

Автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«Институт менеджмента, экономики и инноваций»

Одобрены решением  
Учёного совета института  
Протокол № 1 от  
« 24 » августа 2016 года.

Утверждаю  
Ректор АНО ВО «Институт менеджмента,  
экономики и инноваций»  
профессор  
 А.Ф.Голобородов  
« 25 » августа 2016 года

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
РАЗВИТИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА**

**Программа «Экономика и управление»**

Москва  
2016

## **1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе, требования к уровню освоения содержания дисциплины**

### **1.1. Цели и задачи изучения дисциплины**

Целью преподавания дисциплины «Развитие трудового потенциала» является: формирование у будущего специалиста комплекса знаний, умений и навыков в области социально-экономических отношений, возникающих в процессе развития трудового потенциала персонала организации, ознакомление с механизмами и формами практической реализации этих отношений.

Достижение поставленных целей связано с решением следующих задач:

- усвоение современных теоретических представлений о трудовом потенциале персонала организации и его развитии с учетом всего комплекса организационных, социально-экономических, психологических и правовых отношений в процессе целенаправленной деятельности организации;
- овладение методами работы по развитию трудового потенциала персонала;
- приобретение навыков практической работы, связанной с развитием трудового потенциала персонала организации.

### **1.2. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)**

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен

**знать:**

- базовые основы современной теории и методологии трудового потенциала организации и его развития;
- методы экономического анализа, используемые в экономике и управлении развитием трудового потенциала организации.

**Уметь:**

- выявлять и правильно интерпретировать наиболее острые экономические проблемы развития трудового потенциала;
- формировать предложения (рекомендации) по их возможному решению, принимать участие в их реализации.

**Быть способным:**

- решать проблемы качества рабочей силы, подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров;
- составлять планы социального развития коллектива предприятия;
- подготовить проект коллективного договора и контролировать выполнение принятых обязательств.

## 2. Содержание дисциплины

### 2.1. Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид отчетности – зачет

№ раздела	Наименование раздела, тема	Содержание раздела	Форма текущего контроля
1	<b>Тема 1.</b> Трудовой потенциал: понятие, виды и компоненты.	<p>Сущность трудового потенциала. Понятия потенциал, резерв, ресурс.</p> <p>Трудовой потенциал на разных уровнях управления экономикой: трудовой потенциал отдельного работника, трудовой потенциал фирмы, отрасли, страны.</p> <p>Компоненты трудового потенциала организации (трудового потенциала персонала организации): организационная составляющая и кадровая составляющая, их характеристика.</p> <p>Профессиональная и квалификационная структура трудового потенциала организации. Образовательный потенциал персонала организации.</p> <p>Принципы управления трудовым потенциалом организации. Оценка управления трудовым потенциалом организации с позиции повышения экономической эффективности производства.</p> <p>Факторы формирования трудового потенциала организации: социально-экономические, территориальные, отраслевые (предприятия), индивидуальные. Система работы по формированию и развитию трудового потенциала организации.</p> <p>Оценка трудового потенциала организации. Качественные, профессионально-квалификационные, организационные и социально-психологические характеристики и количественные показатели совокупного работника организации. Проблема оценки величины трудового потенциала организации.</p> <p>Оценка результатов деятельности персонала организации. Повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации.</p>	тест
2	<b>Тема 2.</b> Организационная составляющая трудового потенциала организации.	<p>Организация как институциональный продукт и субъект. Основной критерий организации. Определение границ организации. Миссия и базовые цели организации. Основные элементы философии организации. Внешняя и внутренняя организационная среда. Характерные признаки современной организации. Типы организаций и стратегии управления персоналом.</p> <p>Организационное развитие и управление изменениями. Элементы системы организационного развития. Этапы организационного развития. Способы проведения организационных изменений. Задачи управления персоналом в условиях организационных изменений. Функциональный и процессный подходы к управлению организациями.</p> <p>Организационная и корпоративная культура как фактор эффективного управления трудовым потенциалом организации. Факторы, влияющие на организационную культуру организации. Уровни</p>	контрольная работа

		корпоративной культуры. Эволюция организационной и корпоративной культур. Основные характеристики российской организационной культуры. Основные типы корпоративных культур. Основные элементы организационной культуры компании. Концептуальная модель формирования и развития организационной культуры организации.	
3	<p><b>Тема 3.</b> Развитие кадровой составляющей трудового потенциала организации.</p>	<p>Сущность и классификация персонала организации. Основные признаки персонала. Определение структуры персонала. Виды структуры персонала: организационная, штатная, функциональная, ролевая, профессионально-квалификационная, мотивационная, социально-демографическая и их характеристика. Ключевой персонал.</p> <p>Понятие качества рабочей силы. Качественные характеристики рабочей силы. Факторы, формирующие качество рабочей силы современного производства. Регулирование качественных характеристик рабочей силы на уровне государства, предприятия, индивидуума. Возрастающие требования к качеству персонала в современной России. Проблема надежности персонала. Слагаемые и механизм управления профессиональной надежностью персонала. Проблема сохранения и продления профессионального долголетия. Синдром профессионального выгорания работника, организации. Диагностика удовлетворенности персонала.</p> <p>Конкурентноспособность персонала. Кадровая обеспеченность организации. Социально-инвестиционная стратегия поддержания и повышения конкурентно способности организации. Конкурентноспособность работника на рынке труда и ее составные элементы. Показатели конкурентноспособности работника. Показатели оценки уровня конкурентноспособности персонала. Факторы, влияющие на уровень конкурентно способности персонала. Современные концепции поддержания конкурентноспособности персонала.</p> <p>Компетентность и компетенции. Корпоративные, менеджерские и профессиональные компетенции. Формирование набора компетенций работника, профиля должности. Место компетенции в управлении персоналом. Традиционный и инновационный подход к развитию компетенции персонала.</p> <p>Лояльность персонала. Формирование и поддержание лояльности персонала. Структура лояльности персонала. Система показателей лояльности персонала. Управление лояльностью персонала.</p> <p>Мотивация. Механизм мотивации персонала. Интересы основных сотрудников организации. Виды мотивации. Факторы мотивации работников организации. Типы мотивационного воздействия на работников. Взаимосвязь мотива и стимула в управлении персоналом организации. Функции и задачи службы управления персоналом в сфере мотивации трудовой деятельности.</p>	контроль ная работа
4	<p><b>Тема 4.</b> Система управления трудовым потенциалом организации.</p>	<p>Оценка и выработка стратегии организации. Петля стратегического развития. Система стратегического управления на основе системы сбалансированных показателей.</p> <p>Классификации стратегий управления персоналом. Кадровая стратегия: задачи, элементы, функции. Этапы формирования и реализации кадровой стратегии предприятия. Кадровая политика организации, ее характеристики. Формирование кадровой политики организации, ее цели и задачи. Концепция кадровой политики. Принципы кадровой политики. Особенности управления персоналом на разных стадиях развития организации.</p> <p>Философия управления персоналом организации: характеристика, разновидности,</p>	тест

