

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

---

Институт государственной службы и управления

Кафедра зарубежного регионоведения и международного сотрудничества

УТВЕРЖДЕНА  
решением кафедры зарубежного  
регионоведения и международного  
сотрудничества  
Протокол от «06» сентября 2017 г. №1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.21 Управление человеческими ресурсами

---

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

УЧР

---

*(краткое наименование дисциплины)*

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

---

*(код, наименование направления подготовки)*

Политика и право (российско-испанская программа с углубленным изучением  
иностраннных языков и правовых дисциплин)

---

*(направленность (профиль))*

бакалавр

---

*(квалификация)*

очная

---

*(форма обучения)*

Год набора - 2018

Москва, 2016 г.

**Автор–составитель:**

Доцент. кандидат географических наук, доцент Голубченко Игорь Вячеславович

Заведующий кафедрой зарубежного регионоведения и международного сотрудничества, доктор социологических наук Комлева В.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....	4
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	12
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	29
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	30
6.1. Основная литература.....	30
6.2. Дополнительная литература.....	30
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	31
6.4. Нормативные правовые документы.....	31
6.5. Интернет-ресурсы, справочные системы.....	31
6.6. Иные источники.....	32
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	32

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

1.1 Дисциплина Б1.Б.21 Управление человеческими ресурсами обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-2	Способность разрабатывать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.3	Способность осуществлять оценку проекта, исходя из существующих ограничений
УК ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.3	Способность управлять командной деятельностью с современных кадровых технологий и методов управления персоналом

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта или по результатам форсайт-сессии)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК ОС-2.3	на уровне знаний: осуществлена оценка проекта Учтены существующие ограничения проекта
		на уровне умений: применяет технологии организационного проектирования системы управления персоналом, формирования ее целей, функций и оргструктуры
		на уровне навыков: использует современные подходы к оценке эффективности совершенствования системы и технологий управления персоналом организации
	УК ОС-3.3	на уровне знаний: разрабатывает кадровую политику и стратегию управления персоналом организации
		на уровне умений: осуществляет выбор эффективных технологий управления персоналом, его развитием и поведением
		на уровне навыков: оценивает эффективность совершенствования системы и технологий управления персоналом организации

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость Б1.Б.21 Управление человеческими ресурсами составляет 2 зачётные единицы, дисциплина изучается по очной форме обучения в 8 семестре.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет **30 часов**: лекционные занятия – 10 часов, практические занятия – 20 часов. Самостоятельная работа составляет 6 часов.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.21 Управление человеческими ресурсами изучается по очной форме обучения в 8 семестре.

Дисциплина Б1.Б.21 Управление человеческими ресурсами относится к дисциплинам базовой части Блока 1 «Дисциплины»

В содержательном плане дисциплина опирается на Б1.Б.19 Прогнозирование и планирование (7 семестр), Б1.Б.22 Принятие и исполнение управленческих решений (3 семестр), Б1.Б.18 Государственная и муниципальная служба (4 семестр), Б1.Б.20 Этика государственной и муниципальной службы (7 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом по очной форме обучения – экзамен (8 семестр).

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

Таблица 1.

№ 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		
1.	Управление персоналом как предмет изучения и профессиональная деятельность	2	0,5		1		0,5	О
2.	Управление персоналом в системе государственной кадровой политики и кадровой политики организации	2	0,5		1		0,5	О
3.	Концептуальные подходы к управлению персоналом	3	0,5		2		0,5	О
4.	Система управления персоналом организации	2	0,5		1		0,5	О
5.	Принципы и методы управления персоналом организации	2	0,5		1		0,5	О, Т
6.	Организационная структура системы управления персоналом	2	0,5		1		0,5	О, Р
7.	Правовые основы системы управления персоналом организации	2	0,5		1		0,5	О

8.	Кадровые технологии в системе управления персоналом	2	0,5		1		0,5	О
9.	Отбор персонала и заключение трудового договора	2	0,5		1		0,5	О
10.	Управление трудовой адаптацией персонала организации	2	0,5		1		0,5	О
11.	Управление трудовой мотивацией персоналом организации	2	1		1			О, Т
12.	Оценка персонала	3	0,5		2		0,5	О, Р
13.	Управление профессиональным развитием персонала организации	2	0,5		1		0,5	О
14.	Управление карьерой персонала	2	1		1			О
15.	Институт кадрового резерва и ротации кадров	3	1		2			О, Т
16.	Оценка социальной и экономической эффективности системы управления персоналом	3	1		2			О, Р
Промежуточная аттестация		36						Э
<b>Всего:</b>		72	10		20		6	

Примечание:

\*\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), реферат (Р).

