

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 05.04.2024 14:50:09  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a63028c119c89c2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС**

---

Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНА  
Методической комиссией по направлению  
«Государственное и муниципальное  
управление»  
Протокол от «21» мая 2021 г. № 5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.О.18 «Управление человеческими ресурсами»**

*(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)*

**«УЧР»**

*краткое наименование дисциплины (модуля)*

по направлению подготовки (специальности)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

*Направленность (профиль) "Эффективное государственное управление"*

**бакалавр**

*квалификация выпускника*

**очная, очно-заочная**

*форма(ы) обучения*

Год набора - 2021

Санкт-Петербург, 2021 г

**Авторы–составители:**

Кандидат психологических наук, доцент,  
доцент кафедры социальных технологий  
Тулупьева Т.В.

Кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом,  
Брежнева А.П.

Заведующий кафедрой:

И.о. заведующего кафедрой управления персоналом, доктор социологических наук, доцент  
Обухова Л. А.

**Директор образовательной программы:**

Доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры журналистики и медиакоммуникаций  
факультета социальных технологий  
Бубенок Е. А.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	6
3. Содержание и структура дисциплины	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	11
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	32
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	36
6.1. Основная литература	36
6.2. Дополнительная литература	37
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	38
6.4. Нормативные правовые документы	47
6.5. Интернет-ресурсы	48
6.6. Иные источники	48
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	49

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

**1.1. Дисциплина Б1.О.18 «Управление человеческими ресурсами» обеспечивает овладение следующими компетенциями:**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код индикатора достижений</b>	<b>Наименование индикатора достижений</b>
УК ОС-2	Способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.3	Демонстрирует способность анализировать состояние человеческих ресурсов и возможности предприятия на рынке труда, используя современные информационные технологии и базы данных, социологические и статистические методы; делегировать полномочия; производить расчеты экономических и социальных показателей эффективности решений по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами; разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами организации

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.О.18 «Управление человеческими ресурсами» у выпускника должны быть сформированы :

ОТФ/ТФ (при наличии профстанд арта)	Код индикатор а достижени й	Наименование индикатора достижений	Результаты обучения
управление и контроль подготовки и реализации проекта государств енно- частного партнёрств а	УК ОС-2.3	Демонстрирует способность анализировать состояние человеческих ресурсов и возможности предприятия на рынке труда, используя современные информационные технологии и базы данных, социологические и статистические методы; делегировать полномочия; производить расчеты экономических и социальных показателей эффективности решений по совершенствовани ю системы управления человеческими ресурсами; разрабатывать стратегий управления человеческими ресурсами организации	<p><b>На уровне знаний:</b> категории управления человеческими ресурсами; методическую и нормативно-правовую базу анализа и планирования человеческих ресурсов; основы формирования корпоративной системы управления набором, оценкой и развитием человеческих ресурсов; методики оценки вариантов решений по управлению человеческими ресурсами с учетом критериев их социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий; , основы проектирования организационных структур, методику распределения полномочий с учетом штурма и т.д.).</p> <p><b>На уровне умений:</b> . анализировать состояние человеческих ресурсов и возможности предприятия на рынке труда, используя современные информационные технологии и базы данных, социологические и статистические методы. организовать групповую работу по подготовке решений направленных на повышение эффективности человеческих ресурсов, планировать организационные связи, оптимизацию полномочий и функций в целях формирования эффективных структур управления человеческими ресурсами</p> <p><b>На уровне навыков:</b> навыками составления кадровых разделов планов, их обоснования и внедрения в соответствии с принятыми в организации стандартами; системой критериев и аргументов для оценки предлагаемых вариантов кадровых решений; навыками расчетов, на основе типовых методик, экономических и социальных показателей эффективности решений по совершенствованию системы управления</p>

<b>ОТФ/ТФ (при наличии профстанд арта)</b>	<b>Код индикатор а достижени й</b>	<b>Наименование индикатора достижений</b>	<b>Результаты обучения</b>
			человеческими ресурсами; разрабатывать стратегий управления человеческими ресурсами организации.

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

### **Объем дисциплины**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академических часов, 81 астрономический час.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ)

### **Очная, очно-заочная форма**

<b>Вид работы</b>	<b>Трудоемкость в акад. часах</b>	<b>Трудоемкость в астрон. часах</b>
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108</b>	<b>81</b>
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	<b>34</b>	<b>25,5</b>
Лекции	16	12
Практические занятия	16	12
Лабораторные занятия		
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>38</b>	<b>28,5</b>
Консультации	2	1,5
<b>Контроль</b>	<b>36</b>	<b>27</b>
Формы текущего контроля	Устный опрос, доклад, тест, кейс, реферат	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Экзамен</b>	

**\*При реализации дисциплины с использованием ДОТ преподаватель самостоятельно адаптирует форму текущего контроля, указанного в таблице, к системе дистанционного обучения (п.3, п.4.1.1, п.4.2).**

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина **Б1.О.18 «Управление человеческими ресурсами»** относится к дисциплинам обязательной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль)

"Эффективное государственное управление" и изучается студентами в 6 семестре (очная форма обучения), в 8 семестре (очно-заочная формы обучения).

**Дисциплина реализуется после изучения:**

Б1.О.02	Философия
Б1.О.03	Психология
Б1.О.07	Социология
Б1.О.04	Политология
Б1.О.08	Высшая математика
Б1.О.13	Теория управления
Б1.В.04	Социология управления
Б1.В.06	Статистика
Б1.В.20	Трудовое право

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен. Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, и том числе на портале: <https://sziu-de.ganepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

### 3.Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Всего	Объем дисциплины (модуля), час				Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР <sup>1</sup>		
<b>Очная форма обучения</b>								
Тема 1	Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	8	2		2		4	Т

Тема 2	Обеспечение организации человеческими ресурсами	8	2		2		4	Кейс
Тема 3	Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала персонала организации	8	2		2		4	Д
Тема 4	Мотивация как функция управления человеческими ресурсами	8	2		2		4	Д
Тема 5	Система оценки персонала организации	8	2		2		4	УО
Тема 6	Управление профессиональным развитием персонала организации	9	2		2		5	УО
Тема 7	Управление деловой карьерой персонала	7	1		1		5	Д
Тема 8	Технологии работы с кадровым резервом	7	1		1		5	УО
Тема 9	Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческим ресурсами	9	2		2		5	Т,Р
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<u>36</u> <u>27</u>						<b>Экзамен</b>
	<b>Всего:</b>	<b>108</b>	<b>16</b>		<b>16</b>	<b>2</b>	<b>38</b>	
	<b>Всего в астроном. часах</b>	<b>81</b>	<b>12</b>		<b>12</b>	<b>1,5</b>	<b>28,5</b>	

## СОДЕРЖАНИЕ

### Тема 1. Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами (проблемная лекция, семинар в форме опроса)

Виды ресурсов: человеческие; материальные; финансовые. Изменение их роли и места в менеджменте в процессе эволюции. Понятие «человеческие ресурсы». Место и роль человека в организации, его потенциал.

Соотношение понятий: управление людьми; управление персоналом; управление человеческими ресурсами. Характерные черты управления человеческими ресурсами. Основная цель и задачи управления человеческими ресурсами. Системный подход к управлению человеческими ресурсами. Стратегическое управление человеческими ресурсами.



Эволюция кадрового менеджмента. Проблемы управления человеческими ресурсами в современном обществе.

**Тема 2. Обеспечение организации человеческими ресурсами (проблемная лекция, семинар в форме опроса и выполнения практического задания)**

Политика найма персонала. Внутренние и внешние источники привлечения персонала. Их преимущества и недостатки. Выбор источников найма персонала.

Цели отбора персонала. Основные подходы зарубежных фирм к отбору внешних претендентов. Типовые этапы отбора, их содержание. Организация процедуры отбора.

Группировка и содержание критериев и показателей отбора. Методы оценивания претендентов на вакантную должность (рабочее место). Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.

**Тема 3. Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала персонала организации (проблемная лекция, семинар в форме опроса)**

Понятие профессиональной ориентации. Цели и задачи профориентации. Основные формы профориентационной работы: просвещение, информация, консультация. Органы управления профориентацией. Направленность профориентационной работы.

Понятие социализации и трудовой адаптации. Понятие адаптации как социального явления. Сущность и содержание адаптации в социальной среде.

Виды и направления социализации и адаптации. Первичная и вторичная адаптация. Стороны адаптации: социальная, организационная, профессиональная, психофизиологическая. Условия успешной социализации и адаптации.

Основные стадии адаптации работника в организации: ознакомление, приспособление, ассимиляция, идентификация. Типы идентифицированных в процессе адаптации работников: безразличные, частично и полностью идентифицированные. Типы поведения человека при включении его в организацию. Факторы, влияющие на адаптацию. Зависимость продолжительности периода адаптации от личностных особенностей работника. Адаптация и дезадаптация, адаптационный кризис.

Управление процессом трудовой адаптации. Основные адаптационные технологии. Роль наставничества в адаптации молодых специалистов. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией. Отечественный и зарубежный опыт адаптации персонала.

**Тема 4. Мотивация как функция управления человеческими ресурсами (проблемная лекция, семинар в форме опроса)**

Концептуальные основы теории управления мотивацией. Сущность основных теорий содержания и процесса мотивации. Сравнительная характеристика теорий мотивации – общие и отличительные элементы. Классификация мотивов и стимулов, используемых на практике, их ранжирование по степени влияния на персонал. Практическое использование теорий мотивации. Принципы мотивирующей организации труда.

Формы оплаты труда персонала. Системы оплаты труда руководителей. Формы участия персонала в прибылях и капитале предприятия. Социальные выплаты и льготы персонала. Государственное регулирование оплаты труда. Точность; прозрачность системы вознаграждения. Эффективная система нематериальной мотивации.

Разработка стратегии вознаграждения. Оценка работы: цели; подходы; типы оценки; ранжирование работ. Управление результативностью персонала. Оценка удовлетворенности трудом.

**Тема 5. Система оценки персонала организации (проблемная лекция, семинар в форме опроса)**

Понятие деловой оценки. Периодичность проведения деловой оценки. Цели деловой оценки персонала. Организационная подготовка проведения Деловой оценки. Типичные ошибки, допускаемые при проведении оценки. Основные методы снижения субъективности и неполноты оценки. Объекты и субъекты деловой оценки. Документационное и информационное обеспечение процесса деловой оценки.