		<p>формирование. Основные принципы разработки философии организации. Особенности управления персоналом при различных стратегиях развития. Система управления персоналом организации. Кадровое, нормативно-методическое, делопроизводственное, организационное, информационное, материально-техническое обеспечение системы управления персоналом. Системный подход к управлению персоналом. Противоречия системы управления персоналом и механизм их разрешения.</p> <p>Концепция Всеобщего управления качеством TQM, ее характеристики. Основы TQM. Реализация TQM в организации. Международные стандарты серии 9000. Культура постоянного улучшения в рамках TQM. Система документирования организации. Концепция самооценки деятельности организации. Конкурсы по качеству. Аудит качества. Роль персонала в системе качества на TQM-ориентированной организации. Использование компетентности как основы управления развитием персонала в рамках TQM.</p> <p>Бюджетирование затрат организации на персонал. Концепция планирования затрат на персонал. Концепция ориентированных на результат издержек на персонал. Затраты на персонал организации: задачи учета, анализа и планирования элементов затрат на персонал. Постоянные и переменные затраты на персонал. Классификация затрат на персонал по источникам их покрытия, по адресам расходов. Структура совокупных затрат организации на персонал. Учет затрат на персонал и методы их анализа в отечественной и международной статистике.</p>	
5	<p><b>Тема 5.</b> Структура персонала организации и ее оптимизация</p>	<p>Планирование численности работников: принципы, задачи. Кадровая обеспеченность организации: признаки, диагностика уровня. Внешние и внутренние для организации факторы влияния на потребность в персонале. Методы определения потребности в персонале. Показатели, характеризующие численность работников организации. Планирование высвобождения персонала.</p> <p>Найм персонала как функция системы управления персоналом. Процесс найма персонала. Структура и содержание общих принципов найма персонала. Механизм найма персонала. Санкционированный найм, лизинг персонала. Управление наймом персонала. Внутренний и внешний найм персонала. Источники набора персонала. Методы набора персонала. Проблема преодоления проявления дискриминации в процессе найма персонала.</p> <p>Профессиональная ориентация: сущность и задачи. Профорентация на внешнем рынке труда. Управление профорientации персонала организации. Формы воздействия на профорientацию работника. Профессиональная информация. Профессиональная адаптация: цели, этапы. Виды профессиональной адаптации, факторы, влияющие на нее. Организация процесса адаптации работника. Структура трудовой адаптации. Показатели адаптации персонала.</p> <p>Мобильность персонала. Система показателей оборота кадров в организации. Текучесть кадров. Показатель фактической текучести кадров. Приемлемые границы текучести кадров. Ротация персонала: цели, задачи, виды. Формирование кадрового резерва. Высвобождение персонала: виды, причины. Комплекс мероприятий по высвобождению персонала. Виды увольнений. Российское трудовое законодательство в области увольнений.</p>	тест
6	<p><b>Тема 6.</b> Развитие</p>	<p>Развитие персонала: сущность, цели, задачи. Основные стадии развития персонала. Жизненный цикл развития работника в</p>	контроль ная

	<p>профессионально-квалификационного потенциала персонала организации</p>	<p>организации. Сущность непрерывного образования. Система образования в России. Система непрерывного профессионального образования в организации. Механизм управления непрерывным развитием персонала организации. Система развития персонала. Модель профессионального развития с ориентацией на должностной рост. Модель развития персонала с ориентацией на ключевые компетенции. Процесс управления по целям. Стратегия развития в системе управления персоналом.</p> <p>Экономика знаний. Основные функции знаний в экономике знаний. Характеристики знания. Отличительные черты работника знаний. Отличительные черты работника знаний. Организационные знания. Особенности организации, где знания – основной ресурс. Управление знаниями в организации: объект, предмет, субъект. Цель, политика, задачи управления знаниями. Экономическая и социальная составляющая системы управления знаниями в организации. Распространение управления знаниями в России. Обучающиеся и самообучающиеся организации: цели, особенности, различия.</p> <p>Внутрифирменное корпоративное обучение: сущность, цель, задачи. Система корпоративного обучения. Разработка и реализация стратегии обучения. Цели профессиональной подготовки различных категорий работников организации. Реализация типовых целей обучения. Виды корпоративного обучения. Основные виды обучения на рабочем месте, вне рабочего места, сочетание методов. Сопоставление методов обучения и категорий компетентности. Использование различных методов обучения в зависимости от уровня знаний. Обучение действием. Универсальная программа обучения действием. Виды обучения, используемые за рубежом. Новые методы обучения и развития персонала. Электронные системы дистанционного обучения.</p> <p>Методы выявления потребностей в обучении в организации. Планирование процесса корпоративного обучения: цели, этапы, принципы. Оценка количественных параметров обучения. Бюджет обучения. Постоянные и переменные издержки на обучение персонала. Оценка эффективности внутрифирменного обучения: цели, методы. Основные элементы технологии оценки эффективности обучения. Оценка финансовой эффективности. Показатели объема и периода возврата инвестиций в развивающие программы. Причины неэффективного обучения. Корпоративный университет организации: понятие, цели, задачи. Характеристика функций и форм корпоративного университета предприятия применительно к стадиям жизненного цикла организации. Корпоративные университеты в России. Качественные и количественные показатели эффективности деятельности корпоративного университета организации.</p>	<p>работа</p>
<p>7</p>	<p><b>Тема 7.</b> Управление деловой карьерой</p>	<p>Кадровый резерв: необходимость и цели создания. Источники резерва кадров. Типологии кадрового резерва. Внутриорганизационный и внеорганизационный резерв кадров. Выдвижение и ротация. Формирование кадрового резерва: поиск и оценка кандидатов, определение сроков, методов и форм обучения, принятие решения о занесении в кадровый резерв. Критерии ключевой должности. План высвобождения и создания ключевых должностей. Идеальный портрет руководителя или специалиста для ключевых должностей. Критерии отбора в состав резерва. Технология оценки профессиональных свойств и качеств резервиста. Качественные и количественные (финансовые) показатели деятельности сотрудника. Основные формы подготовки резерва. Резерв топ-менеджеров. Система обучения резерва: бизнес-</p>	<p>контрольная работа</p>

