

Учреждение образования “Белорусский государственный экономический университет”

УТВЕРЖДАЮ

Ректор учреждения образования
“Белорусский государственный
экономический университет”


В.Н.Шимов

“ 19 ” / 04 2019 г.

Регистрационный № УД 3683-19 /уч.

**ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине
для специальности 1-26 02 02 “Менеджмент (по направлениям)»

СОСТАВИТЕЛИ:

Воронцов Е.В., профессор кафедры организации и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», доктор экономических наук, профессор.

Березун О.А., ассистент кафедры организации и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет».

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Пархименко В.А., заведующий кафедрой экономики учреждения образования «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники», кандидат экономических наук, доцент;

Хаустович Н.А., заведующий кафедрой экономики и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой организации и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»
(протокол № 10 от 12 марта 2019 г.);

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»
(протокол № 5 от 17.04. 2019 г.).

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа учебной дисциплины «Организация деятельности служб управления персоналом» разработана для студентов высших учебных заведений по специальности 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)», направление специализации 1-26 02 02-02 менеджмент (социально-административный), специализация 1-26 02 02-02 02 Управление персоналом.

В учебной дисциплине «Организация деятельности служб управления персоналом» изучаются вопросы, связанные с формированием системы эффективного управления людьми. Она направлена на построение рациональной структуры службы управления людьми и формирование компетенций в области анализа, планирования, организации работы кадровых подразделений в белорусских организациях с учетом специфики бизнеса. Отраженный в дисциплине подход к организации работы подразделения управления людьми способствует повышению эффективности деятельности организации. Управление кадровым направлением в деятельности современной организации не возможно без эффективной работы службы управления людьми, которая является инструментом реализации политики и стратегии управления людьми. Деятельность службы по управлению людьми закладывает необходимые основы эффективного использования человеческих ресурсов. Эффективность службы управления людьми во многом зависит от того насколько грамотно построена ее структура, определен состав, распределены функции, поставлены цели и определены задачи, построена система коммуникаций, спланирована и организована деятельность кадрового подразделения. Дисциплина формирует общую систему теоретических и концептуальных представлений об организации работы службы управления людьми, а также развивает ряд практических навыков и умений, позволяющих принимать высокоэффективные управленческие решения, возникающие в процессах управления людьми в организации. Изучение дисциплины дает возможность использовать обретенные знания для формирования системы управления людьми организации; применять знания и навыки в практике профессиональной деятельности и совершенствовать сформированные в организации: структуру, состав, системы коммуникаций, функции, постановку задач. Развивать компетенции сотрудников современной службы управления людьми и совершенствовать документационное обеспечение этой деятельности, организовать переход от систем управления персоналом к системам управления человеческими ресурсами.

Цели изучения студентами учебной дисциплины: обрести знания об основных методах, концепциях, направлениях, принципах организации работы служб управления людьми в организации; овладеть новыми инструментами и технологиями, развить компетенции специалистов в области создания служб управления людьми в организации; научиться применять на практике нормативно-правовую базу работы с людьми; обрести знания в области определения и постановки целей и задач службы управления людьми в организации, развить навыки проектирования структуры и функций службы.

Задачи изучения учебной дисциплины: ознакомить с основным понятийным аппаратом по организации деятельности службы управления людьми современной организации; сформировать базисные представления о роли и назначении службы в реализации кадрового направления деятельности организации и решения задач кадрового менеджмента. Изучить структуру системы внутренних и внешних коммуникаций; основные направления деятельности службы управления людьми современной организации; проанализировать технологии работы службы; изучить методы решения функциональных задач службы управления людьми современной организации; изучить современные концепции, подходы, технологии рационального управления специалистами службы управления людьми организации; изучить нормативно-правовую и нормативно-методическую базы документационного обеспечения по персоналу; сформировать представления о системе компетенций специалистов службы управления людьми; сформировать навыки эффективного проектирования современной службы управления людьми организации.

Структура учебной программы и методика преподавания учебной дисциплины учитывают последние достижения в области педагогики и использования информационных технологий, ориентируя обучающихся на приобретение соответствующих профессиональных компетенций:

- ПК-4. Самостоятельно приобретать с помощью информационных технологий и использовать в практической деятельности новые знания и умения, в том числе в новых областях знаний, непосредственно не связанных со сферой деятельности;

- ПК-10. Проводить систематический контроль за соблюдением подразделениями организации дисциплины и ходом выполнения плановых заданий;

- ПК-15. Оптимизировать привлекаемые ресурсы;

- ПК-19. Работать с юридической литературой и трудовым законодательством.