Роль линейного руководителя при проведении деловой оценки – аттестации. Назначение и содержание оценочной беседы руководителя с подчиненным. Формирование экспертного заключения по результатам деловой оценки.

Классификация показателей деловой оценки. Применимость показателей оценки для различных групп сотрудников. Требования к формированию состава показателей оценки.

Основные методы оценивания персонала. Преимущества и недостатки методов оценивания. Особенности применения различных методов оценивания. Документационное сопровождение различных методов оценивания.

Подведение итогов и использование результатов деловой оценки.

Требования к содержанию методики деловой оценки персонала. Основные варианты организации проведения процесса деловой оценки.

## **Тема 6. Управление профессиональным развитием персонала организации (проблемная лекция, семинар в форме опроса)**

Понятие и основное содержание развития персонала организации. Развитие персонала как стратегический фактор успеха организации. Цели развития персонала. Развитие персонала как инвестиционное решение. Факторы, определяющие необходимость развития персонала.

Основные составляющие технологии развития персонала: управление социальным развитием, обучение персонала, управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом, управление нововведениями в кадровой работе, организация аттестации персонала и др., их задачи и основное содержание.

Подразделения системы управления персоналом, реализующие технологии управления развитием персонала организации, их основные функции. Современные тенденции, формы и методы управления развитием персонала.

Структура системы обучения персонала, учебно-материальная база системы обучения. Учебно-методическое обеспечение обучения.

Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации. Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала. Принципы, методы, формы и виды обучения. Основные особенности функционирования учебных центров. Классификация форм повышения квалификации, их взаимосвязь. Содержание форм обучения: на рабочем месте, вне рабочего места, около рабочего места. Методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места, их преимущества и недостатки.

## **Тема 7. Управление деловой карьерой персонала (проблемная лекция, семинар в форме опроса)**

Понятия карьеры, служебно-профессионального продвижения. Виды деловой карьеры. Принципы организации управления деловой карьерой. Инструментарий управления деловой карьерой. Этапы деловой карьеры, их содержание. Практические примеры управления карьерой в отечественных и зарубежных организациях. Взаимосвязь планирования и реализации деловой карьеры с мероприятиями по повышению квалификации персонала.

Сущность служебно-профессионального продвижения персонала. Понятие «ротация» кадров. Характеристика системы служебно-профессионального продвижения

персонала, ее цели и задачи. Содержание этапов системы служебно-профессионального продвижения работников: работа со обучающимися старших курсов вузов; работа с молодыми специалистами; работа с руководителями нижнего звена управления; работа с руководителями среднего звена управления; работа с руководителями высшего звена управления.

Планирование служебно-профессионального продвижения персонала.

Проблемы резерва кадров. Сущность управления кадровым резервом. Этапы процесса формирования резерва: составление прогноза изменений в составе руководящих кадров, получение информации о деловых и личностных качествах кандидатов, формирование состава резерва кадров. Критерии, используемые при подборе кандидатов в резерв. Источники формирования резерва кадров. Порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров. Планирование работы с кадровым резервом.

#### **Тема 8. Технологии работы с кадровым резервом (проблемная лекция, семинар в форме опроса)**

Понятия кадрового резерва. Цели, принципы и источники формирования кадрового резерва. Типы кадрового резерва.

Система работы с кадровым резервом в организации. Цели, принципы, источники формирования состава кадрового резерва. Этапы работы с резервом: анализ потребности; формирование списка кандидатов в резерв; оценка и отбор персонала в резерв; подготовка кандидатов; расстановка.

Технологии отбора, изучения, оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов в состав резерва. Технологии подготовки кадрового резерва и порядок востребования. Требования, предъявляемые при выдвижении на должность. Роль и место руководителя в работе с резервом. Оценка результатов работы с резервом.

#### **Тема 9. Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческим ресурсами (проблемная лекция, семинар в форме тестирования)**

Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. Коммерческая (финансовая), бюджетная и народнохозяйственная экономическая эффективность, их содержание и порядок расчета. Классификация производственных и непроизводственных затрат. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом. Расчет экономического результата за счет факторов производственной и непроизводственной сфер.

Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом организации. Направления совершенствования методики. Чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

#### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.**

**4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.18 «Управление человеческими ресурсами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

	<i>Наименование темы</i>	<i>Формы контроля</i>
<b><i>Очная форма обучения</i></b>		
Тема 1	Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	Т
Тема 2	Обеспечение организации человеческими ресурсами	Кейс
Тема 3	Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала персонала организации	Д
Тема 4	Мотивация как функция управления человеческими ресурсами	Д
Тема 5	Система оценки персонала организации	УО
Тема 6	Управление профессиональным развитием персонала организации	УО
Тема 7	Управление деловой карьерой персонала	Д
Тема 8	Технологии работы с кадровым резервом	УО
Тема 9	Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческим ресурсами	Т,Р
<b><i>Очно-заочная форма обучения</i></b>		
Тема 1	Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	
Тема 2	Обеспечение организации человеческими ресурсами	Кейс
Тема 3	Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала персонала организации	Д
Тема 4	Мотивация как функция управления человеческими ресурсами	Д
Тема 5	Система оценки персонала организации	УО
Тема 6	Управление профессиональным развитием персонала организации	УО
Тема 7	Управление деловой карьерой персонала	Д
Тема 8	Технологии работы с кадровым резервом	УО
Тема 9	Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческим ресурсами	Т,Р

**4.1.2. Промежуточная аттестация проводится с применением следующих методов(средств)**

Экзамен проводится в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса)

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
3. Тестирование в СДО с прокторингом.

## 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

### Типовые вопросы для устного опроса

**Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):**

Тема 1. Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами

1. Виды ресурсов и изменение их роли и места в менеджменте в процессе эволюции.
2. Соотношение понятий: управление людьми; управление персоналом; управление человеческими ресурсами (УЧР).
3. Характерные черты управления человеческими ресурсами
4. Основная цель и задачи управления человеческими ресурсами
5. Современные проблемы управления человеческими ресурсами.

Тема 2. Обеспечение организации человеческими ресурсами

1. Обеспечение организации человеческими ресурсами: понятие, цели, виды.
2. Технологии поиска и привлечения кандидатов.
3. Использование современных технологий для обеспечения организации человеческими ресурсами.
4. Резюме кандидата: рекомендации по подготовке и анализу резюме.
5. Технологии проведения собеседования с кандидатами.

Тема 3. Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала организации

1. Адаптация персонала организации: понятие, цели, виды.
2. Этапы адаптации и факторы влияющие на ее эффективность.
3. Программы управления адаптацией: организация и технологии.
4. Наставничество: понятие, цели, виды.
5. Оценка эффективности адаптации персонала.

Тема 4. Мотивация как функция управления человеческими ресурсами

1. Понятие мотивации и стимулирования.
2. Структура системы мотивации.
3. Концептуальные основы теории трудовой мотивации.
4. Мотивирующие факторы труда.
5. Современные технологии управления мотивацией персонала.

Тема 5. Система оценки персонала организации

1. Система оценки: понятие, цели, методы и технологии.
2. Предмет оценки: виды, критерии.
3. Методы оценки результативности персонала организации.
4. Современные методы и технологии оценки.

Тема 6. Управление профессиональным развитием персонала организации

1. Содержание основных понятий профессионального развития персонала.
2. Современные методы обучения персонала.
3. Корпоративный университет.

#### 4. Оценка эффективности обучения. Модель Кирпатрика.

##### Тема 7. Управление деловой карьерой персонала

1. Понятие и классификация карьеры.
2. Факторы, способствующие успешной карьере работника.
3. Технологии управления карьерой.
4. Карьерограмма.
5. Особенности карьеры на государственной службе.

##### Тема 8. Технологии работы с кадровым резервом

1. Кадровый резерв: понятие, цели, задачи, типология.
2. Этапы работы с кадровым резервом.
3. Оценка при отборе в кадровый резерв.
4. Опыт формирования кадрового резерва в бизнесе и на государственной службе.

##### Тема 9. Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческими ресурсами

1. Методологические основы оценки эффективности и результативности.
2. Критерии оценки эффективности системы управления персоналом.
3. Методы оценки эффективности системы управления персоналом.

#### **Типовой пример практического задания (кейса)**

##### **Задание 1. . Обеспечение организации человеческими ресурсами**

1. Разработать требования к должности (по заданию преподавателя)
2. Составить объявление о вакансии (по заданию преподавателя)
3. Разработать программу поиска резюме кандидатов, соответствующих требованиям вакансии
4. Проанализировать отобранные резюме
5. Составить примерный план вопросов к кандидату для структурированного интервью.

##### **Задание 2.**

**Проанализируйте, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме**

Недавно возглавив предприятие, молодой директор старается все держать в своих руках. Неожиданно для него рабочие начинают увольняться, причем те, которые работают на заводе уже по двадцать лет и являются действительно ключевыми сотрудниками предприятия. Менеджер по персоналу пытается объяснить директору, в чем причина начавшихся увольнений, но директор не хочет ее слушать и решает эту задачу самостоятельно, увеличив зарплату рабочим одного подразделения. На следующий день, придя в свой кабинет, он испытывает шок от того что, несмотря на увеличение зарплаты, рабочие продолжают увольняться. Обозначившаяся проблема заставляет топ-менеджмент предприятия задуматься над вопросами стимулирования персонала.

Рассматриваемые вопросы:

Из чего складывается система стимулирования?

Система оплаты труда как часть системы стимулирования.

Разработка и внедрение системы оплаты труда.

Мотивы и стимулы – что есть что?

Оклад или премия - что и для кого эффективнее?

Отношения с подчиненными – как доверять своим подчиненным и опираться на них.

### **Задание 3.**

Каждому руководителю хочется, чтобы его сотрудники не просто выполняли свою работу, а выполняли её хорошо, постоянно улучшая показатели. Ключ к решению этой задачи можно подобрать с помощью умелого использования мотивации.

Генеральный директор, решившийся в корне изменить ситуацию в компании «Дискобол», уже многого добился. Защищены планы и бюджеты, скоординированы действия подразделений. Однако при реализации планов оказалось, что как у персонала, так и у самих руководителей нет заинтересованности, чтобы что-то менять и работать по-новому. И если мотивация персонала не изменится, самые лучшие планы останутся нереализованными.

Учебные задачи:

Выявить, в каком состоянии находится мотивация персонала в Компании.

Какие из предпринятых действий помогают ее повысить?

Что можно предложить ещё?

