России, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ. Зарботки его вполне устраивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании.

Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны руководства компании. Он

неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.

Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего роста.

Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали его.

Вопросы для обсуждения

1. Как объяснить замедление карьерного роста?
2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?

Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?

#### Вопросы (задания) для самостоятельной работы

Задача: Составление личных жизненных планов

##### *Описание ситуации*

Менеджер по персоналу находится на полпути к достижению конечной цели своей карьеры. В организации, где он работает, наметились структурные изменения, которые могут привести к непредвиденным дополнительным перестановкам.

##### *Постановка задачи*

Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить (если его нет) или уточнить свой личный жизненный план карьеры.

#### **Личный жизненный план**

##### **1. Оценка жизненной ситуации**

###### *1.1. Работа*

- Имею ли я четкую картину о своей работе и ее цели?
- Помогает моя работа в достижении других жизненных целей?
- Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?
- Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет?
- Есть ли у меня вдохновение и мотивация? Что является для меня мотиватором сейчас? Через пять лет?
- Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?
- К каким мерам я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа в

ближайшие годы будет отвечать моим личным потребностям?

*1.2. Экономическое положение*

- Каково мое экономическое положение?
- Есть ли у меня личный бюджет, какой он и придерживаюсь ли я его рамок?
- Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

*1.3. Физическое состояние*

- Какова моя общая форма?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и др.)? Регулярно ли я бываю на осмотрах у врача?

*1.4. Социальное положение — человеческие отношения*

- Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю?
- Интересуют меня чужие заботы и проблемы?
- Интересует меня другое мнение?
- Навязываю я другим свои мысли?
- Умею я слушать?
- Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике?
- Способствую я развитию людей, с которыми общаюсь?
- Как я забочусь о дружеских отношениях?
- Как я могу развивать свои отношения обратной связи?

*1.5. Психологическое состояние*

- Каково мое психическое состояние? На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)? Каки стрессы беспокоят меня сейчас?
- Не следует мне в настоящее время поменять работу?
- Какие стрессы могут ждать меня в будущем? Не следует мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?
- Нужна мне помощь психиатров?

*1.6. Семейная жизнь*

- Есть ли у меня условия для создания семьи?
- Следует завести еще одного ребенка?
- Уделяю я достаточно внимания родителям, жене, детям?
- Как лучше заниматься в кругу семьи?
- Куда поехать на отдых?
- Куда пойти учиться детям?
- Как помочь детям, имеющим свою семью?

**2. Постановка личной конечной цели карьеры**

*2.1. Целями моей карьеры являются:*

- 1) \_\_\_\_\_.
- 2) \_\_\_\_\_.

3) \_\_\_\_\_.

2.2. *Моя карьера должна осуществляться до 20 \_\_\_\_ лет.*

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры?

2.3.1. Препятствующие факторы

2.4. Какие наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры ? Что делать в этом плане? \_\_\_\_\_

2.5. *Что нужно для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?*

2.5.1. Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели? \_\_\_\_\_

### ***3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры***

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие задачи	Направления	Время
3.1. В области развития служебной деятельности 3.2. В области экономического положения 3.3. В области здоровья и физического состояния 3.4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений 3.5 В области моральной мотивации и психологического состояния 3.6. В области семейной жизни		