\*\*\* - формы промежуточной аттестации: экзамен (Э).

## Содержание дисциплины

### 1. Управление персоналом как предмет изучения и профессиональная деятельность

Управление персоналом как социальное явление. История развития наук о труде. Научные основы управления персоналом. Междисциплинарный характер научных основ управления персоналом как вида профессиональной деятельности. Многопарадигмальный статус управления персоналом.

Теория управления о роли человека в организации. Управление персоналом как социотехнологическая, организационная, социоэкономическая, социокультурная проблемы. Этапы развития управления персоналом как вида деятельности: физиократический, рационалистический, технократический, гуманистический.

Стратегические задачи управления персоналом. Социальные предпосылки профессионализации управления персоналом. Современные тенденции профессионализации управления персоналом.

Основные признаки профессионализации управления персоналом. Характер взаимосвязи становления управления персоналом как социального явления с развитием управления персоналом как вида деятельности. Международные и региональные организации специалистов по управлению персоналом.

## **2. Управление персоналом в системе государственной кадровой политики и кадровой политики организации**

Понятие кадровой политики и государственной кадровой политики. Содержание понятий кадры, персонал. Трудовые ресурсы и их основные характеристики. Структура кадровой политики как вида деятельности. Уровни и виды кадровой политики. Управление персоналом как механизм реализации кадровой политики. Отличительные черты государственной кадровой политики и управления персоналом. Взаимосвязь государственной кадровой политики, кадровой политики организации и управления персоналом.

Сущностные черты, цели и приоритеты управления персоналом в государственном аппарате. Базовые принципы функционирования механизмов работы с кадрами в органах власти и управления.

Теоретические основы кадровой политики организации. Влияние внешней и внутренней среды на процессы разработки и реализацию кадровой политики организации. Содержание, цели, принципы и механизмы реализации кадровой политики организации, ее субъекты и объекты.

Основные задачи и приоритеты кадровой политики в государственной службе.

Основополагающие компоненты кадровой политики организации. Основные виды кадровой политики организации, проблемы ее классификации. Особенности кадровой политики организации в зависимости от стадий ее развития. Формы объективации кадровой политики организации: концептуальная, нормативная, кодифицированная, стандартизированная, комбинированная.

Методология и методика разработки концепции кадровой политики организации.

Основные этапы разработки концепции кадровой политики организации.

Формирование механизмов реализации кадровой политики: нормативно-правовых, организационных, технологических и других.

### **1. Концептуальные подходы к управлению персоналом**

Взаимосвязь теоретического основания концепции и ее организационного воплощения.

Основные концепции управления персоналом: экономическая, организационная (административная и социальная), гуманистическая. Экономический подход к управлению персоналом: концепция использования трудовых ресурсов. Органический подход к управлению персоналом: концепция управления персоналом. Концепция управления человеческими ресурсами. Гуманистический подход к управлению персоналом. Неклассические модели менеджмента.

Основные теоретические источники управления персоналом. Характеристика тейлоризма. Вклад административной школы в становление концептуальных основ управления персоналом. Роль «школы человеческих отношений» в активизации человеческого фактора организации. Теории «человеческого капитала» и «социального капитала» – новый концептуальный подход к месту человека в организации.

Особенности отечественной практики управления персоналом в аппаратах органов государственной власти, коммерческих организациях и предприятиях. Современные отечественные школы управления персоналом.

### **2. Система управления персоналом организации**

Понятие системы управления персоналом. Компоненты системы управления персоналом: организационная структура управления персоналом, нормативно-правовая база работы с персоналом, цели и задачи управления персоналом, принципы и методы управления персоналом, объект и субъект управления персоналом, система кадровой работы, кадровые технологии, система работы с персоналом, информационно-методическое обеспечение работы с персоналом.

Подсистемы линейного руководства персоналом и функциональные подсистемы управления персоналом. Место и роль руководителя организации и управленческого персонала в реализации специализированных функций. Подсистемы планирования и маркетинга персонала; найма и учета; трудовых отношений; развития персонала; мотивации поведения; организации системы социального развития, совершенствования организационных структур управления персоналом; правового и информационного обеспечения.

Функции управления персоналом. Универсальные и специфические.

Взаимодействие различных подразделений по работе с кадрами как условие повышения эффективности системы управления персоналом организации.