В результате изучения учебной дисциплины студенты должны:

знать:

- понятийный аппарат, используемый в рамках изучаемой дисциплины; цели и прикладные задачи учебной дисциплины «Организация деятельности служб управления персоналом»;

- специфику построения системы управления персоналом в организации, особенности реализации основных направлений деятельности службы управления людьми в организации;

- внутренние и внешние коммуникации специалистов службы; внешнюю нормативно-правовую базу для функционирования управления службы; внутренние локальные нормативные акты для функционирования управления службы;

- основные цели, направления работы, функции, и задачи управления людьми в организации; отечественную специфику обеспечения управления людьми в организации;

- требования к комплексу профессиональных компетенций специалистов и менеджеров службы управления людьми в организации; современные методы и инструменты планирования и организации работы службы управления людьми; специфику решения функциональных задач службы управления людьми в организации; процессы документирования трудовой деятельности работников и классификацию документов по персоналу;

- особенности профессионально-ролевого профиля работников службы управления людьми организации для решения практических задач.

уметь:

- применять обретенные знания по дисциплине в практической деятельности;

- определять сильные и слабые стороны функционирования службы управления людьми организации; проектировать организационную структуру службы управления людьми в организации; грамотно формировать систему внутренних и внешних коммуникаций службы;

- планировать различные направления деятельности службы;

- описывать компетенции и формировать компетентностный портрет работника службы управления людьми в зависимости от типа и уровня решаемых службой задач;

- применять нормативно-правовую базу для организации процессов документационного обеспечения управления людьми; формировать и хранить дела в службе управления людьми.

иметь навыки:

- проектирования структуры службы управления людьми в организации;

- практического применения нормативно-правовой базы работы с кадрами;

- проектирования функциональных задач службы управления людьми в области разработки и реализации стратегии управления людьми;

- проектирования функциональных задач службы управления людьми в области регулирования численности персонала;

- проектирования функциональных задач службы в области оценки и учета персонала организации;

- проектирования функциональных задач службы в области мотивации персонала; проектирования функциональных задач службы в области развития и социально-экономической поддержки персонала;

- проектирования функциональных задач службы в области психологической поддержки персонала;

- проектирования функциональных задач службы в области организации труда персонала;

- проектирования и организации процессов документирования трудовой деятельности работников;

- применения прикладных инструментов организации работы службы в практической деятельности.

Межпредметные связи:

Учебная дисциплина «Организация деятельности служб управления персоналом» опирается на использование знаний в области менеджмента и управления персоналом.

Изучение вопросов программы учебной дисциплины проводится на запланированных учебным планом аудиторных занятиях и путем самостоятельной работы в процессе обучения.

В соответствии с учебным планом специальности 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)», направление специализации 1-26 02 02-02 менеджмент (социально-административный), специализация 1-26 02 02-02 02 Управление персоналом, учебная программа рассчитана на 138 часов, из них аудиторных занятий 74 часа очной формы обучения. Распределение по видам занятий: лекций 38 часов, практических занятий 36 часов. Рекомендуемая форма контроля: - зачет.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1 Эволюция служб управления людьми в организациях

Зарождение и развитие профессии управления людьми. Сущность терминов «кадры», «персонал», человеческие ресурсы, трудовые ресурсы. Понятие кадрового менеджмента. Современные взгляды на различия понятий «управление кадрами», «управление персоналом» (УП) и «управление человеческими ресурсами» (УЧР). Управление человеческими ресурсами как новая функция менеджмента. Опыт создания служб управления людьми на постсоветском пространстве.

Тема 2 Организация работы службы управления персоналом в организации

Принципы построения, цели и функции, направления деятельности службы управления персоналом. Функция защитника сотрудников. Функция создателя человеческого капитала. Функция функционального эксперта. Функция стратегического партнера. Функция лидера. (Руководителя). Положение о кадровой службе организации. Типовая структура документа. Внутренняя организационная структура подразделения. Распределение полномочий. Должностные инструкции основных специалистов кадровых служб.

Взаимодействие кадровой службы с руководителем организации и другими структурными подразделениями: производственными подразделениями, финансовой, административно-хозяйственной службой, юридической, службой безопасности и др. Документационное обеспечение службы управления персоналом. Организация работы по ведению кадрового учета и отчетности в организации; подготовка внешних и внутренних документов по кадровому направлению. Методические требования к организации работы службы управления людьми.

Нормативные материалы, регламентирующие работу с кадровыми документами. Назначение и общие характеристики кадровых документов. Виды кадровых документов. Содержание и оформление документов по личному составу: приказы, трудовые книжки, трудовые договоры и контракты, резюме, аттестационные и пенсионные документы. Оформление и обеспечение сохранности.