### **Задание 4.**

Успех общей стратегии компании во многом зависит от степени внимания менеджмента к управлению человеческими ресурсами на стратегическом уровне. Ведь стратегическое управление человеческими ресурсами может привести компанию к важным результатам, однако только при том условии, что оно является частью общей системы управления.

Текучка персонала поставила под угрозу не только планы развития, но и вообще функционирование компании "Алгоритм". Руководство решает дилемму - либо совершенствовать управление человеческими ресурсами, либо отказываться от принятой ранее стратегии компании, от выхода на региональные рынки. Если выбирать первое, то это должно быть комплексное решение проблем в сфере управления человеческими ресурсами, с учётом соответствия стратегии компании в целом.

Задачи для обучающихся:

Оценить подходы менеджеров компании "Алгоритм" к разработке стратегии управления человеческими ресурсами.

Оценить предложенные цели совершенствования управления персоналом с точки зрения соответствия особенностям сложившейся ситуации и бизнес-стратегии компании "Алгоритм"

Предложить свою стратегию управления человеческими ресурсами для компании "Алгоритм"

### **Задание 5.**

HR-специалисты многих российских компаний сегодня столкнулись с серьёзной проблемой дефицита кадров, перерастающего в настоящий кадровый голод. Нехватка квалифицированного персонала может помешать реализации намеченных компанией планов. Именно поэтому серьёзный стратегический анализ должен включать и анализ рынка труда.

Компания "Алгоритм" стремительно развивается на рынке ИТ-продуктов и услуг. В планах - выход на региональные рынки, в частности, открытие офиса в Новосибирске. Однако у менеджмента компании нет уверенности, будут ли новые проекты обеспечены

персоналом, сможет ли "Алгоритм" не только привлечь, но и удержать необходимых специалистов? Ситуация на рынке труда нерадостная - зарплаты "айтишников" постоянно растут, конкуренция за персонал высока настолько, что даже студенты-треькурсники начисто сметаются крупными компаниями.

Задачи для обучающихся:

Провести анализ рынка труда для компании "Алгоритм".

Предложить программу действий по подбору персонала в новосибирский офис.

### **Задание 6.**

Оплата и нормирование труда – один из основных вопросов взаимоотношений с персоналом. Поэтому так важно усвоить основные положения трудового законодательства, касающиеся заработной платы. Это поможет не только избежать конфликтов с персоналом, но и построить с ним нормальные деловые отношения.

Долгожданный день зарплаты вызвал у сотрудников множество вопросов. Секретарь получила меньше обычного в связи с учётом неполного рабочего времени, установленного для неё в связи с уходом за больным мужем. Обижен и программист Руденко. Помимо своих основных обязанностей он руководит проектом, поэтому он настаивает на том, чтобы ему выплачивали ещё хотя бы половину ставки руководителя. Программист Панкратьев озадачен – он не может понять, как начисляется зарплата. Каждый раз он получает разную сумму, но, что примечательно, всегда меньше остальных. Системный администратор в гневе – в бухгалтерии он узнал о том, что было принято решение выдавать его зарплату не ему лично в руки, а его жене. Директор пытается избежать назревающих конфликтов с сотрудниками, но не уверен, как поступить правильно.

### **Задание 7.**

Кейс описывает проблемы в системе оплаты труда и премирования производственного персонала и отношение к ней сотрудников отделов производства крупной торговой сети. Для анализа представлены данные исследования, проведенного среди рядового персонала и среднего менеджмента отделов производства гипермаркетов компании, касающиеся организации труда, мотивации и стимулирования персонала, оказывающих влияние на текучесть производственного персонала. Основная задача кейса- на основе анализа предоставленного исследовательского материала дать оценку существующей в компании системы вознаграждения производственного персонала, выявить проблемы в сфере его мотивации и удержания, сформулировать рекомендации по совершенствованию(повышению эффективности) системы материального стимулирования этой категории персонала.

### **Задание 8**

В кейсе рассматриваются проблемы разделения и кооперации труда и объединения работников в бригады на примере участка многостаночного обслуживания ОАО «Компрессорный комплекс». Целью кейса является развитие углубленного понимания понятия «оптимизация» применительно к трудовым процессам, структуры оптимизационной задачи и оценки экономического эффекта, который дает оптимизация.

### **Задание 9**

В кейсе рассматривается проблемная ситуация, связанная с организацией процедуры отбора персонала на вакантные должности в той сфере бизнеса, в которой клиентоориентированность выступает ключевым критерием эффективной деятельности сотрудника. Работа с кейсом способствует развитию навыков анализа деятельности менеджера отдела продаж автодилерской компании, разработки спецификаций и перечня



компетенций для данного специалиста. Алгоритм составления спецификаций и перечня компетенций, используемый в кейсе, может быть перенесен на другие сферы бизнеса.

#### **Задание 10.**

В кейсе описаны события, связанные с увольнением директора по строительству в динамично развивающейся компании, специализирующейся на монтаже кровельных систем. Рассматриваются такие вопросы, как эффективность, ответственность, моральные аспекты руководства в ситуации увольнения. Кейс может быть использован при изучении кадровой политики компании, стиля лидерства, корпоративной культуры.

#### **Типовые задания для тестирования**

##### **1. Какова главная цель управления человеческими ресурсами?**

**А. Обеспечение организации кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.**

Б. Привлечение и поддержание высокой эффективности персонала в организации.

В. Формирование и совершенствование знаний, умений, способностей работников для их непрерывного профессионального и должностного роста и социального развития.

**2. Чтобы оценить эффективность вложений в персонал, HR-директор может посчитать ROI. Какие две формулы подходят для подсчета? Выберите все правильные варианты ответа.**

А.  $ROI = (\text{Доход} - \text{Сумма инвестиций}) : \text{Себестоимость} \times 100\%$

**Б.  $ROI = (\text{Доход} - \text{Себестоимость}) : \text{Сумма инвестиций} \times 100\%$**

В.  $ROI = (\text{Сумма инвестиций} - \text{Себестоимость}) : \text{Доход} \times 100\%$

**Г.  $ROI (\text{период}) = (\text{Сумма инвестиции к концу периода} + \text{Доход за выбранный период} - \text{Размер инвестиций}) : \text{Размер инвестиций} \times 100\%$**

**3. Управление персоналом как механизм кадровой политики это:**

А. Относительно однородная совокупность приемов и операций, способов воздействия субъекта управления персоналом на объект управления персоналом с целью достижения стратегических задач управления персоналом организации

Б. Система взаимосвязанных элементов управленческой деятельности субъекта управления, обеспечивающая реализацию целей и задач кадровой стратегии, кадрового обеспечения организации.

В. Основные правила и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты управления персоналом.

**4. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):**

А. Ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников

Б. Распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями

В. Ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры

**5. Управление персоналом как самостоятельная область научной профессиональной деятельности возникло:**

А. В конце 19 – начале 20 вв.

Б. В середине 20 в.

В. В конце 20 в.

Вопрос 3. (2 балла, уровень сложности - трудный)

**6. К государственной службе РФ относятся:**

А государственная гражданская служба.

Б. военная служба.

В. государственная гражданская служба субъектов РФ.

Г. правоохранительная служба субъектов РФ.

Д. муниципальная служба.

**7. Соотношение классов чинов, дипломатических рангов, воинских и специальных званий определяется:**

А. Указом Президента РФ

Б. Постановлением Правительства РФ

В. Конституцией РФ

Г. Нормативным правовым актом субъекта РФ

**8. Государственная гражданская служба подразделяется на:**

А. Федеральную государственную гражданскую службу

Б. Государственную гражданскую службу субъекта РФ

В. Службу в органах местного самоуправления

**9. Комплекс каких параметров рекомендуется использовать в качестве критериев для подбора конкретного оценочного инструментария?**

А. Уровень должности; обязанности в соответствии с должностным регламентом, квалификационные требования по должности; степень квалификации специалиста, проводящего оценку

Б. Требования к индивидуальным и личностно-психологическим качествам специалиста, занимающего должность государственного гражданского служащего.

В. Обязанности в соответствии с должностным регламентом, квалификационные требования по должности

**10. Целями наставничества являются:**

А. оказание помощи государственным гражданским служащим в их профессиональном становлении,

Б. приобретение служащими профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей,

В. сокращение времени прохождения испытательного срока,

Г. адаптация в коллективе,

Д. воспитание дисциплинированности.

**11. Из каких частей (видов оценки) состоит комплексная оценка?**

А. Оценка квалификации, оценка эффективности и результативности

Б. Оценка квалификации, оценка профессиональных качеств, оценка эффективности и результативности с использованием общественной оценки

В. Оценка профессиональных качеств, оценка эффективности и результативности

**12. Внеочередная аттестация гражданских служащих может проводиться:**

А. по соглашению сторон служебного контракта с учетом результатов годового отчета о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего

Б. по решению представителя нанимателя о сокращении должностей гражданской службы в государственном органе;

В. по решению представителя нанимателя о об изменении условий оплаты труда гражданских служащих.

Г. при совершении гражданским служащим дисциплинарного проступка

Д. после истечения срока пребывания в присвоенном классном чине

**13. Аттестация призвана способствовать:**

А. формированию кадрового состава

- Б. повышению профессионального уровня гражданских служащих
- В. решению вопросов при сокращении должностей гражданской службы
- Г. решению вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда
- Д. решению вопросов о присвоении классовых чинов
- Е. урегулированию конфликта интересов

**14. Развитие персонала - это:**

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

**15. Основанием для направления гражданского служащего на дополнительное профессиональное образование являются:**

- А. назначение гражданского служащего на иную должность гражданской службы в порядке должностного роста на конкурсной основе;
- Б. включение гражданского служащего в кадровый резерв на конкурсной основе;
- В. результаты аттестации гражданского служащего;
- Г. назначение гражданского служащего на иную должность гражданской службы
- Д. несоответствие уровня образования квалификационным требованиям
- Е. неудовлетворительные результаты испытания на замещение должности

**16. Дополнительное профессиональное образование гражданского служащего включает в себя**

- А. профессиональную переподготовку
- Б. повышение квалификации
- В. стажировку

**17. Мотивация это...**

- А. Внешние причины, побуждения, ориентированные на удовлетворение потребности
- Б. нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности человека, соц. гр. внутренний побудитель активности.
- В. Внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения определяемого комплексом воздействия внешних и внутренних факторов

**18. Содержательные теории мотивации основываются на:**

- А. представлении о справедливости вознаграждения
- Б. анализе процесса выполнения работы
- В. концепции потребностей работника
- Г. идее об удовлетворенности трудом