### **3. Принципы и методы управления персоналом организации**

Принципы как правила закономерной деятельности. Классификация принципов управления персоналом. Разделение принципов на общие, частные и специальные. Общие принципы управления персоналом: разделения труда, дисциплины, профессионализма и компетентности, согласования личных и общественных интересов, справедливости и равенства, устойчивости состава персонала, единения персонала, адаптации к новым условиям деятельности, эффективности. Частные принципы: отбора кадров в соответствии с их профессиональными, деловыми и морально-нравственными качествами, кадрового планирования, ротации, обновления кадров, конкуренции, стимулирования, воспитания. Специальные принципы: выполнения служащими профессиональных обязанностей на основе норм права и морали, взаимосвязи служащих с организациями и гражданами, с социальными, этническими группами и конфессиями, политическими партиями и общественными движениями, направленные на предотвращение конфликта интересов.

Методы управления – способы реализации стоящих перед организацией задач. Классификация методов: экономические, социально-психологические, правовые, административные, морально-этические. Взаимосвязь принципов и методов. Объективные и субъективные условия их успешного применения в управлении персоналом

### **4. Организационная структура системы управления персоналом**

Исторические этапы формирования организационных структур системы управления персоналом. Распределение задач управления персоналом между подразделениями организации.

Назначение и место служб управления персоналом организации в системе управления персоналом организации. Служба управления персоналом как субъект реализации кадровой политики и стратегии развития персонала организации.

Особенности построения систем управления персоналом в организациях различных организационно-правовых форм: государственные и муниципальные учреждения и предприятия, АО, ООО, ассоциации, концерны, консорциумы и т.д.

Содержание основных функций служб управления персоналом. Задачи кадровых служб на разных стадиях развития организации: стадия становления организации; стадии интенсивного роста; стадии стабильного развития; стадии спада (кризиса).

Принципы построения организационной структуры служб управления персоналом. Варианты организационной структуры службы управления персоналом. Структура служб управления персоналом, основные задачи ее подразделений. Месторасположение службы управления персоналом в организации. Проблемы повышения статуса служб управления персоналом организации. Анализ структур служб управления персоналом в зарубежных странах, возможности адаптации опыта в современной организации.

Профессионально-квалификационный и количественный состав службы управления персоналом. Основные роли и полномочия сотрудников службы управления персоналом.

### **5. Правовые основы системы управления персоналом организации**



Сущность правовых основ управления персоналом. Конституционные нормы, касающиеся персонала организации. Трудовые отношения работников и работодателей, урегулированные нормами Трудового кодекса Российской Федерации.

Правовое регулирование управления персоналом. Сущность, предмет, задачи, методы и формы правового регулирования управления персоналом. Дифференциация правового регулирования. Защита прав и осуществление работниками и работодателями своих обязанностей.

Правовой механизм управления персоналом. Правоотношения в сфере управления персоналом. Объект и субъект правового регулирования. Правовые средства регулирования управления персоналом: правовые нормы; правосознание; правовая ответственность; юридические факты; акты применения права; акты реализации прав и обязанностей.

Классификация и общая характеристика нормативно-методических документов. Нормативные документы, регламентирующие разделение труда в организации: Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, Общероссийский классификатор занятий, Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. Внутренние нормативно-методические документы: Положение или Устав, положения о структурных подразделениях, штатное расписание, должностные инструкции.

Организационно-методические документы: Положение о найме, Положение о работе с резервом, Положение об аттестации и др.

## **6. Кадровые технологии в системе управления персоналом**

Понятие «кадровая технология». Содержание кадровых технологий. Группы кадровых технологий: обеспечивающие получение персональной информации; обеспечивающие требуемые характеристики состава персонала; обеспечивающие востребованность возможностей персонала. Характеристика базовых кадровых технологий: оценка персонала; отбор персонала; управление карьерой. Управленческие функции кадровых технологий. Основные требования и условия проведению кадровых технологий.

Нормативно-правовая, профессиональная, материально-финансовая основа применения кадровых технологий. Субъектно-объектные отношения в процессе реализации кадрово-технологического обеспечения управления персоналом. Характеристика кадровых технологий, применяемых в государственной службе. Автоматизация информационно-аналитического сопровождения технологических процедур.

Отечественный и зарубежный опыт применения кадровых технологий.

## **7. Отбор персонала и заключение трудового договора**

Понятия «отбор», «подбор» и «найм». Нормативно-правовые основы отбора. Критерии отбора персонала.

Определение источников подбора работников. Достоинства и недостатки внешних и внутренних источников подбора. Основные методы подбора кандидатов: использование СМИ, работа с агентствами по трудоустройству, учебными заведениями, внутрифирменный подбор и др.