Тема 3 Место и роль службы управления людьми в современной организации, взаимодействие ее с другими субъектами управления организации

Место службы управления людьми в организационной структуре организации. Организационная структура службы управления персоналом. Типовые структуры современных кадровых служб организаций. Особенности типовой структуры службы управления людьми организаций малого и среднего бизнеса. Система внешних коммуникаций службы персонала в организации; взаимодействие с государственными органами, с кадровыми службами других

организаций, с рекрутинговыми агентствами, с профессиональными образовательными учреждениями, с консалтинговыми центрами и адвокатскими бюро, со средствами массовой информации. Системы внутренних коммуникаций службы персонала в организации; взаимодействие с финансовой службой, со службой безопасности, с руководителями других структурных подразделений.

Тема 4 Взаимосвязь управления людьми, политики и структуры службы управления людьми в современной организации

Основные понятия и категории управления людьми и кадровой политики современной организации: цели управления, кадровая политика, ее виды и типы; принципы формирования кадровой политики. Этапы формирования управления кадровой политикой. Критерии оценки управления кадровой политикой. Внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование управления кадровой политикой. Соотношение понятий кадровая политика, служба управления людьми организации, система управления персоналом. Кадровая стратегия организации. Объекты стратегического управления в отношении персонала. Способы формирования кадровой стратегии. Этапы стратегического управления в кадровой деятельности. Факторы, способствующие и препятствующие осуществлению эффективной стратегии управления людьми в организации.

Тема 5 Реализация основных направлений работы службы управления людьми в организации на организационно-распорядительном уровне

Организация работы службы управления людьми по регулированию численности персонала, разработке технологий привлечения и отбора, по взаимодействию с организациями-посредниками и сервисными структурами на рынке труда. Организация процесса привлечения кандидатов на трудоустройство: оформление отношений трудового найма, организация процесса сокращения персонала и мероприятий по профилактике сокращений, по ведению кадрового учета и отчетности в организации.

Организация службой управления людьми системы оценки и аттестации персонала в организации. Планирование процессов развития системы управления персоналом. Реализация направления работы службы управления людьми по первичному развитию и дополнительному обучению персонала, по управлению карьерой работников. Планирование служебно-профессионального продвижения работников. Построение профессиограмм для ключевых должностей. Кадровый резерв организации. Положение о кадровом резерве. Процедура отбора в резерв. Планирование и организация работы с резервом.

Организация работы службы управления людьми по формированию мотивационной политики, по рациональной организации труда работников: планирование требований к рабочим местам, разработка должностных инструкций работников организации, оценка особенностей труда разных

категорий сотрудников, выбор форм организации труда, организация контроля на всех уровнях управления. Организация службы управления людьми по организации социально-экономической и психологической поддержки персонала.

Работа кадровых служб по учету рабочего времени и его использования. Нормативные и инструктивные материалы. Формы и организация учета персонала и использования рабочего времени. Действующие «Правила внутреннего трудового распорядка» и контроль за их соблюдением. Разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины на предприятии. Организация изучения социально-психологического климата в коллективе. Меры предотвращения социальной напряженности в трудовом коллективе. Участие кадровой службы в работе комиссии по разрешению трудовых споров и конфликтов.

Тема 6 Организация работы службы управления людьми в современной организации в сфере HR-менеджмента

Человеческие ресурсы, их место в портфеле ресурсов организации. Интеллектуальный капитал и человеческие ресурсы. Состав и особенности человеческих ресурсов. Идентификация ресурсов организации. (Ресурсное дерево организации). Трансформация одних ресурсов в другие. Направленность деятельности службы управления людьми в организации на результат. Понятие добавленной ценности. Элементы концепции ценности HR и критерии службы управления человеческими ресурсами. Роль ЧР в создании добавленной ценности. Виды добавленной ценности. Подходы к определению добавленной ценности. Трансформация роли HR-специалиста в системе управления человеческими ресурсами. Специфические функции системы УЧР. Поведение человеческих ресурсов. Методы управления человеческими ресурсами. Процесс управления человеческими ресурсами и его составляющие элементы. Знания как важнейший человеческий ресурс. Управление знаниями. Специфика управления знаниями. Стратегическая направленность управления человеческими ресурсами. Процесс перехода от систем управления персоналом к системам управления человеческими ресурсами. Комплексность трансформации систем управления персоналом в системы управления человеческими ресурсами. Удовлетворение потребностей клиентов, инвесторов, сотрудников и менеджеров. Бизнес-стратегия организации и бизнес-стратегия управления человеческими ресурсами.

