

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

Институт государственной службы и управления

Кафедра управления персоналом

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры управления
персоналом

Протокол от «14» сентября 2017 г. № 2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.19 Основы кадровой политики и кадрового планирования

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

Осн. кадр. полит. и кадр. планиров.

(краткое наименование дисциплины (модуля))

38.03.03 Управление персоналом

(код, наименование направления подготовки)

Управление персоналом организации и государственной службы

(направленность (профиль))

бакалавр

(квалификация)

очная

(форма обучения)

Год набора - 2018

Москва, 2016 г.

Автор-составитель:

Доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры управления персоналом
Обухова Л.А.

Заведующий кафедрой

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

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	Ошибка! Закладка не определена.
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3. Содержание и структура дисциплины	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	21
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	22
6.1. Основная литература	22
6.2. Дополнительная литература	22
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	22
6.4. Нормативные правовые документы	23
6.5. Интернет-ресурсы	23
6.6. Иные источники	24
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	24

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.19 «Основы кадровой политики и кадрового планирования» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-1	знанием основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации	ОПК-1.2	Готовность к освоению знаний основ современной философии и концепции управления персоналом, сущности и задач, закономерности, принципов и методов управления персоналом.

1.2. В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) / трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
деятельности по освоению теоретико-методологических основ профессии	ОПК-1.2	на уровне знаний: демонстрирует знания основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации
		на уровне умений: анализирует внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние кадровую политику организации и ее персонал
		на уровне навыков: владеет методами реализации основных управленческих функций в сфере управления персоналом, разработки и реализации стратегий управления персоналом, планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.Б.19 «Основы кадровой политики и кадрового планирования» составляет 3 зачётные единицы, 108 часов. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 54 часа: лекции -

36 часов, практические занятия - 18 часов. Самостоятельная работа составляет 18 часов.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.Б.19 «Основы кадровой политики и кадрового планирования» предусмотрена на 2 курсе во 2 семестре.

Дисциплина Б1.Б.19 «Основы кадровой политики и кадрового планирования» относится дисциплинам базовой части Блока 1. «Дисциплины (модули)».

Дисциплина реализуется после изучения Б1.Б.18 «Введение в профессию» (1 семестр).

В содержательном плане дисциплина является основой для изучения Б1.Б.33 «Управление персоналом организации» (3 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен во 2 семестре.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1.	Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования	8	4		2		2	О, К
Тема 2.	Кадровая политика и планирование потребности в персонале	8	4		2		2	О, К
Тема 3.	Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации	8	4		2		2	О, К
Тема 4.	Концептуальные основы государственной кадровой политики	8	4		2		2	О, К
Тема 5.	Планирование потребности в трудовых ресурсах	8	4		2		2	О, К
Тема 6.	Сущность и содержание кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации	8	4		2		2	О, К
Тема 7.	Проблемы планирования персонала	10	6		2		2	О, К
Тема 8.	Контроль кадровых процессов. Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества	14	6		4		4	О, К
	Промежуточная аттестация	36						Экз
Всего		108	36		18		18	

Примечание:

* – формы текущего контроля успеваемости опрос (О), контрольная работа (К).

** – формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

Содержание дисциплины

Тема 1. Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования

Цели и задачи курса. Логика построения курса. Объект, предмет изучения и статус кадровой политики и кадрового планирования. Место «Основы кадровой политики и кадрового планирования» в ряду других управленческих дисциплин. Междисциплинарность «Основы кадровой политики и кадрового планирования». Субъекты и объекты кадровой политики и кадрового планирования. Кадровая политика как стратегический курс работы с кадрами, обоснованный и закреплённый в официальных документах организации.

Основные принципы кадровой политики организации. Цели кадровой политики и ее основные задачи.

Функции кадровой политики и кадрового планирования.

Тема 2. Кадровая политика и планирование потребности в персонале

Воздействия внешней и внутренней среды на развитие кадровой политики организации.

Профессиональная ориентация, взаимодействия с учебными заведениями как внешние элементы, влияющие на кадровую политику организации.

Внутренняя политика организации: аттестация персонала, мотивация работников, организация и стимулирование труда, планирование и развитие карьеры, управление рабочим временем персонала, оценка качества трудовой жизни занятого в организации персонала. Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации.