		<p>образование для кадрового резерва руководителей; специальное образование. Типы образования в рамках программ MBA. Корпоративный MBA: разработка, механизм, значение. Принципы эффективного общения. Центр саморазвития. Оценка эффективности работы с кадровым резервом. Работа с кадровым резервом.</p> <p>Карьера: целевая и субъективная; в широком и узком смысле. Карьерный рост. основополагающие принципы развития карьеры. Факторы, определяющие выбор карьеры. Трудовые перемещения: виды, формы, функции. Профессиональная и административная карьера, их характеристика. Расширение смыслового содержания понятия карьера в настоящее время. Классификация основных видов, типов и моделей карьеры. Характерные типы карьеры для России. Основные факторы выбора карьеры. Карьерная лестница, карьерный рост. Динамичность карьеры. Этапы карьеры: различные подходы. Управление карьерой. Механизм влияния системы управления карьерой на кадровый потенциал организации. Процесс управления карьерой. Планирование карьеры в организации. Механизм взаимодействия организации и работника в процессе управления его карьеры. Развитие карьеры: социальные, ресурсные, стихийные риски.</p>	
8	<p><b>Тема 8.</b> Оценка использования трудового потенциала организации.</p>	<p>Оценка персонала: сущность, значение, место в системе управления персоналом. Этапы внедрения системы оценки персонала в организации. Виды оценки персонала: их направления, критерии. Выбор и взаимосвязь целей, соответствующих им систем критериев и методов оценки: характеристик работника; трудовых усилий работника; результатов труда работников. Классификации критериев оценки персонала. Взаимосвязь целей, методов и процедур оценки персонала. Периодичность осуществления оценки персонала. Классификация методов оценки персонала. Особенности оценки топ-менеджеров и руководителей. Внедрение автоматизированных систем оценки персонала. Категории программных средств оценки персонала.</p> <p>Анализ затрат рабочего времени, как составляющей трудового потенциала. Виды рабочего времени, виды режимов рабочего времени. Подходы к изучению затрат рабочего времени: классификация и реализация.</p> <p>Оценка результатов труда: место в системе управления персоналом организации. Взаимосвязь оценки результатов деятельности организации и оценки результатов труда работников. Место и значение оценки компетенций в системе оценки результатов труда. Персонал-технологии оценки результатов труда: уровни оценки, периодичность, применяемые методы, возможности использования, их характеристики и взаимосвязь. Особенности оценки результатов труда руководителей и специалистов. Количественные оценки показателей результатов труда. Искажения оценки персонала: проблемы, факторы. Направления использования оценки результатов труда работников. Система оценки по ключевым показателям эффективности: понятие, применение. Переход от оценки результатов труда или оценки исполнения к управлению исполнением. Самооценка работника. Аттестация по результатам деятельности: цели, критерии. Общая схема аттестации персонала. Методы проведения аттестации. Методы центров оценки; центры оценки и развития; центры самопознания: характеристика, преимущества, технологии. Развитие методов оценочных центров – новые методы оценки, новые виды оценивания. Компьютеризация технологии аттестации персонала.</p>	опрос

### 3. Структура дисциплины

Вид работы	Трудоемкость, часов
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>36</b>
<b>Аудиторная работа:</b>	<b>18</b>
<i>Лекции (Л)</i>	
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>	
<i>Лабораторные работы (ЛР)</i>	
<i>Зачет(З)</i>	
<b>Самоподготовка:</b>	<b>18</b>
<b>Вид итогового контроля (указать вид контроля)</b>	Зачет

### 4. Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам

Разделы дисциплины, изучаемые в 5 семестре

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов		
		Всего	Аудиторная работа	Самоподготовка
1	<b>Тема 1.</b> Трудовой потенциал: понятие, виды и компоненты	4	2	2
2	<b>Тема 2.</b> Организационная составляющая трудового потенциала организации.	4	2	2
3	<b>Тема 3.</b> Развитие кадровой составляющей трудового потенциала организации.	4	2	2
4	<b>Тема 4.</b> Система управления трудовым потенциалом организации.	4	2	2
5	<b>Тема 5.</b> Структура персонала организации и ее оптимизация	4	2	2
6	<b>Тема 6.</b> Развитие профессионально-квалификационного потенциала персонала организации	4	2	2
7	<b>Тема 7.</b> Управление деловой карьерой	6	3	3
8	<b>Тема 8.</b> Оценка использования трудового потенциала организации.	6	3	3
	<b>Всего:</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>18</b>

Примечания: 1) Строка «Всего» присутствует только в таблице последнего семестра. В ней отражается общее число часов по видам работ за весь период обучения.