### ***Тема 6. Управление кадровым резервом.***

#### ***Вопросы для обсуждения***

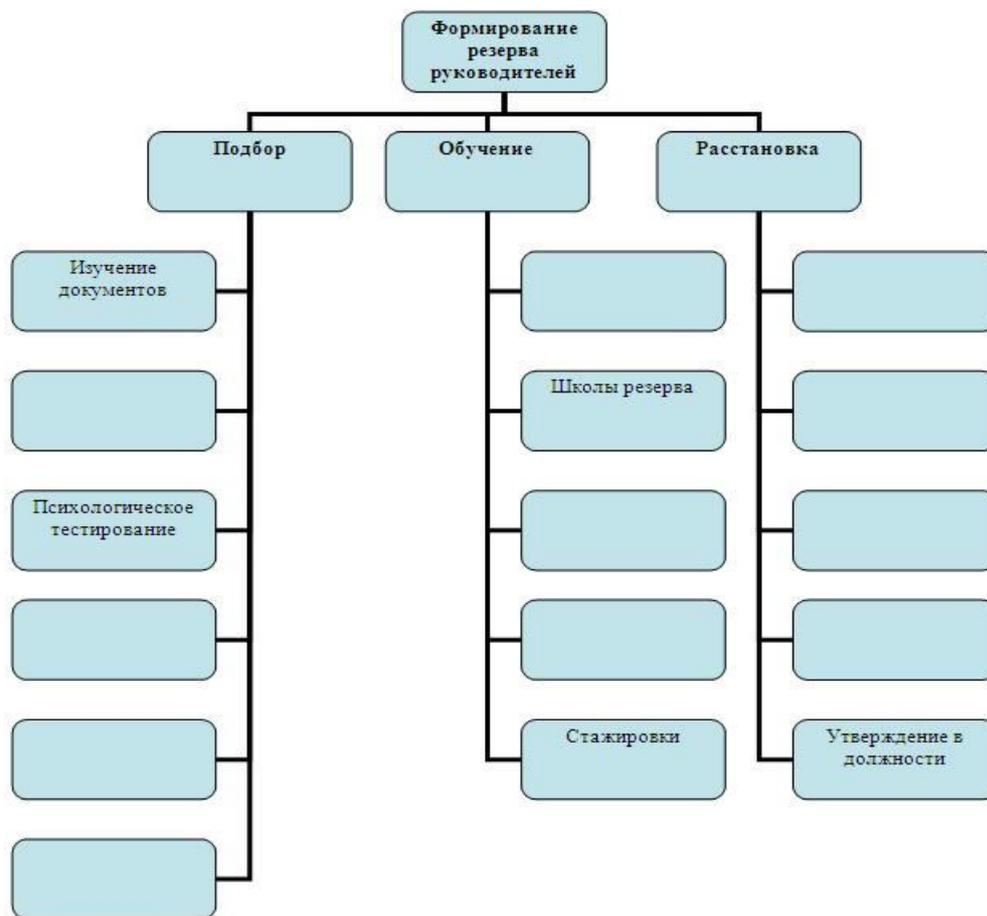
Задание 1. Заполните таблицу, вставляя мероприятия, проводимые в рамках работы с резервом руководителей.

Подбор в резерв руководителей	Обучение резерва руководителей	Расстановка руководителей

Задание 2. Разработайте перечень мероприятий по служебно-профессиональному продвижению менеджеров низового звена.

Задание 3. Разработайте программу мероприятий по служебно-профессиональному продвижению руководителей среднего звена.

Задание 4. Вспомните, какие мероприятия осуществляются в рамках каждого из направлений работы с резервом руководителей, внесите их названия в пустые клетки.



Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Сущность управления кадровым резервом.
2. Резерв кадров – резерв стратегического развития.

**Тема 7. Инновации в управлении персоналом.**

Вопросы для обсуждения

1. Кадровое нововведение и кадровая инновация.
2. Управленческие инновации.
3. Новатор и инноватор.
4. Факторы, усиливающие новаторство.

Ролевая игра «Внедрение инноваций» («Работа с возражениями сотрудников»)

*Инструкция для ведущего*

Зачитайте текст участникам:

Эта игра разработана для того, чтобы оценить такие ваши управленческие компетенции, как информированность и принятие организационной политики компании, способность влиять на других, а также директивность и способность

к лидерству. Кроме того, оценивается компетенции личной эффективности – самоконтроль, уверенность в себе и гибкость, способность к эффективной работе в условиях изменений.

*В игре участвуют*

руководитель,  
эксперт (наблюдатель),  
ролевые игроки,  
модератор.