Требования к кандидатам на замещение вакантной должности. Создание «идеального портрета» желаемого работника. Профессиограммы и личная спецификация персонала.

Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность. Этапы отбора. Процедура отбора кандидатов. Анализ документов. Предварительная отборочная беседа. Проверка профессиональных и личностных качеств кандидатов. Подбор тестов для диагностики пригодности кандидатов. Процедура тестирования. Оценка и учет результатов тестирования при отборе. Основные методы отбора и их сравнительная оценка.

Методы отбора. Собеседование (интервью). Виды собеседования: структурированное, неструктурированное, смешанное. Подготовка собеседования. Фазы собеседования. Основные правила проведения собеседования. Выбор кандидата.

Профессиональные испытания как метод отбора кандидатов. Профессиональные группы, подлежащие испытанию. Процедура подготовки и проведения профиспытаний. Проверка состояния здоровья.

Принятия решения о найме. Обсуждение и оформление трудового договора. Порядок оформления на работу по трудовому договору на неопределенный срок. Особенности заключения срочных трудовых договоров. Прием на работу по совместительству. Оформление работ по договору гражданско-правового характера с физическими лицами.

## **8. Управление трудовой адаптацией персонала организации**

Понятие адаптации как социального явления. Сущность и содержание адаптации в социальной среде. Виды адаптации: социальная, организационная, профессиональная, психофизиологическая. Первичная и вторичная адаптация.

Адаптация как организационный процесс. Цели и задачи 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. Отечественный и зарубежный опыт адаптации персонала.

Соотношение понятий «профессиональная адаптация» и «профессиональная карьера» персонала.

## **9. Управление трудовой мотивацией персоналом организации**

Понятие, сущность и содержание трудовой мотивации. Мотивация как функция управления персоналом организации. Мотивы и стимулы. Характеристика содержательных и процессуальных теорий мотивации и формирование механизмов их применения в системе управления персоналом.

Трудовая деятельность как объект мотивации. Особенности трудовой мотивации. Цели и задачи управления трудовой мотивацией персонала организации. Побудительные мотивы профессиональной деятельности. Функции мотивов: ориентирующая, смыслообразующая, опосредующая, мобилизующая, оправдательная.

Мотивирующие факторы труда. Основные направления управления трудовой мотивацией персонала: формирование и интериоризация организационных ценностей, оптимизация системы вознаграждения персонала, улучшение условий труда, социальная мотивация персонала, активизация моральных стимулов и т.д. Роль организационной культуры в трудовой мотивации персонала.

Понятие заработной платы. Основные функции заработной платы. Структура заработной платы: базовая часть, законодательно установленные дополнительные выплаты, премии и стимулирующие выплаты. Системы оплаты труда: тарифная, сдельная, повременная.

Гибкие системы оплаты труда: комиссионные, денежные выплаты за выполнение поставленных целей, индивидуальные вознаграждения, программы разделения прибылей, акции и опционы на их покупку. Современные подходы к разработке системы оплаты труда. Грейдинг.

Социальные трансферты как нематериальные (нефинансовые) категории вознаграждения: льготы, связанные с графиком работы, материальные нефинансовые

вознаграждения, общефирменные мероприятия, «вознаграждения-признательности», вознаграждения, связанные с изменением статуса.

## **10. Оценка персонала**

Понятие оценки. Оценка персонала как базовая кадровая технология. Основные цели оценки персонала. Принципы оценки персонала. Общие требования к системе оценки. Система оценки персонала. Предмет оценки. Оценка результативности труда, оценка профессионального поведения, оценка личных качеств. Критерии оценки персонала (профессиональные, деловые, морально-психологические, интегральные, дополнительные, способности личности).

Методы оценки персонала. Технологии оценки персонала. Формализация информации по результатам оценки персонала. Средства обеспечения технологии оценки персонала. Информатизация процессов оценки персонала.

Программа оценки персонала. Организация работы оценочных центров. Этапы оценки. Ошибки оценивания и их преодоление.

## **11. Управление профессиональным развитием персонала организации**

Понятие профессионального развития персонала. Определение потребности в профессиональной подготовке и переподготовке персонала. Факторы, определяющие потребность в обучении и повышении квалификации.

Управление профессиональным развитием персонала. Организация управления профессионально-квалификационным развитием персонала. Организационные этапы управления профессионально-квалификационным развитием персонала. Оценка потребности в обучении. Цели обучения и ожидаемые результаты. Составление программ обучения. Методики и технологии обучения.

Виды профессионального обучения персонала. Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников. Методы профессионального обучения.