**19. Заключение служебного контракта позволяет удовлетворить потребность:**

- А. в уважении
- Б. в самореализации
- В. в безопасности

**20. Дайте определение понятию профессиональная карьера**

**21. Какие формы относятся к результативному характеру управления карьерой персонала? (один правильный ответ)**

- А. наличие плана развития карьеры
- Б. регулярное проведение аттестации персонала
- В. наличие в трудовом договоре условий карьерного роста в организации
- Г. систематическая и объективная оценка персонала с последующими кадровыми решениями

**22. Какие из личностных ресурсов госслужащего в условиях коррупции является для госслужащего самым уязвимым?**

(один правильный ответ)

- А. стрессоустойчивость
- Б. волевой потенциал
- В. профессионализм
- Г. предприимчивость
- Д. коммуникабельность

### **Типовые темы для рефератов**

1. Особенности персонала как объекта управления.
2. Факторы, повлиявшие а изменение представления о роли работника в современной организации.
3. Концепция человеческих ресурсов, профессионального потенциала, человеческого капитала.
4. Характеристика тейлоризма. Вклад административной школы в становление концептуальных основ управления персоналом.
5. Роль «школы человеческих отношений» в активизации человеческого фактора организации.
6. Теории «человеческого капитала» и «социального капитала» – новый концептуальный подход к месту человека в организации.
7. Национальные модели управления персоналом.
8. Подготовка по специальности управления персоналом.
9. Международные и региональные объединения в сфере управления персоналом.
10. Профессиональные сетевые сообщества в области управления персоналом.
11. Модель профессионального стандарта в сфере управления персоналом.
12. Факторы, определяющие структуру и статус кадровой службы.
13. Служба правления персоналом как бизнес- партнер (HRBP).
14. Содержание кадровой работы на государственной службе.
15. Нормирование труда кадровика.
16. Системные признаки управления персоналом.
17. Принципы управления персоналом.
18. Методы управления персоналом.
19. Функции управления персоналом.
20. Понятие и группы кадровых технологий.
21. Признаки кадровых технологий.
22. Управленческие функции кадровых технологий.
23. Инновационные кадровые технологий.
24. Отбор кадров: понятие, сущность, содержание.
25. Отбор и прием на работу: требования к кандидату, перечень документов, этапы.
26. Применение современных методов отбора персонала.
27. Использования испытательного срока, как дополнительного элемента отбора.
28. Адаптация персонала: понятие, цели, задачи, виды. Стороны адаптационного процесса.
29. Разработка и реализация программ адаптации.
30. Наставничество на государственной и муниципальной службе: цели, задачи, инструменты.
31. Система оценки персонала: понятие, цели, функции, предмет, критерии.
32. Методы и технологии оценки.
33. Центры оценки персонала.
34. Понятие и виды профессионального развития персонала.
35. Профессиональное обучение. Цели обучения и ожидаемые результаты.

36. Разработка и реализация индивидуальных планов профессионального развития персонала.
37. Теоретико-методологические основы мотивации
38. Мотивация как система.
39. Формы и методы мотивации трудовой деятельности.
40. Алгоритм разработки модели управления мотивацией профессиональной деятельности.
41. Служебная карьера: сущность, классификация, этапы. Карьерная стратегия.
42. Модель управления карьерой. Формирование карьерной среды на государственной и муниципальной службе

#### **Типовые темы для докладов**

#### **Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты)**

**(Соберите информацию по предложенной теме, систематизируйте ее, сделайте выводы и предложите использование)**

1. Место управления персоналом в системе наук.
2. Подходы в развитии теории управления персоналом.
3. Школы как направления развития теоретической мысли в области управления персоналом.
4. Современные теории (концепции) управления персоналом.
5. Отечественный опыт в управлении персоналом.
6. Зарубежный опыт управления персоналом.
7. Персонал – объект и важнейший ресурс управления.  
Управление персоналом как профессия: сущность, цель, задачи, функции, перспективы.
8. Формирование системы управления персоналом как инструмента стратегического управления организацией.
9. Службы управления персоналом: цель, задачи, место, роль, функции в организации.
10. Современные методы и технологии управления персоналом.
11. Регламентирующие документы в деятельности по управлению персоналом
12. Кадровая политика как стратегия и основа управления персоналом. Планирование в управлении персоналом. Анализ и проектирование рабочего места
13. Место и роль стратегий управления персоналом в системе стратегического управления организацией.
14. Кадровая политика как инструмент формирования кадрового потенциала организации.
15. Планирование и определение потребности в персонале. Оборот, сменяемость, текучесть кадров в организации.
16. Исследование профессии средствами профессиографии (профессиографирование, профессиографический анализ). Цель, задачи, виды профессиографии.
17. Место и роль аудита персонала в системе стратегического управления организацией.
18. Концепция реинжиниринга и проектирование (конструирование) рабочего места.
19. Место и роль стратегий управления персоналом в системе стратегического управления организацией.
20. Кадровая политика как инструмент формирования кадрового потенциала организации.
21. Планирование и определение потребности в персонале. Оборот, сменяемость, текучесть кадров в организации.
22. Исследование профессии средствами профессиографии (профессиографирование, профессиографический анализ). Цель, задачи, виды профессиографии.
23. Место и роль аудита персонала в системе стратегического управления организацией.
24. Концепция реинжиниринга и проектирование (конструирование) рабочего места.

25. Маркетинг персонала и его роль в качественном обеспечении организации кадрами.
26. Набор персонала: источники, методы, результативность.
27. Отбор персонала в организацию, критерии, процедура, эффективность отбора.
28. Профориентационная работа как инструмент маркетинга персонала.
29. Типы организационной культуры и ценностные ориентации персонала организации.  
Место и роль адаптации, как технологии управления персоналом, в современной организации.
30. Оценивание как процесс: виды и методы оценки.
31. Система сбалансированных показателей как современная оценка персонала.
32. Технология ассесмент-центра в оценке, основанной на компетенциях.
33. Аттестация персонала как основа кадровых решений.
34. Аудит персонала: структура, задачи, инструменты.  
.Высвобождение персонала как инструмент управления расстановкой кадров в организации.
35. Профессиональное и личностное развитие персонала.
36. Обучение персонала в структуре его профессионального развития.
37. Обучающаяся организация. Связь организационного обучения со структурой знаний.
38. Концепция интеллектуального капитала. Ее значение для развития персонала.
39. Карьерное продвижение как способ мотивации и развития персонала и направление формирования кадрового потенциала организации.
40. Роль делегирования полномочий в обучении персонала и его карьерном продвижении.
41. Теории мотивации и их применение в современном управлении.  
Социальная политика как выражение неразрывной связи мотивации и стимулирования.
42. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в современных организациях.
43. Заработная плата персонала: проблемы мотивации и демотивации.
44. Выбор систем оплаты труда: социально-экономические условия и стратегическая перспектива.
45. Социальные программы организации: стратегия и политика вознаграждения.
46. Лидерство как элемент эффективного руководства.
47. Руководство в системе управления персоналом организации.
48. Современные методы формирования коммуникативной структуры организации.
49. Роль организационного конфликта в организации.
50. Формы и методы противодействия стрессу в организации.
51. Социальная политика организации и охрана здоровья персонала.
52. Государственная гражданская служба как вид государственной службы и профессиональной служебной деятельности.
53. Государственный служащий государственной гражданской службы: права, обязанности, ограничения, запреты.
54. Персонал государственной службы: специфика функционирования и управления.
55. Формирование кадрового потенциала организации.
56. Управление персоналом государственной службы как система: субъекты и объекты, структура и функции, проблемы подготовки (переподготовки) кадров, этики и ориентации госслужащих.
57. Кадровая политика в системе государственной службы: понятие, компоненты, направления, принципы, цели, приоритеты.

Оценочные средства (формы текущего	Показатели* оценки	Критерии** оценки
---------------------------------------	-----------------------	----------------------

контроля)		
Устный опрос	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корректность и полнота ответов</li> </ul>	<p><b>Сложный вопрос:</b> полный, развернутый, обоснованный ответ – 10 баллов  Правильный, но не аргументированный ответ – 5 баллов  Неверный ответ – 0 баллов</p> <p><b>Обычный вопрос:</b>  полный, развернутый, обоснованный ответ – 4 балла  Правильный, но не аргументированный ответ – 2 балла  Неверный ответ – 0 баллов.</p> <p><b>Простой вопрос:</b>  Правильный ответ – 1 балл;  Неправильный ответ – 0 баллов</p> <p>Всего необходимо получить до 30 баллов в семестр</p>
Доклад	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соблюдение регламента (15 мин.);</li> <li>• характер источников (более трех источников);</li> <li>• подача материала (презентация);</li> <li>• ответы на вопросы (владение материалом).</li> </ul>	Каждый критерий оценки доклада оценивается в 1 балл, максимум 4 балла за доклад. Допускается не более трех докладов в семестр (всего 12 баллов)
Тестирование	процент правильных ответов на вопросы теста.	Менее 60% – 0 баллов; 61 - 75% – 6 баллов; 76 - 90% – 8 баллов; 91 - 100% – 10 баллов.
Решение кейсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• правильность выполнения задания;</li> <li>• оригинальность решений;</li> <li>• вовлеченность студента в процесс подготовки решения</li> </ul>	От 1 до 3 баллов
Реферат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• актуальность проблемы и темы</li> <li>• полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы</li> <li>• умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал</li> <li>• грамотность и культура изложения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• новизна проблемы max - 5 баллов</li> <li>• степень раскрытия сущности проблемы max - 5 баллов</li> <li>• обоснованность выбора источников max. – 5 баллов</li> <li>• соблюдение требований к оформлению. max - 2 баллов</li> </ul>

#### 4.3.Оценочные средства для промежуточной аттестации

### 4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижений	Наименование индикатора достижений
УК ОС-2	Способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.3	Демонстрирует способность анализировать состояние человеческих ресурсов и возможности предприятия на рынке труда, используя современные информационные технологии и базы данных, социологические и статистические методы; делегировать полномочия; производить расчеты экономических и социальных показателей эффективности решений по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами; разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами организации

Код индикатора достижений	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-2.3	Демонстрирует способность анализировать состояние человеческих ресурсов и возможности предприятия на рынке труда, используя современные информационные технологии и базы данных, социологические и статистические методы; делегировать полномочия; производить расчеты экономических и социальных показателей эффективности решений по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами; разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами организации	<p>Самостоятельно проектирует организационные структуры.</p> <p>Предлагает конкретные мероприятия по управлению человеческими ресурсами, порядок распределения и делегирования полномочий с учетом мер личной ответственности.</p> <p>Разрабатывает планы реализации стратегий и программ развития человеческих ресурсов в системе государственного и муниципального управления.</p>



### 4.3.2. Типовые оценочные средства

Оценочные средства (формы промежуточной аттестации)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
<p><b>Экзамен</b></p>	<p>В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.</p> <p>В билете содержится 2 вопроса и ситуационная задача (кейс).</p> <p>Вопросы - по 10 баллов каждый</p>	<p><b>10-8 баллов</b></p> <p>Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной и методической литературы, раскрывает и анализирует проблему с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.</p> <p><b>7-4 балла</b></p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;</p>

		<p><b>3-1 балла</b></p> <p>Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.</p> <p><b>0 баллов</b></p> <p>Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p>
	Ситуационная задача (кейс)- 10 баллов	<p><b>10-8 баллов</b> нестандартное (многоплановое) решение задачи</p> <p><b>7-4 баллов</b> стандартное решение задачи</p> <p><b>3-1 балла</b> задача решена с некоторыми неточностями</p> <p><b>0 баллов</b> решение неверное или отсутствует</p>

### Типовые вопросы к экзамену

**Изложите теоретические основы по данной теме и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):**

1. Этапы развития управления человеческими ресурсами как вида деятельности.
2. Современные тенденции профессионализации управления человеческими ресурсами.
3. Основные концепции управления человеческими ресурсами.
4. Системный подход к управлению человеческими ресурсами.
5. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами.