Планирование привлечения персонала. Планирование использования персонала. Планирование повышения квалификации, переподготовки и стажировки персонала. Планирование расходов на персонал организации. Планирование высвобождения, сокращения персонала. Организация регулярного контроля основных направлений планирования кадровой деятельности организации.

Тема 3. Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации

Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации. Стадия формирования и основная цель кадровой политики.

Стадия роста с точки зрения формализации и регламентации требований к деятельности персонала организации. Стадия стабилизации – разработка новых форм труда под новые технологии. Стадия кризиса – использование схем частичной занятости. Специфика привлечения нужного персонала и сокращение или оптимизация излишнего персонала.

Тема 4. Концептуальные основы государственной кадровой политики

Принципы как исходные правила, компонент теории и практики формирования и реализации кадровой политики. Место и роль принципов в системе государственной кадровой политики, в определении ее содержания и направленности. Природа и сущность принципов государственной кадровой политики. Объективные и субъективные факторы социальной обусловленности принципов кадровой политики государства. Классификация и содержание принципов государственной кадровой политики.

Механизмы реализации государственной кадровой политики, их сущность и структура. Базовые механизмы государственной кадровой политики: нормативно-правовые, организационные, технологические, учебно-методические, информационные, финансово-экономические.

Специфические механизмы реализации государственной кадровой политики. Государственные механизмы защиты общества и государства от непрофессионализма. Роль государства в защите интересов граждан, занятых в профессиональных видах трудовой деятельности.

Соотношение принципов, механизмов и технологий реализации государственной кадровой политики.

Тема 5. Планирование потребности в трудовых ресурсах

Трудовой коллектив, персонал организации, их деятельность как объект социально-трудовых отношений. Трудовой потенциал общества, работника. Сущность и содержание кадрового планирования. Кадровый контроллинг. Оперативный план работы с персоналом. Планирование потребности в персонале. Эффективность труда. Планирование производительности труда и показателей по труду.

Тема 6. Сущность и содержание кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации

Основной цикл планирования. Планирование расходов на персонал. Взаимосвязь плана и бюджета по персоналу. Структура расходов на персонал. Нормативы численности службы персонала и расходов на персонал. Оценка эффективности расходов на персонал и пути их сокращения. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду.

Правила постановки плановых целей: сопоставленность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей.

Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности (Key Performance Indicators – KPI), дополнительные показатели.

Теоретические основы бюджетирования управления персоналом. Актуальность и состояние бюджетирования. Бизнес-план по персоналу как основа бюджетирования. Технология разработки бюджета расходов на персонал. Оценка критериев эффективности занятых служащих.

Тема 7. Проблемы планирования персонала

Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом. Оценка затрат на персонал. Ответственность за расходы на персонал. Делегирование полномочий. Развитие бюджетирования: формирование внутренних цен. Защита бюджета по персоналу перед руководством. История становления и развития кадровых служб организации. Современные кадровые службы: цели, функции, структура, персонал. Кадровый резерв. Маркетинг персонала. Нормирование и учет численности персонала

Тема 8. Контроль кадровых процессов. Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества

Основное содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества. Антиципационная система анализа и учета социально-психологических факторов в управлении персоналом. Диагностика и упреждение негативных последствий некомпетентного управления. «Кадровый портрет» организации в статистике и в динамике. Содержание работы по формированию организационной структуры управления. Положения о структурных подразделениях организации. Должность в структуре управления и ее организационное регламентирование.

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.Б.19 «Основы кадровой политики и кадрового планирования» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования	опрос, контрольная работа
Тема 2.	Кадровая политика и планирование потребности в персонале	опрос, контрольная работа
Тема 3.	Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации	опрос, контрольная работа
Тема 4.	Концептуальные основы государственной кадровой политики	опрос, контрольная работа
Тема 5	Планирование потребности в трудовых ресурсах	опрос, контрольная работа
Тема 6.	Сущность и содержание кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации	опрос, контрольная работа
Тема 7.	Проблемы планирования персонала	опрос, контрольная работа
Тема 8.	Контроль кадровых процессов. Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества	опрос, контрольная работа

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление с докладами,
- участие в обсуждении докладов,
- количество правильных ответов при тестировании.

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, по результатам прохождения тестирования.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждается на заседании кафедры.