Специфика внутрифирменного обучения. Обучение персонала как моральный фактор. Процесс профессионального обучения персонала: определение потребностей в обучении; определение целей обучения; формирование бюджета обучения; определение содержания программ; выбор методов обучения; собственно обучение; определение критериев оценки; оценка эффективности обучения. Принципы обучения взрослых людей: актуальность; участие; повторение; обратная связь.

Процесс и программа непрерывного, опережающего профессионального обучения персонала. Стимулирование персонала к обучению.

## **12. Управление карьерой персонала**

Понятие о карьере персонала. Виды карьеры: профессиональная и должностная. Этапы карьеры.

Цели карьеры, особенности их проявления у персонала. Социально-экономические условия управления карьерой: реакция рынка, организации, окружающей среды на знания и навыки личности.

Принципы управления карьерой персонала. Особенности управления карьерой в государственной и муниципальной службе.

Карьерная стратегия. Карьерное пространство и «карьерная среда». Субъекты управления карьерой персонала.

Реалии карьерного процесса. Факторы влияния на карьерный процесс.

## **13. Институт кадрового резерва и ротации кадров**

Понятия резерва управленческих кадров, подготовка резерва, институт резерва. Принципы формирования и источники кадрового резерва. Этапы работы с резервом:

анализ потребности; формирование списка кандидатов в резерв; оценка и отбор персонала в резерв; подготовка кандидатов; расстановка; Типы кадрового резерва.

Определение понятия «кадровый резерв организации». Система работы с кадровым резервом в организации. Цели, принципы, источники формирования состава кадрового резерва. Технологии отбора, изучения, оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов в состав резерва.

Виды кадрового 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.

Понятие ротации. Сущность ротации, ее цели и основные функции. Классификация видов ротации в организации, ее цели. Ротация как кадровая технология.

#### **14. Оценка социальной и экономической эффективности системы управления персоналом**

Эффективность управления персоналом: понятие и подходы к оценке. Связь системы управления персоналом с целями организации. Соответствие системы управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации. Целостность системы управления персоналом. Участие руководства организации в процессе управления персоналом.

Результативность управления персоналом: показатели результативности выполнения текущих функций; показатели результативности выполнения задач развития; показатели результативности разработки и внедрения проектов.

Эффективность управления персоналом: оценка эффективности работы в целом; оценка эффективности выполнения отдельных функций и проектов; косвенная оценка эффективности управления персоналом.

Оценка социальной и экономической эффективности в управлении персоналом: объект оценки, предмет оценки, назначение. Объект оценки: кадровые решения; деятельность службы управления персоналом; работники. Субъекты оценки кадровых решений. Экономические и социальные результаты кадровых решений.

Критерии оценки эффективности работы кадровой службы предприятия: объективные критерии; субъективные критерии.

Полезность (удовлетворенность внутренних потребителей) системы управления персоналом. Способы оценки удовлетворенности внутренних потребителей: а) оценка выполнения Соглашения об уровне обслуживания (стандартов и нормативов деятельности); б) анкетирование внутренних потребителей по специально созданным анкетам; в) косвенная оценка удовлетворенности внутренних потребителей.

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
1.	Управление персоналом как предмет изучения и	опрос

	профессиональная деятельность	
2.	Управление персоналом в системе государственной кадровой политики и кадровой политики организации	опрос
3.	Концептуальные подходы к управлению персоналом	опрос
4.	Система управления персоналом организации	опрос
5.	Принципы и методы управления персоналом организации	опрос
6.	Организационная структура системы управления персоналом	опрос, тестирование
7.	Правовые основы системы управления персоналом организации	опрос, реферат
8.	Кадровые технологии в системе управления персоналом	опрос
9.	Отбор персонала и заключение трудового договора	опрос
10.	Управление трудовой адаптацией персонала организации	опрос
11.	Управление трудовой мотивацией персоналом организации	опрос, тестирование
12.	Оценка персонала	опрос, реферат
13.	Управление профессиональным развитием персонала организации	опрос
14.	Управление карьерой персонала	опрос
15.	Институт кадрового резерва и ротации кадров	опрос, тестирование
16.	Оценка социальной и экономической эффективности системы управления персоналом	опрос, реферат

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме: экзамен.

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.

Вопросы для подготовки к опросам:

### **Тема 1. Управление персоналом как предмет изучения и профессиональная деятельность**

1. Управление персоналом как социальное явление. История развития наук о труде. Научные основы управления персоналом. Междисциплинарный характер научных

основ управления персоналом как вида профессиональной деятельности. Многопарадигмальный статус управления персоналом.