6. Соотношение понятий «управление человеческими ресурсами» и «Управление персоналом»
7. Признаки профессионализации управления персоналом
8. Управление персоналом как система
9. Субъекты и объекты управления персоналом
10. Проблемы управления персоналом в концепции Тейлора и Форда.
11. Административная школа управления и ее роль в становлении концептуальных основ управления персоналом организации.
12. Основные идеи школы человеческих отношений и условия их реализации.
13. Основные идеи школы управления человеческими ресурсами и условия их реализации.
14. Основные идеи концепции человеческого капитала и условия их реализации.
15. Кадровые технологии: сущность, содержание, виды.
16. Сущность компетентного подхода в управлении персоналом
17. Основные требования к разработке и применению кадровых технологий.
18. Нормативно-определенные кадровые технологии на государственной службе (конкурс, аттестация, квалификационный экзамен, кадровый резерв, ротация)
19. Технологии поиска и привлечения персонала.
20. Бренд работодателя: понятие, формирование
21. Отбор персонала: понятие, цели.
22. Система требований к кандидату при отборе.
23. Этапы отбора персонала.
24. Методы отбора. Традиционные и нетрадиционные методы отбора.
25. Требования к проведению собеседования при отборе.
26. Адаптация персонала: понятие, цели, функции.
27. Виды и стороны адаптации персонала.
28. Технологии управления адаптацией.
29. Наставничество как форма управления адаптацией.
30. Нетрадиционные методы управления адаптацией.
31. Оценка персонала: понятие, цели, функции.
32. Критерии и показатели оценки. Основные требования к методам оценки персонала.
33. Методы определения величины оценки. Разработка шкал оценки.
34. Методы оценки персонала.
35. Метод оценки по результатам. Особенности разработки и применения.
36. Понятие мотивации и стимулирования
37. Система трудовой мотивации
38. Основные теории мотивации (содержательные и процессуальные)
39. Характеристика видов мотивации (материальная, нематериальная, отрицательная)
40. Профессиональное развитие: понятие, цели, функции.
41. Обучение персонала организации: понятие, методы и формы.
42. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации: понятие и содержание.
43. Содержание управления профессиональным развитием персонала
44. Понятие карьеры. Карьера и карьеризм
45. Типология карьеры.
46. Управление карьерой: понятие и технологии.
47. Факторы, определяющие успешность карьеры
48. Понятие и назначение кадрового резерва. Виды кадрового резерва.
49. Основные этапы подготовки кадрового резерва
50. Оценка эффективности управления персоналом.
51. Управление персоналом государственной службы как система.

52. Функции, статус, правовое и информационно-методическое обеспечение подразделений государственных органов по вопросам государственной службы и кадров.
53. Государственная гражданская служба как вид государственной службы и профессиональной служебной деятельности.
54. Государственный служащий государственной гражданской службы:
55. права и обязанности, ограничения и запреты.
56. Политика государства в области управления трудовыми ресурсами: цели, формы, меры, направления.
57. Государственная кадровая политика: концепция, цели, приоритеты.
58. Этапы развития управления человеческими ресурсами как вида деятельности.
59. Современные тенденции профессионализации управления человеческими ресурсами.
60. Основные концепции управления человеческими ресурсами.
61. Системный подход к управлению человеческими ресурсам.
62. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами.
63. Соотношение понятий «управление человеческими ресурсами» и «Управление персоналом»
64. Признаки профессионализации управления персоналом
65. Управление персоналом как система
66. Субъекты и объекты управления персоналом
67. Проблемы управления персоналом в концепции Тейлора и Форда.
68. Административная школа управления и ее роль в становлении концептуальных основ управления персоналом организации.
69. Основные идеи школы человеческих отношений и условия их реализации.
70. Основные идеи школы управления человеческими ресурсами и условия их реализации.
71. Основные идеи концепции человеческого капитала и условия их реализации.
72. Кадровые технологии: сущность, содержание, виды.
73. Сущность компетентностного подхода в управлении персоналом
74. Основные требования к разработке и применению кадровых технологий.
75. Нормативно-определенные кадровые технологии на государственной службе (конкурс, аттестация, квалификационный экзамен, кадровый резерв, ротация)
76. Технологии поиска и привлечения персонала.
77. Бренд работодателя: понятие, формирование
78. Отбор персонала: понятие, цели.
79. Система требований к кандидату при отборе.
80. Этапы отбора персонала.
81. Методы отбора. Традиционные и нетрадиционные методы отбора.
82. Требования к проведению собеседования при отборе.
83. Адаптация персонала: понятие, цели, функции.
84. Виды и стороны адаптации персонала.
85. Технологии управления адаптацией.
86. Наставничество как форма управления адаптацией.
87. Нетрадиционные методы управления адаптацией.
88. Оценка персонала: понятие, цели, функции.
89. Критерии и показатели оценки. Основные требования к методам оценки персонала.
90. Методы определения величины оценки. Разработка шкал оценки.
91. Методы оценки персонала.
92. Метод оценки по результатам. Особенности разработки и применения.
93. Понятие мотивации и стимулирования
94. Система трудовой мотивации

95. Основные теории мотивации (содержательные и процессуальные)
96. Характеристика видов мотивации (материальная, нематериальная, отрицательная)
97. Профессиональное развитие: понятие, цели, функции.
98. Обучение персонала организации: понятие, методы и формы.
99. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации: понятие и содержание.
100. Содержание управления профессиональным развитием персонала
101. Понятие карьеры. Карьера и карьеризм
102. Типология карьеры.
103. Управление карьерой: понятие и технологии.
104. Факторы, определяющие успешность карьеры
105. Понятие и назначение кадрового резерва. Виды кадрового резерва.
106. Основные этапы подготовки кадрового резерва
107. Оценка эффективности управления персоналом

### Типовой пример ситуационной задачи (кейса)

- 1) Проанализируйте предложенную ситуацию, выделить все аспекты, влияющие на её решение, и дать им оценку;
- 2) Сформулируйте и предложите возможные решения и аргументировать собственную точку зрения;
- 3) Используйте профессиональную терминологию и практические навыки.

**Ситуация:** Важным условием оценки успешность адаптации новых сотрудников компании «Cot CL» является проведение исследование и сопоставления результатов на трех этапах процесса трудовой адаптации: первый месяц работы, успешное окончание испытательного срока либо увольнение до (после) окончания испытательного срока.

#### Задание:

1. Выделите ключевые факторы оценки удовлетворенности сотрудников «Cot CL» по следующим направлениям: условия работы и характер работы (не менее 4х по каждому направлению).
2. По выделенным факторам предложите варианты вопросов для следующих анкет: «Первый месяц работы», «Анкета сотрудника по итогам прохождения испытательного срока» и «Увольнение до и после окончания испытательного срока». Вопросы анкет должны быть сформулированы таким образом, чтобы они коррелировались между собой и были пригодны для проведения сравнительного анализа.

#### Типовые оценочные средства с применением СДО

Для успешного прохождения промежуточной аттестации учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

**При проведении экзамена в устной или письменной форме с применением ДОТ структура билета и типовые оценочные средства соответствуют п. 4.3.2 (см. выше).**

**При проведении экзамена в форме тестирования применяются следующие типовые оценочные средства:**

Оценочные средства (формы промежуточного контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Экзамен	Процент правильных ответов	Менее 60% – 0 баллов;

	<p>на вопросы теста.</p> <p>В тесте содержится от 20 до 30 заданий.</p> <p>В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.</p>	<p>61 - 75% – 1-10 баллов; 76 - 90% – 11-20 баллов; 91 - 100% – 21-30 баллов.</p>
--	---	---

### Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с приказом от 06 сентября 2019 г. №306 (с изменениями от 22.01.2020 № 09) «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся».

Схема расчетов сформирована в соответствии с учебным планом направления, согласована с руководителем научно-образовательного направления, утверждена деканом факультета.

Схема расчетов доводится до сведения студентов на первом занятии по данной дисциплине, является составной частью рабочей программы дисциплины и содержит информацию по изучению дисциплины, указанную в Положении о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХиГС.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой максимально-расчетное количество баллов за семестр составляет 100, из них в рамках дисциплины отводится:

30 баллов - на промежуточную аттестацию

50 баллов - на работу на семинарских занятиях

20 баллов - на посещаемость занятий

В случае если студент в течение семестра не набирает минимальное число баллов, необходимое для сдачи промежуточной аттестации, то он может заработать дополнительные баллы, отработав соответствующие разделы дисциплины, получив от преподавателя компенсирующие задания.

В случае получения на промежуточной аттестации неудовлетворительной оценки студенту предоставляется право повторной аттестации в срок, установленный для ликвидации академической задолженности по итогам соответствующей сессии.

Обучающийся, набравший в ходе текущего контроля в семестре от 51 до 70 баллов, по его желанию может быть освобожден от промежуточной аттестации.