Тема 7 Разработка структуры и формирование количественного состава службы управления людьми в организации в зависимости от вида деятельности, целей и размера организации

Виды деятельности и главные цели организации. Выбор структуры СУП в зависимости от вида деятельности и главных целей организации. Методы расчета численности специалистов службы управления людьми в организации. Отраслевые нормы обслуживания и фактические нагрузки на одного специалиста СУП. Выбор численности СУП в условиях цикличности производства и его диверсификации. Зависимость численности СУП от

численности персонала в организации. Особенности определения численности СУ в малых, средних и крупных организациях. Особенности и различия структуры в зависимости от масштабов деятельности предприятия, стратегии и тактики работы с персоналом, степени централизации или децентрализации управления. Формирование кадровой службы на различных стадиях жизни организации.

Тема 8 Требования к уровню компетентности сотрудников службы управления людьми в современных организациях

Сущность управления компетенциями персонала организации. Понятия компетенция и компетентность. Типы, виды и модели компетенций. Мировой опыт определения компетенций специалистов по управлению персоналом. Зарубежные модели компетенций. Перечень компетенций, рекомендуемых для специалистов по управлению персоналом отечественных организаций. Требования к компетенциям в зависимости от уровня управления. Стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента.

Тема 9 Пути совершенствования и развития подразделений управления людьми в организации

Соответствие организации бизнеса и структуры службы управления людьми. Монобизнес и функциональная организация службы управления людьми. Холдинг и организация интегрированной службы. Диверсификационный бизнес и коллективная организация HR-службы. Механизм мотивации службы управления людьми в организации.

Совершенствование деятельности службы управления персоналом с использованием метода функционально-стоимостного анализа (ФСА). Анализ функций, выполняемых службой управления персоналом, и затрат на их осуществление. Разработка проекта совершенствования деятельности службы управления персоналом на основе функционально-стоимостного анализа.

Тема 10 Оценка эффективности деятельности службы управления людьми в организации

Понятие эффективности деятельности службы управления людьми в организации. Методы оценки эффективности СУП, критерии и показатели оценки. Методика оценки экономической эффективности деятельности СУП в организации. Оценка экономической и социальной эффективности совершенствования деятельности службы управления персоналом.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ДЛЯ ДНЕВНОЙ ФОРМЫ ПОЛУЧЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Номер темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Иное	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество часов УСП			
						Лекции	ПЗ (СЗ)		
1	Эволюция служб управления людьми в организациях	3	2					[2,3,8]	Выступления с докладами
2	Организация работы службы управления персоналом в организации	4	4					[2,10]	Контрольная работа
3	Место и роль службы управления людьми в современной организации, взаимодействие ее с другими субъектами управления организации	4	4					[2]	Тесты
4	Взаимосвязь управления людьми, политики и структуры службы управления людьми в современной организации	4	3					[1,4]	Подготовка докладов
5	Реализация основных направлений работы службы управления людьми в организации на организационно-распорядительном уровне	4	4					[2,9]	Тесты
6	Организация работы службы управления людьми в современной организации в сфере HR-менеджмента	4	4					[7,10]	Контрольная работа
7	Разработка структуры и формирование количественного состава службы управления людьми в организации в зависимости от	4						[9]	Разработка структуры

	вида деятельности, целей и размера организации								службы для одного из предприятий
8	Требования к уровню компетентности сотрудников службы управления людьми в современных организациях	3	2					[2,9]	Тесты
9	Пути совершенствования и развития подразделений управления людьми в организации	4	7					[15]	Выполнение ФСА
10	Оценка эффективности деятельности службы управления людьми в организации	4	4					[10]	Тесты
	Всего часов	38	36						Зачет

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов по учебной дисциплине «Организация деятельности служб управления персоналом»

В овладении знаниями учебной дисциплины важным этапом является самостоятельная работа студентов. Рекомендуется бюджет времени для самостоятельной работы в среднем 5-7 часа на каждую тему.

Основными направлениями самостоятельной работы студента являются:

- первоначально подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;

- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по дисциплине в целом и ее разделам, наличие ее в библиотеке и других доступных источниках, изучение необходимой литературы по теме, подбор дополнительной литературы;

- проработать материал по теме, полученный на лекциях и практических занятиях, расширить его за счет специальной литературы. При необходимости обратиться за консультацией к преподавателям;

- подготовиться к каждому практическому занятию в соответствии с планами их проведения путем изучения основной и дополнительной литературы;

- подготовиться к прохождению различных форм контроля знаний: проработка тестов, выполнение контрольных работ, подготовка докладов, подготовка к устным выступлениям и т.п.