## 5. Тематический план учебной дисциплины

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, самостоятельная работа студентов, курсовая работа (проект)	Формы текущего контроля
1	2	6
<p><b>Тема 1.</b> Трудовой потенциал: понятие, виды и компоненты</p>	<p><b>Лекции</b></p> <p>Сущность трудового потенциала. Понятия потенциал, резерв, ресурс.</p> <p>Трудовой потенциал на разных уровнях управления экономикой: трудовой потенциал отдельного работника, трудовой потенциал фирмы, отрасли, страны.</p> <p>Компоненты трудового потенциала организации (трудового потенциала персонала организации): организационная составляющая и кадровая составляющая, их характеристика.</p> <p>Профессиональная и квалификационная структура трудового потенциала организации. Образовательный потенциал персонала организации.</p> <p>Принципы управления трудовым потенциалом организации. Оценка управления трудовым потенциалом организации с позиции повышения экономической эффективности производства.</p>	<p>контрольная работа</p>
	<p><b>Практические занятия</b></p> <p>Факторы формирования трудового потенциала организации: социально-экономические, территориальные, отраслевые (предприятия), индивидуальные. Система работы по формированию и развитию трудового потенциала организации.</p> <p>Оценка трудового потенциала организации. Качественные, профессионально-квалификационные, организационные и социально-психологические характеристики и количественные показатели совокупного работника организации. Проблема оценки величины трудового потенциала организации.</p>	<p>контрольная работа</p>
	<p><b>Самостоятельная работа студента</b></p>	<p>контрольная</p>

	Оценка результатов деятельности персонала организации. Повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации. Оценка трудового потенциала организации. Качественные, профессионально-квалификационные, организационные и социально-психологические характеристики и количественные показатели совокупного работника организации. Проблема оценки величины трудового потенциала организации.	работа
<b>Тема 2.</b> Организационная составляющая трудового потенциала организации.	<b>Лекции</b> Организация как институциональный продукт и субъект. Основной критерий организации. Определение границ организации. Миссия и базовые цели организации. Основные элементы философии организации. Внешняя и внутренняя организационная среда. Характерные признаки современной организации. Типы организаций и стратегии управления персоналом. Организационное развитие и управление изменениями. Элементы системы организационного развития. Этапы организационного развития. Способы проведения организационных изменений. Задачи управления персоналом в условиях организационных изменений. Функциональный и процессный подходы к управлению организациями.	контрольная работа
	<b>Практические занятия</b> Организационная и корпоративная культура как фактор эффективного управления трудовым потенциалом организации. Факторы, влияющие на организационную культуру организации. Уровни корпоративной культуры. Эволюция организационной и корпоративной культур. Основные характеристики российской организационной культуры. Основные типы корпоративных культур. Основные элементы организационной культуры компании. Концептуальная модель формирования и развития организационной культуры организации.	контрольная работа
	<b>Самостоятельная работа студента</b> Эволюция организационной и корпоративной культур. Основные характеристики российской организационной культуры. Основные типы корпоративных культур. Основные элементы организационной культуры компании. Концептуальная модель формирования и развития организационной культуры организации.	контрольная работа
<b>Тема 3.</b>	<b>Лекции</b>	тест

Развитие кадровой составляющей трудового потенциала организации.	<p>Сущность и классификация персонала организации. Основные признаки персонала. Определение структуры персонала. Виды структуры персонала: организационная, штатная, функциональная, ролевая, профессионально-квалификационная, мотивационная, социально-демографическая и их характеристика. Ключевой персонал.</p> <p>Понятие качества рабочей силы. Качественные характеристики рабочей силы. Факторы, формирующие качество рабочей силы современного производства. Регулирование качественных характеристик рабочей силы на уровне государства, предприятия, индивидуума. Возрастающие требования к качеству персонала в современной России. Проблема надежности персонала. Слагаемые и механизм управления профессиональной надежностью персонала. Проблема сохранения и продления профессионального долголетия. Синдром профессионального выгорания работника, организации. Диагностика удовлетворенности персонала.</p>	
	<p><b>Практические занятия</b></p> <p>Конкурентноспособность персонала. Кадровая обеспеченность организации. Социально-инвестиционная стратегия поддержания и повышения конкурентно способности организации. Конкурентноспособность работника на рынке труда и ее составные элементы. Показатели конкурентноспособности работника. Показатели оценки уровня конкурентноспособности персонала. Факторы, влияющие на уровень конкурентно способности персонала. Современные концепции поддержания конкурентноспособности персонала.</p> <p>Компетентность и компетенции. Корпоративные, менеджерские и профессиональные компетенции. Формирование набора компетенций работника, профиля должности. Место компетенции в управлении персоналом. Традиционный и инновационный подход к развитию компетенции персонала.</p>	тест
	<p><b>Самостоятельная работа студента</b></p> <p>Лояльность персонала. Формирование и поддержание лояльности персонала. Система показателей лояльности персонала. Управление лояльностью персонала. Мотивация. Механизм мотивации персонала. Виды мотивации. Факторы мотивации работников организации. Типы мотивационного воздействия на работников. Взаимосвязь мотива и стимула в управлении персоналом организации. Функции и задачи службы управления персоналом.</p>	тест

	<b>Подготовка к зачету</b>	
<b>Тема 4.</b> Система управления трудовым потенциалом организации.	<b>Лекции</b> Оценка и выработка стратегии организации. Петля стратегического развития. Система стратегического управления на основе системы сбалансированных показателей. Классификации стратегий управления персоналом. Кадровая стратегия: задачи, элементы, функции. Этапы формирования и реализации кадровой стратегии предприятия. Кадровая политика организации, ее характеристики. Формирование кадровой политики организации, ее цели и задачи. Концепция кадровой политики. Принципы кадровой политики. Особенности управления персоналом на разных стадиях развития организации. Философия управления персоналом организации: характеристика, разновидности, формирование. Основные принципы разработки философии организации. Особенности управления персоналом при различных стратегиях развития. Система управления персоналом организации. Кадровое, нормативно-методическое, делопроизводственное, организационное, информационное, материально-техническое обеспечение системы управления персоналом. Системный подход к управлению персоналом. Противоречия системы управления персоналом и механизм их разрешения.	тест
	<b>Практические занятия</b> Концепция Всеобщего управления качеством TQM, ее характеристики. Основы TQM. Реализация TQM в организации. Международные стандарты серии 9000. Культура постоянного улучшения в рамках TQM. Система документирования организации. Концепция самооценки деятельности организации. Конкурсы по качеству. Аудит качества. Роль персонала в системе качества на TQM-ориентированной организации. Использование компетентности как основы управления развитием персонала в рамках TQM. Бюджетирование затрат организации на персонал. Концепция планирования затрат на персонал. Концепция ориентированных на результат издержек на персонал.	тест
	<b>Самостоятельная работа студента</b>	тест