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

Тема 1. Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования

1. Назовите субъекты и объекты кадровой политики и кадрового планирования.
2. Дайте характеристику кадровой политики как стратегическому курсу работы с кадрами.
3. Назовите основные принципы кадровой политики организации.
4. Определите основные цели кадровой политики и ее основные задачи.
5. Раскройте содержание основных функций кадровой политики и кадрового планирования.

Тема 2. Кадровая политика и планирование потребности в персонале

1. Определите основное содержание концепции государственной кадровой политики.
2. Дайте характеристику кадровой политики как социального явления.
3. Раскройте содержание уровней и видов кадровой политики.
4. Охарактеризуйте кадровую политику конкретной организации с точки зрения оценки потребности в персонале.
5. Что такое концепция управления персоналом? Каковы ее цели и составные части?
6. Определите социальную направленность государственной кадровой политики и ее приоритетные направления. Приведите примеры
7. Опишите основные разновидности кадровой политики, их общее и особенное.

Тема 3. Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации

1. Раскройте содержание особенностей взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации.
2. В чем заключается сущность и основная цель кадровой политики в цикле «стадия формирования организации»
3. Стадия роста с точки зрения формализации и регламентации требований к деятельности персонала организации - раскройте содержание кадровой политики в этом цикле.
4. Стадия стабилизации – разработка новых форм труда под новые технологии- раскройте основное содержание кадровой политики в этом цикле.
5. Определите специфика привлечения нужного персонала и сокращение или оптимизация излишнего персонала. Приведите примеры.

Тема 4. Концептуальные основы государственной кадровой политики

1. Дайте характеристику основ кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.
1. Назовите основные принципы государственной службы, права и ответственность государственного служащего.

2. Каковы приоритетные направления кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.

3. Определите содержание современной российской кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.

4. Опишите приоритетные направления кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.

Тема 5. Планирование потребности в трудовых ресурсах

1. Каковы сущность и содержание кадрового планирования.

2. Определите особенности развития персонала организации в социальной и трудовой сферах.

3. Назовите основные источники информации о труде, труд как ценность.

4. В чем заключается рациональность методов оценки труда, эффективность организации труда как показатели деятельности организации и главная цель.

5. Проведите анализ уровня занятости персонала и обеспечения стабильности состава работников.

6. Определите взаимосвязь оценки используемых методов найма, источников и путей покрытия потребностей в персонале; стоимости найма. Оценка результативности найма.

Тема 6. Сущность и содержание кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации

1. В чем заключается роль инновационных кадровых технологий в системе управления.

2. Дайте характеристику системы профессионального развития кадров государственной и муниципальной службы. Приведите примеры

3. В чем заключается сущность планирования и развития карьерного роста государственных и муниципальных служащих.

4. Дайте характеристику системы планирования расходов на персонал.

5. Каковы критерии оценки эффективности расходов на персонал и пути их оптимизации

6. Каковы основные технологии планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду.

7. Каковы правила постановки плановых целей: сопоставленность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей.

8. Каким требованиям отвечает структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности.

Тема 7. Проблемы планирования персонала

1. Назовите основные проблемы планирования и бюджетирования работы с персоналом.

2. В чем заключается сущность, цели, задачи кадрового планирования, определение потребности в персонале.

3. Что такое «нормирование персонала» и «учет численности персонала».

4. Какие примеры методологии оценки затрат на персонал.

5. Дайте характеристику бизнес-плана по персоналу как основ бюджетирования. Назовите основные технологии разработки бюджета расходов на персонал.

Тема 8. Контроль кадровых процессов. Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества

1. Назовите основное содержание работы по формированию организационной структуры управления персоналом.
2. Составьте «Кадровый портрет» организации в статистике и в динамике на примере конкретной организации.
3. Определите базовых принципов кадрового контроллинга организации.
4. Назовите основные цели и задачи кадрового контроллинга и их реализация.
5. Определите факторы, воздействующие на эффективность проводимого кадрового контроллинга в организации.
6. Какие основные статистические и социологические методы исследования и оценки количественных и качественных характеристик кадрового состава государственной гражданской службы.
7. Назовите основные тенденции процессов изменения кадрового состава гражданской службы, пути оптимизации кадрового состава государственных органов, усиления интеллектуально-инновационного потенциала государственных структур, его качественного укрепления.
8. Определите содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества.