Количество баллов	Оценка	
	прописью	буквой

96-100	отлично	A
86-95	отлично	B
71-85	хорошо	C
61-70	хорошо	D
51-60	удовлетворительно	E
0-50	неудовлетворительно	EX

Шкала перевода оценки из многобалльной в систему «зачтено»/«не зачтено»:

от 0 по 50 баллов	«не зачтено»
от 51 по 100 баллов	«зачтено»

Перевод балльных оценок в академические отметки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»

- «Отлично» (A) - от 96 по 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено максимальным числом баллов.

- «Отлично» (B) - от 86 по 95 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

- «Хорошо» (C) - от 71 по 85 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Хорошо» (D) - от 61 по 70 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Удовлетворительно» (E) - от 51 по 60 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий выполнены с ошибками.

- «Неудовлетворительно» (EX) - 50 баллов и менее - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

**Оценка «отлично»** выставляется, когда студент свободно принимает на себя ответственность за выполнение командного задания. Грамотно формулирует цель командного задания. Адекватно распределены роли и ресурсы в команде для выполнения задания. Свободно определяет объект (события или явления) аргументированного воздействия. Убедительно и логически корректно доказывает собственную позицию по

вопросам толерантности и дискриминации, используя аргументы, рассмотренные в теоретических концепциях дискриминации и в рамках международной практики. Быстро различает потенциально уязвимые по отношению к дискриминации группы, требующие проявления толерантности. Самостоятельно проектирует организационные структуры. Предлагает конкретные мероприятия по управлению человеческими ресурсами, порядок распределения и делегирования полномочий с учетом мер личной ответственности. Разрабатывает планы реализации стратегий и программ развития человеческих ресурсов в системе государственного и муниципального управления.

#### **4.Методические материалы**

Экзамен проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность экзамена для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Экзамен проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 45 минут. При явке на экзамен обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время экзамена обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

Ответ – это официальное сообщение, посвященное теме вопроса в билете, которое содержит описание вопроса и раскрытие его сути. Структура ответа включает:

1. Введение:

– указывается вопрос, излагается последовательность ответа;

2. Основное содержание:

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания ответа;

– намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Выступление должно быть построено в соответствии с регламентом: не более пяти–семи минут.

Обучающийся также готовит решение кейса. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся защищает свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

#### **При проведении промежуточной аттестации в СДО**

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана



- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
- при необходимости показать рабочий стол и комнату.

После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.

Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.

При этом запрещено:

- ходить по вкладкам в браузере
- сидеть в наушниках
- пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
- звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

**При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа**

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;

- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа.

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме тестирования**

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступить к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать либо один либо несколько верных ответов, соответствующих представленному заданию.

На выполнение теста отводится не более 30 минут. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете обучающегося.

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

### *Методические рекомендации к самостоятельной работе*

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение управленческой профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков в области современных категорий экономической науки, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в профессиональной деятельности.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на решение следующих задач:

- Углублять, расширять профессиональные знания студентов и формировать у них интерес к учебно-познавательной деятельности
- Научить студентов овладевать приемами процесса познания экономической науки;
- Развивать у них самостоятельность, активность, ответственность в ходе изучения учебной дисциплины;
- Развивать познавательные способности будущих управленцев по овладению компетенциями.

Решение данных задач осуществляется в самостоятельной подготовке студентом предмета изучения. Студент может сопоставить различные идеи развития экономик как сферы общественных отношений, сформировать представление об основных категориях и законах экономической науки, соотнести эти идеи со своими собственными представлениями данных явлениях.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия. Для обеспечения внеаудиторной самостоятельной работы по дисциплине преподавателем разрабатывается перечень заданий для самостоятельной работы, который необходим для эффективного управления данным видом учебной деятельности обучающихся.

Самостоятельная работа студентов включает подготовку к устному опросу. Для этого студент изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов, и электронных библиотечных баз.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня подготовленности обучающихся.

Обучающийся самостоятельно определяет режим своей внеаудиторной работы и меру труда, затрачиваемого на овладение знаниями и умениями по дисциплине, выполняет внеаудиторную работу по индивидуальному плану, в зависимости от собственной подготовки, бюджета времени и других условий.

При выполнении самостоятельной работы обучающийся имеет право обращаться к преподавателю за консультацией с целью уточнения задания, формы контроля выполненного задания.

Эффективность подготовки студентов зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным изучаемой теме в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия. Развернутый ответ должен следовать определенной логике и последовательности изложения, состоять из многих предложений, содержать доводы и выводы.

### *Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий*

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

*Методические рекомендации по написанию рефератов:*

Реферат является самостоятельной практической работой обучающихся. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Текст работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы. Подразделы глав с новой страницы не начинаются.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно. Номер включает номер главы и номер рисунка/таблицы в данной главе.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения. Объем реферата 7-15 стр.

*Методические указания по выполнению практического задания*

Практическое задание, которые выполняются студентом в группе и направлены на формирование навыков применения теоретических знаний на практике. При выполнении практического задания студенты могут использовать материал лекционных и практических занятий, использовать материалы учебной литературы и ресурсы информационно-коммуникативной сети «Интернет».

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 212 с. — (Серия : Университеты России). – Электронный ресурс: <https://biblio-online.ru/book/AB6DD9A6-B667-4865-A3E9-9B5B4D608682/upravlenie-chelovecheskimi-resursami>

2. Управление человеческими ресурсами : учебник для академического бакалавриата / И. А. Максимцев [и др.] ; под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 526 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — Электронный ресурс: <https://biblio-online.ru/book/79AFA1AC-9149-4896-A375-EA937F6F235B/upravlenie-chelovecheskimi-resursami>
3. Макарова, Ирина Камильевна. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : уроки эффективного HR-менеджмента : учебное пособие / И. К. Макарова ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - Электрон. дан. - М. : Дело, 2015. - 421 с.
4. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии : пер. с англ. / М. Армстронг, А. Бэрон. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - 250 с.
5. Bratton J. Human Resource Management: Theory and Practice. – New York: Palgrave Macmillan, 2012. – 672 с. – Электронный ресурс: [https://books.google.ru/books?hl=ru&lr=&id=qNocBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Human+Resource+Management++2012&ots=0opWxxiDYm&sig=43Dnkyl132OGqQFmbNp2pSAMC6M&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Human%20Resource%20Management%](https://books.google.ru/books?hl=ru&lr=&id=qNocBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Human+Resource+Management++2012&ots=0opWxxiDYm&sig=43Dnkyl132OGqQFmbNp2pSAMC6M&redir_esc=y#v=onepage&q=Human%20Resource%20Management%20)
6. Ульрих, Дэйв. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Д. Ульрих, У. Брокбэнк ; [пер. с англ. Ирина Новаш, Мария Богомолова]. - 2-е изд., доп. - М. : Претекст, 2010. - 361 с.
7. Десслер, Гари. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. Д. П. Коньковой ; под общ. ред. И. М. Степнова. - 3-е изд. (электрон.). - Электрон. дан. - М. : Лаборатория знаний, 2015. - 802 с.

## 6.2. Дополнительная литература

1. Балашов А.И., Васильева Е.А., Эргашева Ф.М. Управление человеческими ресурсами на государственной службе: лучшие практики евразийского пространства: Учебник/Под редакцией д.э.н., профессора В.А.Шамахова и д.ю.н., профессора А.Д.Гавурзода. – Душанбе.6 Изд-во Таджикского национального университета, 2019. – 298 с.
2. Базаров Т.Эффективность как слагаемое результативности и вовлеченности // Управление персоналом. – 2015. – № 39.
3. Эфендиев А. Г. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления : монография / А.Г. Эфендиев, Е.С. Балабанова, А.В. Ребров. - М. : ИНФРА-М, 2017. - 192 с. - (Научная мысль). - Библиогр.: с. 182-189.
4. Бухалков, Михаил Ильич. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие [для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент орг."] / М. И. Бухалков. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 191 с.
5. Дейнека, Алла Васильевна. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник, [для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки "Упр. персоналом", "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр")] / А. В. Дейнека. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2017. - 287 с.
6. Одегов, Юрий Геннадьевич. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко ; Рос. эконом. ун-т им. Г. В. Плеханова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2017. - 467 с.

7. Управление персоналом : учеб. пособие [для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки "Менеджмент", "Гос. и муниципальное упр.", "Упр. персоналом" - квалификация (степень) "бакалавр"] : соответствует Федер. гос. образовательному стандарту 3-го поколения / А. Я. Кибанов [и др.]. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 237 с.
8. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика : учебник / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2015. - 688 с. - ISBN 978-5-392-16754-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252088>
9. Прытков, Р.М. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Р.М. Прытков ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». - Оренбург : ОГУ, 2015. - 196 с. : табл., схем. - Библиогр. в кн.. - ISBN 978-5-7410-1194-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439237>
10. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие для образоват. учреждений / под ред. Е. Б. Колбачева. - Ростов н/Д : Феникс, 2014. - 382 с. : ил. - (Высшее образование). - 3000 экз. - ISBN 978-5-222-19618-2.
11. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. для студентов вузов, обучающихся по спец. "Менеджмент организации", "Упр. персоналом", "Экономика труда" / под ред. проф. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. 4-е изд., доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 695 с. - (Высшее образование). - 2500 экз. - ISBN 978-5-16-003671-
12. Кибанов, Ардадьон Яковлевич. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент орг." и "Упр. персоналом" / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова ; Гос. ун-т упр. - 2-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2012. - 359 с.
13. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика : монография / [авт. кол.: А. Я. Кибанов (рук.) и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр., Нац. союз "Упр. персоналом". - М. : ИНФРА-М, 2015. - (Серия "Научная мысль. Менеджмент"). Кн. 2 . - 282 с.
14. Управление персоналом организации : практикум : [учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом"] : соответствует Федер. гос. образовательному стандарту 3-го поколения / [А. Я. Кибанов и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. ун-т упр. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 364 с.

### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Наименование темы или раздела дисциплины	Вопросы для самопроверки
Тема 1 Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами Тема 2 Обеспечение организации	1. Система государственной службы. 2. Сущность административно-трудовой модели управления персоналом государственной службой. 3. Система управления государственной службой. 4. Нормативно-правовая база управления персоналом государственной службы.