	Затраты на персонал организации: задачи учета, анализа и планирования элементов затрат на персонал. Постоянные и переменные затраты на персонал. Классификация затрат на персонал по источникам их покрытия, по адресам расходов. Структура совокупных затрат организации на персонал. Учет затрат на персонал и методы их анализа в отечественной и международной статистике.	
Тема 5. Структура персонала организации и ее оптимизация	<b>Лекции</b> Планирование численности работников: принципы, задачи. Кадровая обеспеченность организации: признаки, диагностика уровня. Внешние и внутренние для организации факторы влияния на потребность в персонале. Методы определения потребности в персонале. Показатели, характеризующие численность работников организации. Планирование высвобождения персонала. Найм персонала как функция системы управления персоналом. Процесс найма персонала. Структура и содержание общих принципов найма персонала. Механизм найма персонала. Санкционированный найм, лизинг персонала. Управление наймом персонала. Внутренний и внешний найм персонала. Источники набора персонала. Методы набора персонала. Проблема преодоления проявления дискриминации в процессе найма персонала.	контрольная работа
	<b>Практические занятия</b> Профессиональная ориентация: сущность и задачи. Профорентация на внешнем рынке труда. Управление профорентации персонала организации. Формы воздействия на профорентацию работника. Профессиональная информация. Профессиональная адаптация: цели, этапы. Виды профессиональной адаптации, факторы, влияющие на нее. Организация процесса адаптации работника. Структура трудовой адаптации. Показатели адаптации персонала. Мобильность персонала. Система показателей оборота кадров в организации. Текучесть кадров. Показатель фактической текучести кадров. Приемлемые границы текучести кадров.	контрольная работа
	<b>Самостоятельная работа студента</b> Ротация персонала: цели, задачи, виды. Формирование кадрового резерва. Высвобождение персонала: виды, причины. Комплекс мероприятий по высвобождению персонала. Виды увольнений. Российское трудовое законодательство в области увольнений.	контрольная работа
Тема 6.	<b>Лекции</b>	тест

Развитие профессионально-квалификационного потенциала персонала организации	<p>Развитие персонала: сущность, цели, задачи. Основные стадии развития персонала. Жизненный цикл развития работника в организации. Сущность непрерывного образования. Система образования в России. Система непрерывного профессионального образования в организации. Механизм управления непрерывным развитием персонала организации. Система развития персонала. Модель профессионального развития с ориентацией на должностной рост. Модель развития персонала с ориентацией на ключевые компетенции. Процесс управления по целям. Стратегия развития в системе управления персоналом.</p> <p>Экономика знаний. Основные функции знаний в экономике знаний. Характеристики знания. Отличительные черты работника знаний. Отличительные черты работника знаний. Организационные знания. Особенности организации, где знания – основной ресурс. Управление знаниями в организации: объект, предмет, субъект. Цель, политика, задачи управления знаниями. Экономическая и социальная составляющая системы управления знаниями в организации. Распространение управления знаниями в России. Обучающиеся и самообучающиеся организации: цели, особенности, различия.</p>	
	<b>Практические занятия</b>	тест
	<p>Внутрифирменное корпоративное обучение: сущность, цель, задачи. Система корпоративного обучения. Разработка и реализация стратегии обучения. Цели профессиональной подготовки различных категорий работников организации. Реализация типовых целей обучения. Виды корпоративного обучения. Основные виды обучения на рабочем месте, вне рабочего места, сочетание методов. Сопоставление методов обучения и категорий компетентности. Использование различных методов обучения в зависимости от уровня знаний. Обучение действием. Универсальная программа обучения действием. Виды обучения, используемые за рубежом. Новые методы обучения и развития персонала. Электронные системы дистанционного обучения. Методы выявления потребностей в обучении в организации. Планирование процесса корпоративного обучения: цели, этапы, принципы. Оценка количественных параметров обучения. Бюджет обучения. Постоянные и переменные издержки на обучение персонала.</p>	
<b>Самостоятельная работа студента</b>	тест	

	<p>Основные элементы технологии оценки эффективности обучения. Причины неэффективного обучения. Корпоративный университет организации: понятие, цели, задачи. Характеристика функций и форм корпоративного университета предприятия применительно к стадиям жизненного цикла организации. Корпоративные университеты в России. Качественные и количественные показатели эффективности деятельности корпоративного университета организации. Оценка эффективности внутрифирменного обучения: цели, методы. Оценка финансовой эффективности. Показатели объема и периода возврата инвестиций в развивающие программы.</p>	
<p><b>Тема 7.</b> Управление деловой карьерой</p>	<p><b>Лекции</b></p> <p>Кадровый резерв: необходимость и цели создания. Источники резерва кадров. Типологии кадрового резерва. Внутриорганизационный и внеорганизационный резерв кадров. Выдвижение и ротация. Формирование кадрового резерва: поиск и оценка кандидатов, определение сроков, методов и форм обучения, принятие решения о занесении в кадровый резерв. Критерии ключевой должности. План высвобождения и создания ключевых должностей. Идеальный портрет руководителя или специалиста для ключевых должностей. Критерии отбора в состав резерва. Технология оценки профессиональных свойств и качеств резервиста. Качественные и количественные (финансовые) показатели деятельности сотрудника. Основные формы подготовки резерва. Резерв топ-менеджеров. Система обучения резерва: бизнес-образование для кадрового резерва руководителей; специальное образование.</p>	<p>контрольная работа</p>
	<p><b>Практические занятия</b></p> <p>Типы образования в рамках программ MBA. Корпоративный MBA: разработка, механизм, значение. Принципы эффективного общения. Центр саморазвития. Оценка эффективности работы с кадровым резервом. Работа с кадровым резервом. Карьера: целевая и субъективная; в широком и узком смысле. Карьерный рост. Основополагающие принципы развития карьеры. Факторы, определяющие выбор карьеры. Трудовые перемещения: виды, формы, функции. Профессиональная и административная карьера, их характеристика. Расширение смыслового содержания понятия карьера в настоящее время. Классификация основных видов, типов и моделей карьеры.</p>	<p>контрольная работа</p>
	<p><b>Самостоятельная работа студента</b></p>	<p>контрольная</p>