Примеры типовых контрольных работ

Тема 1. Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования

Задания по анализу кейса действующего предприятия. В кейсе предложена характеристика кадровой политики нескольких организаций, студенту необходимо определить тип кадровой политики, ее основные элементы. Ознакомится с ситуацией и определить тип кадровой политики и направленность каждого элемента).

Ситуация № 1

Главный принцип кадровой политики – сохранение ведущих сотрудников и привлечение нового персонала в соответствии с высокими требованиями к их профессиональному и личностному уровню. Банк рассматривает персонал как стратегический актив, а расходы на персонал – как долгосрочные инвестиции в развитие бизнеса. Кадровая политика Банка направлена на организацию эффективной работы персонала, от деятельности которого зависит выполнение поставленных задач и достижение целей Банка. Банк предлагает своим сотрудникам возможность профессионального и карьерного роста, рыночный уровень компенсаций, программу социальных льгот.

Ситуация № 2

Основная цель кадровой политики ОАО «ТГК-1» обеспечение выполнения стратегических задач, стоящих перед Компанией, путем создания условий максимального раскрытия человеческого потенциала, развития профессиональных качеств сотрудников компании. Кадровая политика ОАО «ТГК-1» призвана укрепить уверенность работников в долгосрочном экономическом потенциале Компании. Реализация этой задачи базируется на управлении персоналом, сочетающем в себе систему внутрикорпоративных отношений и систему работы с внешними источниками персонала. Приоритеты ОАО «ТГК-1» в кадровой работе: – обучение резерва на руководящие должности, высшее образование для перспективных молодых рабочих, планирование карьеры для молодых специалистов; – проведение соревнований профессионального мастерства. Подготовка персонала

проводится в целях: – приведения уровня квалификации сотрудников энергосистемы в соответствие с изменением производственных условий; – подготовка к занятию новых должностей; – решения научно-технических и экономических задач; – углубленного изучения и практического освоения новейших достижений науки, техники, технологии, современных методов управления производством.

Ситуация № 3

Главная цель «Стратегии развития кадрового потенциала ОАО РЖД» на период до 2015» – повышение эффективности деятельности и вовлеченности персонала в реализацию корпоративных задач холдинга «РЖД». За счет обеспечения холдинга «РЖД» работниками, обладающими развитыми компетенциями, их вовлеченности в решение корпоративных задач, высокого уровня мотивации к творческому эффективному труду и выполнению положений нормативных документов должны быть достигнуты следующие задачи:

- 1) повышение конкурентоспособности компаний, входящих в холдинг «РЖД», как работодателей на рынке труда за счет реализации систем управления персоналом, развития кадрового потенциала, совершенствования оплаты труда, мотивации, оценки персонала, его социальной поддержки, внедрения ценностей бренда «РЖД» и совершенствования внутрикорпоративных коммуникаций;
- 2) соответствие компетенций руководителей среднего и высшего звена в области экономики, корпоративных финансов, управления бизнесом требованиям стратегии развития холдинга «РЖД»;
- 3) действие принципов и технологий управления, ориентированных на результат;
- 4) оптимальная возрастная структура и качественный состав работников холдинга «РЖД»;
- 5) использование инновационного потенциала персонала на основе действенной системы постоянных улучшений;
- 6) сформировавшаяся корпоративная система непрерывного обучения работников холдинга «РЖД» на основе планирования индивидуального развития и контроля знаний;
- 7) повышение эффективности деятельности персонала холдинга «РЖД» за счет совершенствования системы оценки и мотивации;
- 8) достижение запланированного роста производительности труда;
- 9) реализация единой корпоративной системы мобильности и ротации персонала за счет развития базы вакансий и многоуровневого кадрового резерва;
- 10) достижение высокой привлекательности и престижности работы в холдинге «РЖД» за счет развития статуса социально ответственного работодателя;
- 11) соответствие деятельности по управлению персоналом международным стандартам менеджмента качества;
- 12) применение в сфере управления персоналом передовых информационных и управленческих технологий на уровне ведущих железнодорожных компаний мира.