2. Теория управления о роли человека в организации. Управление персоналом как социотехнологическая, организационная, социоэкономическая, социокультурная проблемы. Этапы развития управления персоналом как вида деятельности: физиократический, рационалистический, технократический, гуманистический.
3. Стратегические задачи управления персоналом. Социальные предпосылки профессионализации управления персоналом. Современные тенденции профессионализации управления персоналом.
4. Основные признаки профессионализации управления персоналом. Характер взаимосвязи становления управления персоналом как социального явления с развитием управления персоналом как вида деятельности. Международные и региональные организации специалистов по управлению персоналом.

## **Тема 2. Управление персоналом в системе государственной кадровой политики и кадровой политики организации**

1. Понятие кадровой политики и государственной кадровой политики. Содержание понятий кадры, персонал. Трудовые ресурсы и их основные характеристики. Структура кадровой политики как вида деятельности. Уровни и виды кадровой политики. Управление персоналом как механизм реализации кадровой политики. Отличительные черты государственной кадровой политики и управления персоналом. Взаимосвязь государственной кадровой политики, кадровой политики организации и управления персоналом.
2. Сущностные черты, цели и приоритеты управления персоналом в государственном аппарате. Базовые принципы функционирования механизмов работы с кадрами в органах власти и управления.
3. Теоретические основы кадровой политики организации. Влияние внешней и внутренней среды на процессы разработки и реализацию кадровой политики организации. Содержание, цели, принципы и механизмы реализации кадровой политики организации, ее субъекты и объекты.
4. Основные задачи и приоритеты кадровой политики в государственной службе.
5. Основополагающие компоненты кадровой политики организации. Основные виды кадровой политики организации, проблемы ее классификации. Особенности кадровой политики организации в зависимости от стадий ее развития. Формы объективации кадровой политики организации: концептуальная, нормативная, кодифицированная, стандартизированная, комбинированная.
6. Методология и методика разработки концепции кадровой политики организации. Основные этапы разработки концепции кадровой политики организации.
7. Формирование механизмов реализации кадровой политики: нормативно-правовых, организационных, технологических и других.

## **Тема 3. Концептуальные подходы к управлению персоналом**

1. Взаимосвязь теоретического основания концепции и ее организационного воплощения.
2. Основные концепции управления персоналом: экономическая, организационная (административная и социальная), гуманистическая. Экономический подход к управлению персоналом: концепция использования трудовых ресурсов. Органический подход к управлению персоналом: концепция управления персоналом. Концепция управления человеческими ресурсами. Гуманистический подход к управлению персоналом. Неклассические модели менеджмента.
3. Основные теоретические источники управления персоналом. Характеристика тейлоризма. Вклад административной школы в становление концептуальных основ

управления персоналом. Роль «школы человеческих отношений» в активизации человеческого фактора организации. Теории «человеческого капитала» и «социального капитала» – новый концептуальный подход к месту человека в организации.

4. Особенности отечественной практики управления персоналом в аппаратах органов государственной власти, коммерческих организациях и предприятиях. Современные отечественные школы управления персоналом.

#### **Тема 4. Система управления персоналом организации**

1. Понятие системы управления персоналом. Компоненты системы управления персоналом: организационная структура управления персоналом, нормативно-правовая база работы с персоналом, цели и задачи управления персоналом, принципы и методы управления персоналом, объект и субъект управления персоналом, система кадровой работы, кадровые технологии, система работы с персоналом, информационно-методическое обеспечение работы с персоналом.
2. Подсистемы линейного руководства персоналом и функциональные подсистемы управления персоналом. Место и роль руководителя организации и управленческого персонала в реализации специализированных функций. Подсистемы планирования и маркетинга персонала; найма и учета; трудовых отношений; развития персонала; мотивации поведения; организации системы социального развития, совершенствования организационных структур управления персоналом; правового и информационного обеспечения.
3. Функции управления персоналом. Универсальные и специфические.
4. Взаимодействие различных подразделений по работе с кадрами как условие повышения эффективности системы управления персоналом организации.