	<p>Характерные типы карьеры для России. Основные факторы выбора карьеры. Карьерная лестница, карьерный рост. Динамичность карьеры. Этапы карьеры: различные подходы. Управление карьерой. Механизм влияния системы управления карьерой на кадровый потенциал организации. Процесс управления карьерой. Планирование карьеры в организации. Механизм взаимодействия организации и работника в процессе управления его карьеры. Развитие карьеры: социальные, ресурсные, стихийные риски.</p>	<p>работа</p>
<p><b>Тема 8.</b> Оценка использования трудового потенциала организации.</p>	<p><b>Лекции</b></p>	<p>тест</p>
	<p>Оценка персонала: сущность, значение, место в системе управления персоналом. Этапы внедрения системы оценки персонала в организации. Виды оценки персонала: их направления, критерии. Выбор и взаимосвязь целей, соответствующих им систем критериев и методов оценки: характеристик работника; трудовых усилий работника; результатов труда работников. Классификации критериев оценки персонала. Взаимосвязь целей, методов и процедур оценки персонала. Периодичность осуществления оценки персонала. Классификация методов оценки персонала. Особенности оценки топ-менеджеров и руководителей. Внедрение автоматизированных систем оценки персонала. Категории программных средств оценки персонала.</p>	
	<p><b>Практические занятия</b></p>	<p>тест</p>
	<p>Анализ затрат рабочего времени, как составляющей трудового потенциала. Виды рабочего времени, виды режимов рабочего времени. Подходы к изучению затрат рабочего времени: классификация и реализация. Оценка результатов труда: место в системе управления персоналом организации. Взаимосвязь оценки результатов деятельности организации и оценки результатов труда работников. Место и значение оценки компетенций в системе оценки результатов труда. Персонал-технологии оценки результатов труда: уровни оценки, периодичность, применяемые методы, возможности использования, их характеристики и взаимосвязь. Особенности оценки результатов труда руководителей и специалистов. Количественные оценки показателей результатов труда. Искажения оценки персонала: проблемы, факторы. Направления использования оценки результатов труда работников.</p>	
<p><b>Самостоятельная работа студента</b></p>	<p>тест</p>	

	<p>Система оценки по ключевым показателям эффективности: понятие, применение. Переход от оценки результатов труда или оценки исполнения к управлению исполнением. Самооценка работника. Аттестация по результатам деятельности: цели, критерии. Общая схема аттестации персонала. Методы проведения аттестации. Методы центров оценки; центры оценки и развития; центры самопознания: характеристика, преимущества, технологии. Развитие методов оценочных центров – новые методы оценки, новые виды оценивания. Компьютеризация технологии аттестации персонала.</p>	
--	---	--

\* В таблице уровень усвоения учебного материала обозначен цифрами:

1. – репродуктивный (освоение знаний, выполнение деятельности по образцу, инструкции или под руководством);
2. – продуктивный (планирование и самостоятельное выполнение деятельности, решение проблемных задач; применение умений в новых условиях);
3. – творческий (самостоятельное проектирование экспериментальной деятельности; оценка и самооценка инновационной деятельности).

## 6. Образовательные технологии

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

Семестр	Вид занятия (Л, ПР, ЛР)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
1	Л	коммуникативная лекция	6
	ПР	ролевая игра, мозговой штурм, ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол	6
Итого:			12

## 7. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

### 7.1. Организация текущего и промежуточного контроля обучения

Текущий контроль: оценивается работа студентов на семинарских занятиях (доклады, анализ научных фактов, современных публикаций, подготовленность к деловой игре, степень участия в мозговом штурме), выполнение творческих заданий. Одной из основных форм текущего контроля является тестирование, проводимое по мере усвоения учебного материала. Периодически проводится опрос студентов по пройденным темам.

Промежуточный контроль: в середине каждого семестра проводится межсессионная аттестация студентов в форме контрольной работы.

### 7.2. Организация контроля:

- **Входной контроль** — не предусмотрен
- **Текущий контроль (пример)**

#### Задание №1.

1. Раскройте сущность механизма мотивации персонала.
2. Перечислите функции и задачи службы управления персоналом в сфере мотивации трудовой деятельности.
3. От чего зависит оценка и выработка стратегии организации?
4. Что такое петля стратегического развития?
5. Каковы основные характеристики кадровой политики организации?
6. Что такое Концепция Всеобщего управления качеством TQM?
7. Какова структура совокупных затрат организации на персонал?

- **Промежуточная аттестация**

1. Развитие представления о человеке как субъекте экономической жизни.

2. Трудовой потенциал: понятие, виды и компоненты.
3. Компоненты трудового потенциала организации: организационная составляющая и кадровая составляющая, их характеристика.
4. Профессиональная и квалификационная структура трудового потенциала организации.
5. Принципы управления трудовым потенциалом организации.
6. Организация: понятие, определение границ, миссия и базовые цели. Характерные признаки современной организации. Типы организаций и стратегии управления персоналом.
7. Организационное развитие: элементы, этапы. Задачи управления персоналом в условиях организационных изменений.
8. Организационная и корпоративная культура как фактор эффективного управления трудовым потенциалом организации. Основные характеристики российской организационной культуры.
9. Сущность и классификация персонала организации. Виды структуры персонала и их характеристика. Ключевой персонал.
10. Регулирование качественных характеристик рабочей силы на уровне государства, предприятия, индивидуума. Возрастающие требования к качеству персонала в современной России.
11. Конкурентоспособность персонала. Показатели оценки уровня конкурентно способности персонала. Факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности персонала.
12. Компетентность и компетенции. Корпоративные, менеджерские и профессиональные компетенции. Место компетенции в управлении персоналом. Традиционный и инновационный подход к развитию компетенции персонала.
13. Структура лояльности персонала. Система показателей лояльности персонала. Управление лояльностью персонала.
14. Механизм мотивации персонала. Функции и задачи службы управления персоналом в сфере мотивации трудовой деятельности.
15. Оценка и выработка стратегии организации. Петля стратегического развития. Система стратегического управления на основе системы сбалансированных показателей.
16. Кадровая стратегия предприятия: задачи, элементы, функции, этапы формирования и реализации. Кадровая политика организации, ее характеристики.
17. Философия управления персоналом организации: характеристика, разновидности, Система управления персоналом организации.
18. Концепция Всеобщего управления качеством TQM, ее характеристики. Реализация TQM в организации. Роль персонала в системе качества на TQM-ориентированной организации.
19. Бюджетирование затрат организации на персонал. Структура совокупных затрат организации на персонал. Учет затрат на персонал и методы их анализа в отечественной и международной статистике.
20. Планирование численности работников: принципы, задачи. Кадровая обеспеченность организации: признаки, диагностика уровня. Методы определения потребности в персонале.
21. Найм персонала как функция системы управления персоналом. Механизм найма