Достижение главной цели Стратегии будет также способствовать социальной стабильности в обществе, сохранению роли ОАО «РЖД» как одного из крупнейших российских работодателей, росту социального благосостояния работников холдинга «РЖД», улучшению качества их жизни и профессиональному развитию. В соответствии со Стратегией реализуется единая кадровая политика, направленная на повышение эффективности деятельности и вовлеченности персонала в реализацию корпоративных задач Холдинга. Главный итог – Компания в условиях посткризисной ситуации в стране выполнила все обязательства перед трудовым коллективом, сохранив тем самым социальную стабильность. Понятно, что, осуществляя вложения в человеческий капитал, мы увеличиваем стоимость Компании. Определяющим условием кадровой политики ОАО «РЖД» было и остается совершенствование профессиональных качеств руководителей, специалистов, а также работников массовых профессий.

Тема 2. Кадровая политика и планирование потребности в персонале

Задание 1 по расчету численности персонала, расчету статистических показателей структуры персонала.

Задание:

Выполнить анализ движения рабочей силы предприятия по данным таблицы. Сделайте необходимые выводы.

Показатели – Анализ движения рабочей силы

1. Состояло работников АО на начало периода 2014 г, чел. 365 370 359
2. Принято всего, чел., в том числе 31 27 28
 - а) переведено из других организаций; - - 1
 - б) принято предприятием самостоятельно; 29 27 24
 - в) прочие 2–3
3. Выбыло всего, чел., в том числе 26 38 16
 - а) переведено на другие предприятия - 1
 - б) по собственному желанию 16 34 16
 - в) за прогулы 2 - -
 - г) в связи с окончанием срока трудового контракта 8 3 -
 - д) прочие причины - - -
4. Состояло работников на конец периода, чел. 370 359 371
5. Среднесписочная численность, чел. 368 365 365
6. Коэффициент оборота по приему, %. (стр.2/стр.5)*100
7. Коэффициент оборота по увольнению, % (стр.3/стр.5)*100
8. Коэффициент текучести, % ((стр.3 б+3 в)/стр.5)*100
9. Коэффициент постоянства персонала, %

Задание:

по данным таблицы выполнить анализ производительности труда

Показатели – Анализ производительности труда 2015 г

Численность работников, чел. 365 370 359

Объем выполненных работ и

предоставленных услуг, т.р.

163419 195506 211180

Выработка на 1-го работника, т.р. / чел 447,72 528,39 588,25

Задание 2

Перечислите 3–4 типичные ошибки, допускаемые на этапе подбора кадров и имеющие отрицательные последствия для сохранения коммерческой тайны.

Задание 3

Расчет необходимой численности персонала по нормам обслуживания.

Необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания, используя известную вам формулу. Основные параметры для расчетов приведены ниже.

Численность персонала = $(Ч * К / Н) * \text{Коэффициент}$, где

Ч – число агрегатов

К – коэффициент загрузки (рассчитывается при не односменном режиме работы) =

Общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы / Количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

N – норма обслуживания = Полезный фонд времени одного работника за день или смену / Суммарное время на обслуживание агрегата.

K – коэффициент перерасчета явочной численности в списочную

Суммарное время на обслуживание агрегата = $(t_1n_1) + (t_2n_2) + \dots (t_in_i) + T_d$

T_d – время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в t_i .

Данные

Количество агрегатов – 10

Режим работы агрегатов – двухсменный

Количество агрегатов, работающих в первую смену – 10

Количество агрегатов, работающих во вторую смену – 5

Полезный фонд времени одного работника за смену- 7 часов

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата – 1,4 часа

Коэффициент перерасчета явочной численности в списочную – 1,15

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,02	80
Выгрузка агрегата	0,08	160
Контроль процесса загрузки, выгрузки	0,03	80

Тема 3. Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации

1. Приведите примеры взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации.
2. Опишите схематично кадровый бизнес-процесс известной Вам организации.

Тема 4. Концептуальные основы государственной кадровой политики

Постройте дерево проблем и дерево целей государственной кадровой политики.

Тема 5. Планирование потребности в трудовых ресурсах

Постройте систему показателей эффективности планирование потребности в трудовых ресурсах для ваших актуальных задач.

Тема 6. Сущность и содержание кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации

1. Постройте матрицу эффективность/результативность кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации.
2. Постройте систему показателей эффективности кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации.

Тема 7. Проблемы планирования персонала

Задание 1

1. Проведите сравнительный анализ американской и японской философии управления персоналом. Назовите основные подходы к формированию философии управления персоналом в современной России.
2. Перечислите составляющие стратегии управления персоналом (отбор; система компенсации, обучения и развития персонала; трудовые отношения и др.) на следующих стадиях жизненного цикла организации: становление и рост.