#### **Тема 5. Принципы и методы управления персоналом организации**

1. Принципы как правила закономерной деятельности.
2. Классификация принципов управления персоналом. Разделение принципов на общие, частные и специальные.
3. Общие принципы управления персоналом: разделения труда, дисциплины, профессионализма и компетентности, согласования личных и общественных интересов, справедливости и равенства, устойчивости состава персонала, единения персонала, адаптации к новым условиям деятельности, эффективности.
4. Частные принципы: отбора кадров в соответствии с их профессиональными, деловыми и морально-нравственными качества, кадрового планирования, ротации, обновления кадров, конкуренции, стимулирования, воспитания.
5. Специальные принципы: выполнения служащими профессиональных обязанностей на основе норм права и морали, взаимосвязи служащих с организациями и гражданами, с социальными, этническими группами и конфессиями, политическими партиями и общественными движениями, направленные на предотвращение конфликта интересов.
6. Методы управления – способы реализации стоящих перед организацией задач. Классификация методов: экономические, социально-психологические, правовые, административные, морально-этические. Взаимосвязь принципов и методов. Объективные и субъективные условия их успешного применения в управлении персоналом

#### **Тема 6. Организационная структура системы управления персоналом**

1. Исторические этапы формирования организационных структур системы управления персоналом. Распределение задач управления персоналом между подразделениями организации.

2. Назначение и место служб управления персоналом организации в системе управления персоналом организации. Служба управления персоналом как субъект реализации кадровой политики и стратегии развития персонала организации.
3. Особенности построения систем управления персоналом в организациях различных организационно-правовых форм: государственные и муниципальные учреждения и предприятия, АО, ООО, ассоциации, концерны, консорциумы и т.д.
4. Содержание основных функций служб управления персоналом. Задачи кадровых служб на разных стадиях развития организации: стадия становления организации; стадии интенсивного роста; стадии стабильного развития; стадии спада (кризиса).
5. Принципы построения организационной структуры служб управления персоналом. Варианты организационной структуры службы управления персоналом. Структура служб управления персоналом, основные задачи ее подразделений. Месторасположение службы управления персоналом в организации. Проблемы повышения статуса служб управления персоналом организации. Анализ структур служб управления персоналом в зарубежных странах, возможности адаптации опыта в современной организации.
6. Профессионально-квалификационный и количественный состав службы управления персоналом. Основные роли и полномочия сотрудников службы управления персоналом.

#### **Тема 7. Правовые основы системы управления персоналом организации**

1. Сущность правовых основ управления персоналом. Конституционные нормы, касающиеся персонала организации. Трудовые отношения работников и работодателей, урегулированные нормами Трудового кодекса Российской Федерации.
2. Правовое регулирование управления персоналом. Сущность, предмет, задачи, методы и формы правового регулирования управления персоналом. Дифференциация правового регулирования. Защита прав и осуществление работниками и работодателями своих обязанностей.
3. Правовой механизм управления персоналом. Правоотношения в сфере управления персоналом. Объект и субъект правового регулирования. Правовые средства регулирования управления персоналом: правовые нормы; правосознание; правовая ответственность; юридические факты; акты применения права; акты реализации прав и обязанностей.
4. Классификация и общая характеристика нормативно-методических документов. Нормативные документы, регламентирующие разделение труда в организации: Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, Общероссийский классификатор занятий, Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. Внутренние нормативно-методические документы: Положение или Устав, положения о структурных подразделениях, штатное расписание, должностные инструкции.
5. Организационно-методические документы: Положение о найме, Положение о работе с резервом, Положение об аттестации и др.

#### **Тема 8. Кадровые технологии в системе управления персоналом**

1. Понятие «кадровая технология». Содержание кадровых технологий. Группы кадровых технологий: обеспечивающие получение персональной информации; обеспечивающие требуемые характеристики состава персонала; обеспечивающие востребованность возможностей персонала. Характеристика базовых кадровых технологий: оценка персонала; отбор персонала; управление карьерой.



- Управленческие функции кадровых технологий. Основные требования и условия проведению кадровых технологий.
2. Нормативно-правовая, профессиональная, материально-финансовая основа применения кадровых технологий. Субъектно-объектные отношения в процессе реализации кадрово-технологического обеспечения управления персоналом. Характеристика кадровых технологий, применяемых в государственной службе. Автоматизация информационно-аналитического сопровождения технологических процедур.
  3. Отечественный и зарубежный опыт применения кадровых технологий.