<p>человеческими ресурсами  Тема 3 Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала  Тема 4 Мотивация как функция управления человеческими ресурсами  Тема 5 Система оценки персонала организации  Тема 6 Управление профессиональным развитием персонала организации  Тема 7 Управление деловой карьерой персонала  Тема 8 Технологии работы с кадровым резервом  Тема 9 Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческим ресурсами</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Нормативно-правовая база управления персоналом муниципальной службы.</li> <li>6. Цели и приоритеты совершенствования системы государственной службы.</li> <li>7. Квалификационные требования к должностям государственной гражданской службы.</li> <li>8. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы (Минтруда России) с целью эффективного формирования должностных регламентов государственных гражданских служащих.</li> <li>9. Основные способы замещения должностей.</li> <li>10. Отбор кадров: понятие, сущность, содержание.</li> <li>11. Отбор и прием на гражданскую службу: требования к кандидату, перечень документов, этапы.</li> <li>12. Применение современных методов отбора кадров на государственной гражданской службе.</li> <li>13. Конкурс как способ замещения вакантной государственной должности гражданской службы.</li> <li>14. Использование сервисов федеральной государственной информационную системы «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров» при отборе.</li> <li>15. Использование испытательного срока при поступлении на государственную гражданскую службу, как дополнительного элемента отбора.</li> <li>16. Особенности отбора на муниципальной службе.</li> <li>17. Особенности организации отбора кадров в силовых ведомствах.</li> <li>18. Наставничество: цели, задачи, инструменты.</li> <li>19. Назначение наставников и определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество</li> <li>20. Примерная форма мероприятий по наставничеству.</li> <li>21. Стимулирование работы наставников.</li> <li>22. Система оценки персонала: понятие, цели, функции, предмет, критерии.</li> <li>23. Методы и технологии оценки.</li> <li>24. Технология проведения аттестации государственных и муниципальных служащих.</li> <li>25. Квалификационный экзамен на государственной и муниципальной службе.</li> <li>26. Оценка результатов профессиональной служебной деятельности государственных и муниципальных служащих.</li> <li>27. Оценка профессионального потенциала государственных и муниципальных служащих.</li> <li>28. Вопросы внедрения системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку).</li> <li>29. Понятие и виды профессионального развития персонала.</li> <li>30. Концепция непрерывного профессионального развития.</li> <li>31. Профессиональное обучение. Цели обучения и ожидаемые результаты.</li> <li>32. Технологии управления профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих.</li> <li>33. Виды и формы ДПО государственных гражданских и муниципальных служащих.</li> <li>34. Разработка и реализация индивидуальных планов профессионального развития служащего.</li> </ol>
--	--

	<p>35. Программы профессионального развития государственного органа.</p> <p>36. Технологии оценки эффективности обучения персонала.</p> <p>37. Понятия кадрового резерва. Цели, принципы и источники формирования кадрового резерва. Типы кадрового резерва.</p> <p>38. Система работы с кадровым резервом в организации. Этапы работы с резервом.</p> <p>39. Цели, принципы, источники формирования состава кадрового резерва государственной службы. Виды кадрового резерва.</p> <p>40. Проблемы нормативного регулирования кадрового резерва на государственной службе.</p> <p>41. Технологии подготовки кадрового резерва и порядок востребования на государственной службе.</p> <p>42. Резерв управленческих кадров. Понятие, структура, нормативно-правовая основа формирования и востребования.</p> <p>43. Понятия «ротация кадров»: сущность, цели, функции, классификация.</p> <p>44. Особенности использования ротации кадров в системе государственной службы. Правовые основы ротации на государственной гражданской службе.</p> <p>45. Составление планов ротации. Схемы ротационных перемещений.</p> <p>46. Эффективность управления персоналом: понятие и подходы к оценке.</p> <p>47. Оценка социальной и экономической эффективности в управлении персоналом</p> <p>48. Результативность управления персоналом. Метод управления по целям - Management by objectives (MBO) в кадровом менеджменте.</p> <p>49. Сбалансированная система показателей эффективности - Balanced Score Card (BSC) в кадровом менеджменте.</p> <p>50. Ключевые показатели эффективности - Key Performance Indicator (KPI) в кадровом менеджменте.</p> <p>51. Критерии оценки эффективности работы службы управления персоналом организации.</p> <p>52. Критерии оценки эффективности работы кадровой службы государственных и муниципальных органов</p>
--	--

### **СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ**

**АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКА** – процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде, совершенствование деловых и личных качеств работника. Представляет собой взаимодействие работника и окружающей его организационной и социальной среды. Адаптация может быть профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая.

**АНАЛИЗ РАБОЧЕГО МЕСТА** – способ сбора и анализа содержания работы, требований к работнику и контексту, в котором каждая работа выполняется. Он заключается в определении наиболее существенных характеристик работы, упорядочении и оценке информации, связанной с работой или работником.

**АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА** – а) одно из правовых средств изменения условий договора (контракта) между организацией и наемным работником; б) процесс, благодаря которому совершенствуется деятельность организации по подбору, расстановке кадров,



повышению квалификации, по определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности; в) проверка деловых качеств и квалификации сотрудника путем периодической оценки знаний, опыта, навыков и способностей к выполнению служебных обязанностей по определенной специальности и должности, проводится в целях воспитания кадров, стимулирования роста их квалификации и повышения ответственности за порученное дело, развития инициативы и творческой активности.

**АУДИТ ПЕРСОНАЛА** (кадровый) – своеобразный инструмент управления кадровыми процессами, в какой-то мере подобный финансовому или бухгалтерскому аудиту. Сущность аудита – оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития, диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения, формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению.

**АУТ-ТЕХНОЛОГИИ** – технологии оказания кадровых услуг и заимствования компанией ресурсов «извне». Различают две группы аут-технологий: осуществление специализированных функций (кадровый консалтинг, рекрутинг, аутплейсмент, ассесмент, бизнес-обучение) и предоставление персонала (лизинг, аутстаффинг).

**БЕЗОПАСНОСТЬ ТРУДА** – создание условий труда, соответствующих стандартам, которые удовлетворяют современным требованиям технико-технологического развития и санитарно-гигиенического характера в обеспечении безопасности здоровья сотрудников в процессе их трудовой деятельности.

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ** – один из основных элементов системы мотивации и стимулирования труда персонала. В рамках теории мотивации *вознаграждение* – это все то, что представляет для работника ценность или может казаться ему ценным.

**ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА** – увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ ДОЛЖНОСТЬ** – первичное структурное образование органа государственного управления, наделенное обязанностями, правами и ответственностью, необходимыми для достижения его целей. Она устанавливает совокупность статусов – социального, организационного и правового, закреплена в официальных документах.

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА** – а) социально-правовой институт, посредством которого реализуются цели и функции государства в обществе; б) профессиональная деятельность по обеспечению полномочий государственных органов; в) институт производства государственных социальных услуг; г) практическое профессиональное участие граждан в осуществлении целей и функций государства путем исполнения государственных должностей, учрежденных в государственных органах.

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА** – а) общегосударственная стратегия формирования, развития и рационального использования трудового потенциала страны; б) система признанных на государственном уровне целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию кадровых процессов и отношений.

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЧИН** - в соответствии со ст. 11 Федерального закона о государственной гражданской службе, вместо прежних квалификационных разрядов установлен новый критерий классификации гражданских служащих - деление на классные

чины. Классный чин госслужащего зависит от многих факторов: стажа, образовательного уровня, различных служебных характеристик и т.д. Принят специальный Указ Президента РФ № 113 от 1 февраля 2005 г. «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим», регулирующий данный вопрос. Присвоение классных чинов происходит индивидуально, по результатам квалификационного экзамена.

**ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД** – исходит из представления управления человеком и представления об организации как культурном феномене. Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ** – процесс перераспределения власти, задач и прав в рамках организации в направлении более низких иерархических уровней. Вышестоящее лицо делегирует своим подчиненным в основном ответственность за рутинные вопросы, освобождая тем самым себя для решения др. более важных проблем.

**ДОЛЖНОСТЬ** – установленная (конституированная) социальная роль, выполняемая человеком в государственных, общественных, частных организациях, предприятиях и учреждениях; элемент структуры подразделений (производственной, научной, управленческой и др.). Характеризует круг обязанностей работника, его права и ответственность.

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ** – нормативный документ, регламентирующий деятельность работника в структуре организации, определяющий организационно-правовое положение, содержание и условия его эффективной работы.

**ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА** – 1) цена рабочей силы, определяемая в ход переговоров между работниками и работодателями при участии государства, обеспечивающего соблюдение достигнутых договоренностей; величина денежного вознаграждения, выплачиваемого работнику за его трудовой вклад, призванная одновременно отражать стоимость его рабочей силы и результаты его труда.

**КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ** – численность и качество персонала, имеющегося и необходимого организации для реализации задач и целей ее стратегического развития.

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА** – целостная и объективно обусловленная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного персонала, способного адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка.

**КАДРОВАЯ РАБОТА** – 1) элемент рынка труда; 2) на предприятии, в организации – одна из основных важнейших составных частей управления персоналом. Это деятельность субъектов кадровых отношений по реализации кадровой политики, включающая: организацию работы с персоналом, технологии, способы и методы реализации кадровой политики.

**КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ** – степень удовлетворения важных личных потребностей работника через деятельность в организации. К.т.ж. можно повысить, изменив в лучшую сторону любые организационные параметры, влияющие на людей. Это включает, например, участие работников в управлении, их обучение, реализацию

программ продвижения по службе, обучение работников методам более эффективного общения и поведения в коллективе, совершенствование организации труда и др.

**КВАЛИФИКАЦИЯ** – определенный уровень знаний и трудовых навыков, необходимых для выполнения работ определенной сложности по профессии и специальности.

**КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ** (кадроведческие технологии) – совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений.

**КАРЬЕРА** – субъективно осознанный трудовой путь человека, способ достижения целей и результатов в основной форме личного самовыражения, поступательное движение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

**КОЛЛЕКТИВ** – организационная общность людей, объединенных конкретным видом общественно-полезной деятельности, осуществляемой в рамках той или иной формы собственности, складывающимися в ходе этой деятельности отношениями взаимной ответственности, интересами, ценностными ориентациями, установками и нормами поведения.

**КОМАНДА** – это группа людей, которые за счет коллективных усилий добиваются реализации ключевых целей организации. Команду характеризует высокий уровень сплоченности, приверженности всех членов К. общим целям и ценностям организации.

**КОММУНИКАЦИЯ** – способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

**КОМПЕТЕНЦИИ** – стандарт поведения, совокупность взаимосвязанных качеств личности, знаний, умений и навыков, способов деятельности, задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов и необходимых для качественной и продуктивной деятельности по отношению к ним.