3. Объясните на примерах следующие особенности человеческого капитала рамках теории человеческого капитала:

- В современных условиях человеческий капитал (ЧК) является основным фактором экономического роста.
- ЧК в виде навыков, способностей является определенным запасом, т.е. может быть накапливаемым.
- Инвестиции в ЧК обеспечивают, как правило, его обладателю в будущем получение более высокого дохода.
- Вложения в ЧК дают довольно значительный по объёму, длительный по времени и интегральный по характеру экономический и социальный эффект.

Задание 2

Проведите анализ системы кадрового планирования известной Вам организации по методу SWOT.

Тема 8. Контроль кадровых процессов. Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества

1. Постройте план-график проекта «Плановые показатели по персоналу, ключевые и дополнительные показатели». в форме диаграммы Ганта.
2. Постройте схемы «Основные статистические и социологические методы исследования и оценки количественных и качественных характеристик кадрового состава государственной гражданской службы».

Темы для самостоятельной работы:

1. Квалификационные требования к персоналу на гражданской службе.
2. Государственная кадровая политика: специфика структуры и выделения подсистем.
3. Объект и предмет государственной кадровой политики, методы исследования ГКП, субъекты ГКП.
4. Кадровая политика как стратегический курс работы с кадрами, обоснованный и закреплённый в официальных документах организации.
5. Основные принципы кадровой политики организации. Цели кадровой политики и ее основные задачи.
6. Воздействия внешней и внутренней среды на развитие кадровой политики организации.
7. Профессиональная ориентация, взаимодействия с учебными заведениями как внешние элементы, влияющие на кадровую политику организации.
8. Внутренняя политика организации: аттестация персонала, мотивация работников, организация и стимулирование труда, планирование и развитие карьеры, управление рабочим временем персонала, оценка качества трудовой жизни занятого в организации персонала. Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации.
9. Планирование привлечения персонала. Планирование использования персонала. Планирование повышения квалификации, переподготовки и стажировки персонала.
10. Планирование расходов на персонал организации. Планирование высвобождения, сокращения персонала.
11. Организация регулярного контроля основных направлений планирования кадровой деятельности организации.
12. Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации.

13. Стадия формирования и основная цель кадровой политики.
14. Механизмы реализации государственной кадровой политики, их сущность и структура.
15. Базовые механизмы государственной кадровой политики: нормативно-правовые, организационные, технологические, учебно-методические, информационные, финансово-экономические.
16. Специфические механизмы реализации государственной кадровой политики.
17. Государственные механизмы защиты общества и государства от непрофессионализма.
18. Сущность и содержание кадрового планирования. Кадровый контроллинг. Оперативный план работы с персоналом.
19. Планирование потребности в персонале.
20. Эффективность труда. Планирование производительности труда и показателей по труду.
21. Управление по целям (Management by Objectives – MBO) как основа оперативного плана работы с персоналом. Сущность MBO. Этапы MBO.
22. Принципы установления целей (SMART-принципы). Проблемы, решаемые с помощью MBO. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.
23. Практические методы кадрового анализа. Основные разделы плана по персоналу.
24. Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом.
25. Оценка затрат на персонал. Ответственность за расходы на персонал.
26. Структура расходов на персонал. Нормативы численности службы персонала и расходов на персонал.
27. Оценка эффективности расходов на персонал и пути их сокращения. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду
28. Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Формируемые компетенции с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-1	знанием основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации	ОПК-1.2	Готовность к освоению знаний основ современной философии и концепции управления персоналом, сущности и задач, закономерности, принципов и методов управления персоналом.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-1.2 Готовность к освоению знаний основ современной философии и концепции управления персоналом, сущности и задач, закономерности, принципов и методов управления персоналом	<p>Определяет основные положения и особенности современной философии управления персоналом.</p> <p>Определяет и формулирует закономерности управления персоналом.</p> <p>Идентифицирует и классифицирует, раскрывает содержание концепций управления персоналом.</p> <p>Формулирует и раскрывает сущность принципов управления персоналом.</p> <p>Идентифицирует и классифицирует методы управления персоналом.</p> <p>Устанавливает причинно-следственные, функциональные и иных взаимосвязи между типом кадровой политики и технологиями управления персоналом.</p>	<p>Аргументировано определены типы и содержание современной философии управления персоналом.</p> <p>Названы все закономерности управления персоналом.</p> <p>Соотнесены наименование концепции управления персоналом и ее содержание.</p> <p>Сформулированы принципы управления персоналом и раскрыто их содержание.</p> <p>Идентифицированы и классифицированы методы управления персоналом.</p> <p>Установлены взаимосвязи между типом кадровой политики технологиями управления персоналом</p>