- подготовка к зачету.

Нормативные и законодательные акты

1. Конституция Республики Беларусь : с изм. и доп., принятыми на респ. референдумах 24 нояб. 1996 г. и 17 окт. 2004 г. -- Минск: Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2016. – 62 с.

2. Трудовой кодекс Республики Беларусь. Минск: Академия МВД, 2014. – 173 с.

3. Трудовой кодекс Республики Беларусь с комментариями наиболее важных изменений, внесенных Законом Республики Беларусь от 8 января 2014 г. № 131-3 /Л.И.Липень. Минск: Амалфея, 2014.- 304 с.

4. Методические рекомендации по установлению норм и нормативов для нормирования труда рабочих: утв. Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 26 ноября 2004 г. №134 // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

5. Рекомендации по организации нормирования труда в отраслях экономики: утв. Постановлением Министерства труда Республики Беларусь от

29 марта 2001 г. №33 // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

6. Методика проведения аттестации рабочих мест по условиям труда: утв. Постановлением Министерства труда Республики Беларусь от 4 сентября 1995 г. N 74 // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

7. Инструкции о порядке организации нормирования труда: утв. постановлением Министерства труда Респ. Беларусь от 21.03.2008, №53. // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. — 2008. — 16 апреля. — № 8/18629.

8. Об утверждении Общегосударственного классификатора Республики Беларусь: Постановление министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 24 июля 2017 г. № 33 / [Электронный ресурс] Нац. правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 2019

ЛИТЕРАТУРА

Основная:

1. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : учебник / Н.П. Беляцкий. - 2-е изд. - Минск : Современная школа, 2010. - 447 с.

2. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалов, М.В. Ушакова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: КНОРИС, 2010. - 416 с.

3. Одегов, Ю.А. Организация службы управления персоналом: современный подход : учеб.-практ. пособие / Ю.А. Одегов, Л.Р. Котова; под ред. Ю.А. Одегова. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 168 с.

4. Петрович, М.В. Управление персоналом : учеб. пособие / М.В. Петрович. – Минск: Амалфея, 2013. – 512 с.

5. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / А.Я. Кибанов и др.; под ред. А.Я. Кибанова. - М-во образования и науки Российской Федерации, Гос. ун-т управления. - 2-е изд., перераб и доп. – М.: Инфра-М, 2011. – 363 с.

6. Управление персоналом : учебник для студентов высших учебных заведений / И.Б. Дуракова и др.; под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2013. - 568 с.

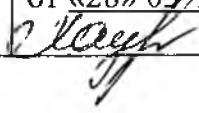
Дополнительная

7. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика / В.М. Анисимов / Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. - М.: Экономика, 2003. - 702 с.

8. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник : пер. с англ. / М. Армстронг ; ред. перевода С.К. Мордовин. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 845 с.

9. Кадровая служба. Типовые положения, должности служащих, нормативы численности : сборник для рук. и спец. организаций, науч. и практ. работников, препод. и студ. экон. вузов / М-во труда и соц. защиты РБ, НИИ труда; / сост.: А.Н. Заикин и др. - Минск : НИИ труда, 2006. - 48 с.
10. Ковалева, О.С. Кадровая работа: технология, инструменты, методы / О.С. Ковалева . - 2-е изд., перераб. и доп. - Минск: Амалфея, 2008. - 228 с.
11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А.Я. Кибанов – М. : ИНФРА-М, 2013. - 299 с.
12. Крымов, А.А. Управление персоналом на 100 %. Как стать эффективным HR-директором / А.А. Крымов – СПб.: Питер, 2010. - 237 с.
13. Пархимчик, Е.П. Кадровый аудит: учебное пособие / Гос. ин-т управления и социальных технологий БГУ / Е.П. Пархимчик - Минск: ГИУСТ БГУ, 2012. - 140 с.
14. Пархимчик, Е.П. Кадровая политика организации : учебное пособие / Е.П. Пархимчик - Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. – 125 с.
15. Рудавина, Е. Р. Большая книга директора по персоналу / Е. Р. Рудавина, В. В. Екомасов. – СПб.: Питер, 2011. – 364 с.

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ УВО

Название учебной дисциплины, которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Менеджмент	Кафедра экономики и управления	Замечаний нет	протокол № <u>10</u> от « <u>28</u> » <u>03/2019</u> 

ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ УВО
на 2019/2020 учебный год

№ п/п	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры организации и управления (протокол № ____ от _____ 20__ г.)

Заведующий кафедрой



Н.П. Беляцкий

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета

_____ Е.В. Петриченко