*Ваши задачи:*

У вас есть 5 минут, чтобы прочитать ситуацию и подготовить вопросы эксперту.

У вас есть 10 минут, чтобы задать необходимые вопросы эксперту.

У вас есть 30 минут, чтобы подготовиться к выступлению перед сотрудниками, вашими подчиненными, на собрании.

*Ситуация*

Политика компании направлена на оптимизацию финансовых расходов на персонал. В высшем руководстве приняты решения по отказу от оплаты обедов и кофе-пауз для сотрудников, корпоративного транспорта на работу и обратно, а также единых проездных билетов.

Руководитель отдела проводит собрание, где выступает перед сотрудниками с информацией по решениям высшего руководства. Подчиненные выслушивают руководителя, задают вопросы и формулируют возражения:

По каким причинам руководство решило ввести мероприятия по оптимизации расходов на персонал?

Оптимизация расходов на персонал касается всех сотрудников или только линейных специалистов?

На какой период запланирована оптимизация затрат на персонал?

Вернется ли компания к оплате обедов, кофе-пауз, корпоративного транспорта и единых билетов через определенное время?

Кроме того, подчиненные высказывают возражения относительно новой политики компании:

Почему именно сейчас руководство проводит политику оптимизации расходов, кризис уже закончился?

Мы получили хорошие финансовые показатели в работе, а руководство проводит политику оптимизации расходов на персонал! Это неправильно!

За последние три года не было существенного повышения в доходах сотрудников, а руководство проводит политику оптимизации расходов на персонал!

Мы знаем, что в этом году топ-менеджеры получили хорошие премиальные, а линейные сотрудники лишаются своих привилегий!

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Факторы, поддерживающие новаторскую деятельность.
2. Факторы, усиливающие новаторскую деятельность.
3. Факторы, блокирующие новаторскую деятельность.

#### **4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

##### **4.1. Список основной литературы**

1. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации: учебное пособие / О.В. Евтихов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 297 с. (ЭБС «Инфра-М»).

2. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. - 336 с. (ЭБС «Инфра-М»).

3. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 440 с. (ЭБС «Инфра-М»).

4. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 160 с. (ЭБС «Инфра-М»).

##### **4.2. Список дополнительной литературы**

1. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 350 с. (ЭБС «Инфра-М»).

2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 288 с. (ЭБС «Инфра-М»).

##### **4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

Таблица 3. Перечень информационных ресурсов

№ п/п	Наименование	Адрес
1.	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»	<a href="http://consultant.ru/">http://consultant.ru/</a>
2.	Деловой мир - онлайн-проект	<a href="https://www.delovoyimir.biz.ru">https://www.delovoyimir.biz.ru</a>
3.	Журнал Управление персоналом	<a href="http://www.top-">http://www.top-</a>

		<a href="http://personal.ru/magazines.html">personal.ru/magazines.html</a>
4.	HR-Portal. Сообщество и публикации	<a href="http://hr-portal.ru/rubric/kdp">http://hr-portal.ru/rubric/kdp</a>
5.	Кадровый портал КАДРОВИК.РУ	<a href="http://www.kadrovik.ru/">http://www.kadrovik.ru/</a>

#### **4.4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю) и самостоятельной работы**

1. Методические рекомендации по выполнению контрольных работ и рефератов для всех форм обучения по направлениям подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление; 38.03.03 Управление персоналом; 43.03.01 Сервис; 38.04.04 Государственное и муниципальное управление; 38.04.03 Управление персоналом / Сост. И.Э.Толстова, О.С.Ковалёва, О.Г.Антошкина. -3-е изд.- Новосибирск: НГАУ, 2017. -22 с.

Составитель  
**Рехтина Галина Алесксандровна**

**Методические указания**  
**для проведения практических занятий и самостоятельной работы**  
**студентов**  
(для студентов заочного отделения  
по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом)

Объем 1,13 уч. – изд. л.

Новосибирский государственный аграрный университет  
630039, Новосибирск. ул. Добролюбова, 160