4.3.2 Типовые оценочные средства

Вопросы к экзамену:

1. Современная концепция государственной кадровой политики в РФ и ее взаимосвязь с кадровым потенциалом общества.
2. Влияние рынка труда на формирование государственной кадровой политики.
3. Теоретические проблемы государственной кадровой политики.
4. Цели и задачи государственной кадровой политики.
5. Особенности развития кадровой политики в системе государственной и муниципальной службы.
6. Приоритетные направления кадровой политики в системе управления.
7. Практические проблемы государственной кадровой политики.
8. Тенденции развития кадровой политики на государственной гражданской службе.
9. Совершенствование кадровой работы в муниципальных образованиях.
10. Факторы, способствующие развитию кадровой политики организации.
11. Типы кадровой политики в организации, их основные характеристики.

12. Внешние и внутренние условия, влияющие на формирование кадровой политики локального уровня.
13. Основные виды кадровой политики и их особенности на современном этапе развития организации.
14. Охарактеризуйте стратегические «принципы процветания» организации на конкретном примере.
15. Зарубежный опыт государственного регулирования вопросов кадровой политики.
16. Факторы, определяющие социальную обусловленность кадровой политики.
17. Правовые основы, определяющие особенности реализации кадровой политики.
18. Влияние многоуровневости развития территорий РФ на формирование государственной кадровой политики.
19. Кадровая политика как социальное явление.
20. Взаимосвязь кадровой политики организации и системы управления персоналом. Механизмы реализации кадровой политики организации.
21. Эволюция роли человеческого фактора в управлении и основные концепции и практики управления людьми
22. Кадровая политика и философия управления организацией
23. Особенности кадровой политики в государства в области образования
24. Особенности политики в государства в области демографии и ее взаимосвязь с кадровой политикой
25. Особенности молодежной политики государства в РФ и ее взаимосвязь с кадровой политикой
26. Особенности миграционной политики государства в РФ и ее взаимосвязь с кадровой политикой
27. Особенности гендерной политики государства в РФ и ее взаимосвязь с кадровой политикой
28. Роль кадровой политики в развитии и совершенствовании системы управления образованием
29. Методы разработки и реализации кадровой политики.
30. Реализация кадровой политики в управленческом цикле
31. Кадровая политика и выбор кадровых технологий
32. Эволюция трудовых отношений и кадровая политика.
33. Кадровая политика и заемный труд
34. Рынок фриланс-услуг и его использование в кадровой политике.
35. Особенности разработки и реализации персонал-технологий в государственных организациях.
36. Управленческий цикл (функции управления человеческими ресурсами
37. Анализ и проектирование рабочих мест. Спецификация рабочих мест
38. Планирование и прогнозирование потребности в человеческих ресурсах и определение источников удовлетворения этих потребностей
39. Набор и отбор персонала как элементы кадровой политики: скрининг, рекрутинг и хедхантинг.
40. Трансформация типа трудовых отношений и кадровая политика
41. Адаптация, социализация и профессиональная деформация персонала
42. Трудовой потенциал и человеческий капитал
43. Квалификация и компетентность персонала как основа реализации кадровой политики.
44. Технология разработки модели оптимальной компетенции
45. Квалификация персонала. Виды и формы обучения.
46. Системный подход к проблеме обучения и развития персонала.