- персонала. Управление наймом персонала.
22. Профессиональная ориентация: сущность и задачи. Управление профориентации персонала организации.
  23. Профессиональная адаптация: цели, этапы. Виды профессиональной адаптации, факторы, влияющие на нее. Организация процесса адаптации работника.
  24. Мобильность персонала. Система показателей оборота кадров в организации. Текучесть кадров.
  25. Ротация персонала: цели, задачи, виды. Формирование кадрового резерва.
  26. Высвобождение персонала: виды, причины. Комплекс мероприятий по высвобождению персонала. Российское трудовое законодательство в области увольнений.
  27. Развитие персонала: сущность, цели, задачи. Основные стадии развития персонала. Жизненный цикл развития работника в организации. Система образования в России.
  28. Система непрерывного профессионального образования в организации. Механизм управления непрерывным развитием персонала организации.
  29. Управление знаниями в организации: объект, предмет, субъект. Цель, политика, задачи управления знаниями. Экономическая и социальная составляющая системы управления знаниями в организации.
  30. Обучающиеся и самообучающиеся организации: цели, особенности, различия.
  31. Внутрифирменное корпоративное обучение: сущность, цель, задачи. Система корпоративного обучения. Разработка и реализация стратегии обучения.
  32. Цели профессиональной подготовки различных категорий работников организации. Реализация типовых целей обучения. Виды корпоративного обучения. Основные виды обучения на рабочем месте, вне рабочего места, сочетание методов.
  33. Методы выявления потребностей в обучении в организации. Планирование процесса корпоративного обучения: цели, этапы, принципы. Оценка количественных параметров обучения.
  34. Бюджет обучения. Постоянные и переменные издержки на обучение персонала. Оценка эффективности внутрифирменного обучения: цели, методы.
  35. Корпоративный университет организации: понятие, цели, задачи. Корпоративные университеты в России.
  36. Качественные и количественные показатели эффективности деятельности корпоративного университета организации.
  37. Формирование кадрового резерва: поиск и оценка кандидатов, определение сроков, методов и форм обучения, принятие решения о занесении в кадровый резерв.
  38. Критерии ключевой должности. План высвобождения и создания ключевых должностей. Идеальный портрет руководителя или специалиста для ключевых должностей.
  39. Основные формы подготовки резерва. Резерв топ-менеджеров. Система обучения резерва: бизнес- образование для кадрового резерва руководителей; специальное образование
  40. Карьера: целевая и субъективная; в широком и узком смысле. Карьерный рост. основополагающие принципы развития карьеры. Факторы, определяющие выбор карьеры.
  41. Трудовые перемещения: виды, формы, функции. Профессиональная и административная карьера, их характеристика. Расширение смыслового содержания

понятия карьера в настоящее время.

42. Классификация основных видов, типов и моделей карьеры. Характерные типы карьеры для России. Основные факторы выбора карьеры.
43. Карьерная лестница, карьерный рост. Динамичность карьеры. Этапы карьеры: различные подходы. Управление карьерой.
44. Механизм влияния системы управления карьерой на кадровый потенциал организации. Процесс управления карьерой. Планирование карьеры в организации.
45. Классификация подходов к изучению затрат рабочего времени. Виды рабочего времени, виды режимов рабочего времени. Принципы рациональной организации рабочего времени
46. Оценка персонала: сущность, значение, место в системе управления персоналом. Этапы внедрения системы оценки персонала в организации. Виды оценки персонала: их направления, критерии.
47. Классификации критериев оценки персонала. Выбор и взаимосвязь целей, соответствующих им систем критериев и методов оценки: характеристик работника; трудовых усилий работника; результатов труда работников.
48. Классификация методов оценки персонала. Особенности оценки топ-менеджеров и руководителей. Внедрение автоматизированных систем оценки персонала. Категории программных средств оценки персонала.
49. Оценка результатов труда: место в системе управления персоналом организации. Взаимосвязь оценки результатов деятельности организации и оценки результатов труда работников.
50. Место и значение оценки компетенций в системе оценки результатов труда. Персонал-технологии оценки результатов труда: уровни оценки, периодичность, применяемые методы, возможности использования, их характеристики и взаимосвязь.
51. Особенности оценки результатов труда руководителей и специалистов. Количественные оценки показателей результатов труда. Искажения оценки персонала: проблемы, факторы.
52. Направления использования оценки результатов труда работников. Система оценки по ключевым показателям эффективности: понятие, применение.
53. Аттестация по результатам деятельности: цели, критерии. Общая схема аттестации персонала. Методы проведения аттестации.

### **7.3. Тематика рефератов, проектов, творческих заданий, эссе и т.п.**

#### **Примерные темы рефератов по разделам дисциплины.**

1. Развитие персонала: сущность, цели, задачи.
2. Основные стадии развития персонала.
3. Жизненный цикл развития работника в организации.
4. Система непрерывного профессионального образования в организации.
5. Механизм управления непрерывным развитием персонала организации.
6. Экономическая и социальная составляющая системы управления знаниями в

организации.