**КОМПЕТЕНТНОСТЬ** – степень выраженности присущего человеку профессионального опыта в рамках компетенций конкретной должности.

**КОНФЛИКТ** – 1) временное эмоциональное изменение настроения человека или группы людей в связи с получением новых данных, существенно меняющих старое представление об интересующем объекте или процессе; 2) одна из форм человеческого взаимодействия, в основе которой лежат различного рода реальные или иллюзорные, объективные или субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, с попытками их разрешения на фоне проявления эмоций.

**КОНЦЕПЦИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА** – формируется в рамках стратегического управления человеческими ресурсами. Интеллектуальный капитал состоит из запаса и движения полезных для организации знаний. Концепция показывает, что хотя вырабатывают, сохраняют и используют знания отдельные люди (человеческий капитал), эти знания расширяются путем взаимодействий между людьми (социальный капитал), в результате чего создается институционализированное знание, которым владеет организация (организационный капитал).

**КОНЦЕПЦИЯ НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ** – сформировалась в 80-90-х годах XX века, когда динамические изменения внешней и внутренней среды организации вызвали необходимость непрерывной и гибкой адаптации ее сотрудников к этим изменениям. Активным инструментом адаптации и выступило непрерывное профессиональное образование сотрудников.

**КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ** – построена на создании ощущения идентичности всех членов организации, формирования образа коллективного «мы». О.к., по определению Е.Шейна, есть набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем, которые реализуются в системе представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемых всеми его членами.

**КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – как целостная концепция сформировалась в 60-70 годы XX века. Основана на том, что работник является субъектом трудовых отношений, и воздействие на него строится на основе персонификации работника, признания его личностных особенностей.

**КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ** – как целостная концепция сложилась к 80-90-м годам XX века и основана на том, что представляет персонал организации как ключевой стратегический ресурс, определяющий ее конкурентоспособность.

**ЛИДЕРСТВО** – способность человека управлять людьми с учетом их склонностей и желаний; компонент деятельности менеджера, связанный с оказанием целенаправленного влияния на поведение отдельных лиц или целой рабочей группы. Лидерство строится на управлении с помощью примера, убеждения, вдохновения, воодушевления.

**ЛИЗИНГ ПЕРСОНАЛА** – форма изменения численности персонала, при которой самостоятельная фирма («кредитор») передает на определенный срок одного или нескольких своих сотрудников, с которыми она имеет трудовой договор, в распоряжение др. фирмы («заемщик»), обязуя этих сотрудников в течение срока «аренды» работать на фирме-заемщике. При этом заключенный работниками с фирмой-кредитором трудовой договор сохраняет силу.

**ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА** – это эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом.

**МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА** – вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – совокупность определенных приемов и способов, типичных подходов к воздействию (влиянию) на персонал (как на работников, так и на трудовой коллектив в целом) с целью достижения конкретных результатов и координации их деятельности в процессе производства.

**МОНИТОРИНГ ПЕРСОНАЛА** – процесс отслеживания состояния объекта (системы, персонала) с помощью непрерывного или периодически повторяющегося сбора данных, представляющих собой совокупность определенных ключевых показателей.

**МОТИВ** – внутренние побуждения, которые заставляют человека делать что-либо или поступать определенным образом.

**МОТИВАЦИЯ** – использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. В современной теории управления мотивация трактуется как процесс побуждения людей для достижения целей организации.

**НЕФОРМАЛЬНАЯ ГРУППА** – стихийно формируется для удовлетворения социальных потребностей и общения людей.

**НАБОР ПЕРСОНАЛА** – действия организации для привлечения на работу кандидатов, отвечающих необходимым требованиям; формирование резерва для отбора.

**ОБОРОТ КАДРОВ** – число принятых или выбывших работников за отчетный период.

**ОРГАНИЧЕСКИЙ ПОДХОД** – в рамках этого подхода сложились концепции управления персоналом и управления человеческими ресурсами. Организация воспринимается как целостная живая система, существующая в окружающей среде, что позволяет организации использовать для достижения эффективности деятельности синергетический эффект.

**ОТБОР ПЕРСОНАЛА** – идентификация требований, предъявляемых организацией к качествам работника. Система мероприятий, обеспечивающая формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации.

**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** – обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

**ОХРАНА ЗДОРОВЬЯ** – система обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

**ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА** – 1) оценка степени подготовленности работника к выполнению того или иного вида деятельности, а также уровня его потенциальных возможностей для определения перспектив роста; 2) диагностика уровня развития профессионально важных качеств, сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровню и специфике должностей).

**ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ** – совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечить достижение целей организации.

**ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА** – 1) набор решений по размещению и развитию персонала и направления его (персонала) использования для достижения целей организации; 2) часть общей системы планирования в организации.

**ПОДБОР ПЕРСОНАЛА** – идентификация характеристик человека и требований организации, должности. При подборе должность подыскивается под возможности человека.

**ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ** - приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию. Приверженность организации предполагает: идентификацию, вовлеченность, лояльность.

**ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – основополагающие идеи, закономерности и правила поведения субъектов деятельности по управлению персоналом.

**ПРОФЕССИОГРАММА** – документ, содержащий основные профессиональные требования, на которые должно быть ориентировано развитие профессиональных качеств человека в ходе овладения им профессией или замещения должности.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ** – 1) один из методов профессионального развития персонала; 2) процесс развития у сотрудников специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА** – приобретение работником новых знаний, умений и навыков, которые он использует или будет использовать в своей профессиональной деятельности; процесс наполнения компонентов профессионального опыта человека новым, отличным от предыдущего, содержанием.

**РАБОЧЕЕ МЕСТО** – оснащенная необходимыми техническими средствами пространственная зона, в которой совершается трудовая деятельность работника или группы рабочих. Р.м. – первичное звено производства.

**РАСХОДЫ (ЗАТРАТЫ) НА ПЕРСОНАЛ** – интегральный показатель, включающий в себя все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора: затраты на заработную плату, выплаты работодателя по различным видам социального страхования; расходы организации на различного рода социальные выплаты и льготы, на содержание социальной инфраструктуры, затраты на содержание социальных служб, на обучение и повышение квалификации персонала, на выплату дивидендов и покупку льготных акций и т.д.

**РЕГЛАМЕНТ** – совокупность правил, определяющих порядок деятельности любой организации.

**РЕЗЕРВ** – 1) потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности; 2) часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

**РУКОВОДСТВО** – 1) управление, которое характеризуется вполне определенными функциональными приоритетами; 2) функция управления в составе основных функций, раскрывающих содержание управления.

**СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ (паблик рилейшнз)** – 1) наука и искусство анализа тенденций развития взаимоотношений определенного социального субъекта (организации, фирмы, органа власти и т.д.) с различными социальными институтами и общностями; прогноза и оценки возможных последствий планируемых действий и мероприятий, их влияния на престиж, репутацию, имидж данного субъекта.

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – 1) методы, процедуры, приемы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения организационных целей; 2) система, в которой реализуются функции управления персоналом.

**СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – самостоятельное управленческое звено, функциональное подразделение, имеющее предметной сферой своей деятельности и одновременно объектом воздействия персонал организации.

**СТИЛЬ РУКОВОДСТВА** – 1) стиль поведения руководителя в процессе осуществления своей руководящей роли, относительно неизменный в различных ситуациях; 2) совокупность своеобразных приемов управления.

**СТИМУЛ** – внешнее побуждение активности работника, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, интересами, стремлениями и т.д.

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

**СТРЕСС** – комплекс физических, химических и психологических реакций человека на стимулы или стрессоры в окружающей обстановке.

**СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – относительно самостоятельное лицо или орган, которому предоставлено право или вменено в обязанность решать вопросы, связанные с реализацией задач кадровой политики, осуществлять те или иные функции кадровой работы.

**ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ** – добровольный официальный уход наемного работника из одной организации в другую на основании самостоятельно принятого им решения.

**ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – процессы, охватывающие широкий спектр функций от приема до увольнения персонала, осуществляемые с помощью определенных методов и процедур.

**УСЛОВИЯ ТРУДА** – 1) характеристики работы по отношению к работнику; 2) совокупность социальных и производственных факторов, в которых протекает трудовая деятельность человека.

**ФОРМАЛЬНАЯ ГРУППА** – групп, созданная по воле руководства для выполнения конкретных работ в соответствии с разделением труда в данной организации.

**ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – составная часть любого процесса управления, представляет собой работы, выполняемые в рамках деятельности по управлению персоналом.

**ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ** – документ, содержащий перечень структурных подразделений организации с указанием наименования должностей количества штатных единиц по каждой должности, должностных окладов и надбавок к зарплате.

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОДХОД** – использует концепцию трудовых ресурсов, в рамках которой ведущее место занимает техническая (в лучшем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Основные направления работы: отбор способных работников, стимулирование и нормирование труда.

#### **6.4. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // РГ. 25.12.1993. № 237.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // СЗ РФ. 07.01.2002. № 1 (ч. 1), ст. 3.

3. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ.

4. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ.

5. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы  
<http://www.rosmintrud.ru/labour/public-service/71>.

6. Методический инструментарий по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы  
<http://www.rosmintrud.ru/labour/public-service/71>.

7. Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) <http://www.rosmintrud.ru/labour/public-service/71>.

8. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. <http://www.rosmintrud.ru/labour/public-service/71>.

## 6.5. Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

### *Русскоязычные ресурсы*

1. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
2. Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
3. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

### *Англоязычные ресурсы*

4. EBSCO Publishing- доступ к мультidisциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно – популярных журналов.
5. Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

## 6.6. Иные источники

<http://rosmintrud.ru> - Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации

<http://gossluzhba.gov.ru> - Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров

<http://www.hrm.ru>

<http://www.personal-mix.ru>

<http://www.kadrovik.ru>

<http://www.top-personal.ru>

<http://www.uptp.ru>



1. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 48 с.

2. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Федорова И.А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 80 с.

3. Кибанов А.Я., Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 56 с.

4. Кибанов А.Я., Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 58 с.

5. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 72 с.

6. Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г, Белова О.Л. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 68 с.

7. Митрофанова Е.А., Свистунов В.М, Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 72 с.

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций.
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами (в том числе для проведения занятий лабораторного типа).
3.	Технические средства обучения: Многофункциональный мультимедийный комплекс в лекционной аудитории; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов.
4.	Персональные компьютеры с доступом к электронному каталогу, полнотекстовым базам, подписным ресурсам и базам данных научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.
5.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.