47. Современные зарубежные, отечественные подходы и практики к проблемам обучения. Традиционное и интерактивное обучение.
48. Цикл Колба как основа построения обучающих программ для взрослых. Стили обучения взрослых.
49. Обоснование для выбора оптимальных способов подготовки сотрудников: основные принципы разработки программ.
50. Оценка эффективности профессионального обучения (программ обучения).
51. Организационное обучение и обучающая организация.
52. Управление развитием и карьерой.
53. Принципы формирования бюджета службы управления персоналом по статье расходов «Обучение и развитие персонала». Экономические аспекты подготовки персонала.
54. Аттестация персонала.
55. Концепции мотивации. Основные теории. Практика применения.
56. Экономическая мотивация. Основные концепции стимулирования труда. Виды и формы стимулирования.
57. Структура заработной платы: постоянная и переменная части, их состав. Особенности определения для различных типов рабочих мест и групп персонала.
58. Структура дохода. Общая структура вознаграждения персонала.
59. Социальные выплаты. Денежный эквивалент социального пакета.
60. Увольнение и демотивация. Аутплейсмент
61. Методы формирования кадрового резерва.
62. Методы поддержания работоспособности персонала.
63. Методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры.
64. Маркетинговый подход к работе с персоналом: рабочие места как продукты маркетинга; основные направления маркетинга персонала. Построение модели ключевых компетенций организации.
65. Управление знаниями в организации.
66. Развитие персонала организации в стратегическом и операционном периодах.
67. Концепция обучающейся организации.
68. Стратегия и программа развития персонала организации: структура, основные направления, принципы разработки
69. Взаимосвязь функциональных целей, критических факторов успеха и ключевых показателей эффективности деятельности организации.
70. Методы оценки эффективности реализации функций управления персоналом.
71. Методологические подходы к пониманию эффективности кадровой политики.
72. Эффективности реализации кадровой политики государственной организации.

Практические задания к экзамену:

Задание 1.

Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал 3 недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Кроме того, был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и администрацией с трех до одного.

Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады по 20 человек. В результате эффективность производства выросла на 20%, производственные издержки снизились на 28%, сроки выполнения заказов сократились на 30 дней.

А) определите тип организационной культуры до и после произведенных изменений. Обоснуйте.

Б) Какие действия персонал-менеджеров были необходимы для проведения изменений?

Шкала оценивания

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их 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 законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную 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 некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии 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.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, 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.
--	--

Шкала перевода оценки из многобалльной системы в пятибалльную:

- обучающемуся выставляется оценка «неудовлетворительно» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 65 баллов;
- оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 66 до 75 баллов;
- оценка «отлично» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 76 до 100 баллов;

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

4.4. Методические материалы

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

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).

Список вопросов для самостоятельной подготовки к опросам по темам приведен в рабочей программе по дисциплине.

Методические указания по подготовке к опросу:

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

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

2. Основное содержание доклада:

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

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

Методические рекомендации по написанию контрольной работы:

Контрольная работа 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 15-20 стр.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Вечер Л.С. Государственная кадровая политика и государственная служба: учебное пособие / Л.С. Вечер. – Электрон. текстовые данные. – Минск: Вышэйшая школа, 2013. – 352 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/35479>
2. Кадровая политика и кадровый аудит организаций: учебное пособие. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. – 167 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/47307>

6.2. Дополнительная литература

1. Александрова Н.А. Основы кадровой политики и кадрового планирования: курс лекций / Н.А. Александрова, О.Ю. Брюхова. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2014. – 181 с.
2. Королева Г. Об аудите персонала и кадровой политике предприятия / Г. Королева, Е. Воробьев // Общество и экономика. – 2015. – № 3. – С. 134–143.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Турчинов А.И. Современная кадровая политика и управление персоналом в российских организациях: социологический анализ: монография / РАНХиГС при Президенте РФ, Ин-т государственной службы и управления персоналом, Кафедра государственной службы и кадровой политики. – М.: МАКС Пресс, 2013. – 303 с.
2. Нечипоренко В.С. Кадровая политика в государственной гражданской службе: монография. – Саратов: Научная книга, 2013. – 263 с.

6.4. Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации".
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года. (Утв. распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. N 2227-р).

6.5. Интернет-ресурсы

1. Управление человеческим потенциалом <http://grebennikon.ru/journal-26.html>
2. Deloitte&Touche ЗАО Делойт и Туш СНГ <http://www.deloitte.com>
3. ЭрнстэндЯнгErnst&Young<http://www.ey.com/global/content.nsf/Russia/Home>
4. KPMG International (ЗАО «КПМГ») <http://www.kpmg.ru>
5. PricewaterhouseCoopers International Limited <http://www.pwc.com>

6.6. Иные источники

1. Кадровая политика: монография / под общ. ред. А.И. Турчинова; РАГС при Президенте РФ, Кафедра государственной службы и кадровой политики. – М.: Изд-во РАГС, 2011. – 255 с.
2. Сирченко А.Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой ученый. – 2015. – № 12.

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru; Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>