7. Внутрифирменное корпоративное обучение. Система корпоративного обучения.
8. Разработка и реализация стратегии обучения.
9. Виды корпоративного обучения.
10. Основные виды обучения на рабочем месте.
11. Методы выявления потребностей в обучении в организации.
12. Планирование процесса корпоративного обучения.
13. Оценка количественных параметров обучения.
14. Бюджет обучения. Постоянные и переменные издержки на обучение персонала.
15. Оценка эффективности внутрифирменного обучения.
16. Корпоративный университет организации: понятие, цели, задачи.
17. Корпоративные университеты в России.
18. Качественные и количественные показатели эффективности деятельности корпоративного университета организации.
19. Формирование кадрового резерва.
20. Идеальный портрет руководителя или специалиста для ключевых должностей.
21. Основные формы подготовки резерва.
22. Резерв топ-менеджеров.
23. Карьерный рост. основополагающие принципы развития карьеры.
24. Профессиональная и административная карьера, их характеристика.
25. Классификация основных видов, типов и моделей карьеры.
26. Характерные типы карьеры для России.
27. Основные факторы выбора карьеры.
28. Карьерная лестница, карьерный рост. Динамичность карьеры.
29. Механизм влияния системы управления карьерой на кадровый потенциал организации.
30. Планирование карьеры в организации.

#### **7.4. Курсовая работа не предусмотрена**

#### **7.5. Вопросы к зачету**

Сущность трудового потенциала. Понятия потенциал, резерв, ресурс.

1. Трудовой потенциал на разных уровнях управления экономикой: трудовой потенциал отдельного работника, трудовой потенциал фирмы, отрасли, страны.
2. Компоненты трудового потенциала организации.
3. Профессиональная и квалификационная структура трудового потенциала организации.
4. Образовательный потенциал персонала организации.
5. Принципы управления трудовым потенциалом организации.
6. Факторы формирования трудового потенциала организации: социально-экономические, территориальные, отраслевые (предприятия), индивидуальные.
7. Система работы по формированию и развитию трудового потенциала организации.
8. Оценка трудового потенциала организации.
9. Оценка результатов деятельности персонала организации.
10. Повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации.

11. Организация как институциональный продукт и субъект.
12. Определение границ организации. Миссия и базовые цели организации.
13. Характерные признаки современной организации.
14. Типы организаций и стратегии управления персоналом.
15. Организационное развитие и управление изменениями.
16. Элементы системы организационного развития. Этапы организационного развития.
17. Способы проведения организационных изменений.
18. Задачи управления персоналом в условиях организационных изменений.
19. Факторы, влияющие на организационную культуру организации.
20. Уровни корпоративной культуры.
21. Эволюция организационной и корпоративной культур.
22. Основные характеристики российской организационной культуры.
23. Основные типы корпоративных культур.
24. Основные элементы организационной культуры компании.
25. Сущность и классификация персонала организации.
26. Основные признаки персонала. Определение структуры персонала.
27. Понятие качества рабочей силы. Качественные характеристики рабочей силы.
28. Факторы, формирующие качество рабочей силы современного производства.
29. Регулирование качественных характеристик рабочей силы на уровне государства, предприятия, индивидуума.
30. Возрастающие требования к качеству персонала в современной России.
31. Проблема надежности персонала.
32. Проблема сохранения и продления профессионального долголетия.
33. Синдром профессионального выгорания работника, организации.
34. Диагностика удовлетворенности персонала.
35. Конкурентноспособность персонала.
36. Кадровая обеспеченность организации.
37. Социально-инвестиционная стратегия поддержания и повышения конкурентно способности организации.
38. Конкурентноспособность работника на рынке труда и ее составные элементы.
39. Показатели конкурентноспособности работника.
40. Факторы, влияющие на уровень конкурентно способности персонала.
41. Современные концепции поддержания конкурентноспособности персонала.
42. Корпоративные, менеджерские и профессиональные компетенции.
43. Формирование набора компетенций работника, профиля должности.
44. Место компетенции в управлении персоналом.
45. Традиционный и инновационный подход к развитию компетенции персонала.
46. Лояльность персонала. Формирование и поддержание лояльности персонала.
47. Система показателей лояльности персонала. Управление лояльностью персонала.
48. Мотивация. Механизм мотивации персонала. Виды мотивации.
49. Факторы мотивации работников организации.

Оценка **«зачтено»** ставится в случае, когда теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится в случае, когда теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

#### 8. Сведения о материально-техническом обеспечении дисциплины

№п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий	Перечень оборудования и технических средств обучения
1	Лекционная аудитория	Мультимедийный проектор.
2	Компьютерный класс	Компьютерный класс (компьютеры МХР Pentium, мониторы LG), принтеры, мультимедиа проектор –1. Терминалы к сети Internet.

#### 9. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

##### Основная литературы

1. Конституция (основной закон) Российской Федерации. Трудовой кодекс РФ.
2. Гражданский кодекс РФ.
3. Закон Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации».
4. Трудовой кодекс РФ.
5. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабынина Л.С. Учебник «Экономика труда» том 1. М.:Альфа-Пресс 2014 г.
6. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабынина Л.С. Учебник «Экономика труда» том 2. М.:Альфа-Пресс 2014г.
7. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Учебник «Экономика персонала» часть I Теория. М.:Альфа-Пресс 2015г.
8. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Учебник «Экономика персонала» часть II Практика. М.:Альфа-Пресс 2015г.

##### Периодические издания

###### *Журналы*

1. Бизнес и персонал
2. Вопросы экономики
3. Заработная плата
4. Кадровик
5. Кадровое дело
6. Справочник кадровика
7. Управление персоналом
8. Управление персоналом
9. Мировая экономика и международные отношения
10. Мониторинг доходов и уровень жизни населения

11. Российский экономический журнал
12. Социальная защита
13. Социологические исследования
14. Справочник кадровика
15. Трудовое право
16. Трудовой мир
17. Уровень жизни населения
18. Человек и труд
19. Вестник Российской экономической Академии им.Г.В.Плеханова

### ***Газеты***

1. Российская газета
2. Труд
3. Экономика и жизнь
4. Экономическая газета

**Информационное обеспечение дисциплины для организации самостоятельной работы студентов (содержит перечень программного обеспечения и Интернет-ресурсы)**

### **Интернет-ресурсы**

1. <http://www.iqlib.ru> «Электронно-библиотечная система образовательных и просветительских изданий».
2. <http://www.e-college.ru> «Библиотека электронных учебных курсов Московского университета им. С.Ю. Витте».
3. [window.edu.ru](http://window.edu.ru) «Единое окно доступа к образовательным ресурсам».