### **Тема 9. Отбор персонала и заключение трудового договора**

1. Понятия «отбор», «подбор» и «найм». Нормативно-правовые основы отбора. Критерии отбора персонала.
2. Определение источников подбора работников. Достоинства и недостатки внешних и внутренних источников подбора. Основные методы подбора кандидатов: использование СМИ, работа с агентствами по трудоустройству, учебными заведениями, внутрифирменный подбор и др.
3. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности. Создание «идеального портрета» желаемого работника. Профессиограммы и личная спецификация персонала.
4. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность. Этапы отбора. Процедура отбора кандидатов. Анализ документов. Предварительная отборочная беседа. Проверка профессиональных и личностных качеств кандидатов. Подбор тестов для диагностики пригодности кандидатов. Процедура тестирования. Оценка и учет результатов тестирования при отборе. Основные методы отбора и их сравнительная оценка.
5. Методы отбора. Собеседование (интервью). Виды собеседования: структурированное, неструктурированное, смешанное. Подготовка собеседования. Фазы собеседования. Основные правила проведения собеседования. Выбор кандидата.
6. Профессиональные испытания как метод отбора кандидатов. Профессиональные группы, подлежащие испытанию. Процедура подготовки и проведения профиспытаний. Проверка состояния здоровья.
7. Принятия решения о найме. Обсуждение и оформление трудового договора. Порядок оформления на работу по трудовому договору на неопределенный срок. Особенности заключения срочных трудовых договоров. Прием на работу по совместительству. Оформление работ по договору гражданско-правового характера с физическими лицами.

### **Тема 10. Управление трудовой адаптацией персонала организации**

1. Понятие адаптации как социального явления. Сущность и содержание адаптации в социальной среде. Виды адаптации: социальная, организационная, профессиональная, психофизиологическая. Первичная и вторичная адаптация.
2. Адаптация как организационный процесс. Цели и задачи адаптации. Основные стадии адаптации работника в организации: ознакомление, приспособление, ассимиляция, идентификация. Типы идентифицированных в процессе адаптации работников: безразличные, частично и полностью идентифицированные.
3. 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.

4. Управление процессом трудовой адаптации. Основные адаптационные технологии. Роль наставничества в адаптации молодых специалистов. Отечественный и зарубежный опыт адаптации персонала.
5. Соотношение понятий «профессиональная адаптация» и «профессиональная карьера» персонала.

#### **Тема 11. Управление трудовой мотивацией персоналом организации**

1. Понятие, сущность и содержание трудовой мотивации. Мотивация как функция управления персоналом организации. Мотивы и стимулы. Характеристика содержательных и процессуальных теорий мотивации и формирование механизмов их применения в системе управления персоналом.
2. Трудовая деятельность как объект мотивации. Особенности трудовой мотивации. Цели и задачи управления трудовой мотивацией персонала организации. Побудительные мотивы профессиональной деятельности. Функции мотивов: ориентирующая, смыслообразующая, опосредующая, мобилизующая, оправдательная.
3. Мотивирующие факторы труда. Основные направления управления трудовой мотивацией персонала: формирование и интериоризация организационных ценностей, оптимизация системы вознаграждения персонала, улучшение условий труда, социальная мотивация персонала, активизация моральных стимулов и т.д. Роль организационной культуры в трудовой мотивации персонала.
4. Понятие заработной платы. Основные функции заработной платы. Структура заработной платы: базовая часть, законодательно установленные дополнительные выплаты, премии и стимулирующие выплаты. Системы оплаты труда: тарифная, сдельная, повременная.
5. Гибкие системы оплаты труда: комиссионные, денежные выплаты за выполнение поставленных целей, индивидуальные вознаграждения, программы разделения прибылей, акции и опционы на их покупку. Современные подходы к разработке системы оплаты труда. Грейдинг.
6. Социальные трансферты как нематериальные (нефинансовые) категории вознаграждения: льготы, связанные с графиком работы, материальные нефинансовые вознаграждения, общефирменные мероприятия, «вознаграждения-признательности», вознаграждения, связанные с изменением статуса.

#### **Тема 12. Оценка персонала**

1. Понятие оценки. Оценка персонала как базовая кадровая технология. Основные цели оценки персонала. Принципы оценки персонала. Общие требования к системе оценки. Система оценки персонала. Предмет оценки. Оценка результативности труда, оценка профессионального поведения, оценка личных качеств. Критерии оценки персонала (профессиональные, деловые, морально-психологические, интегральные, дополнительные, способности личности).
2. Методы оценки персонала. Технологии оценки персонала. Формализация информации по результатам оценки персонала. Средства обеспечения технологии оценки персонала. Информатизация процессов оценки персонала.
3. Программа оценки персонала. Организация работы оценочных центров. Этапы оценки. Ошибки оценивания и их преодоление.

#### **Тема 13. Управление профессиональным развитием персонала организации**

1. Понятие профессионального развития персонала. Определение потребности в профессиональной подготовке и переподготовке персонала. Факторы, определяющие потребность в обучении и повышении квалификации.

2. Управление профессиональным развитием персонала. Организация управления профессионально-квалификационным развитием персонала. Организационные этапы управления профессионально-квалификационным развитием персонала. Оценка потребности в обучении. Цели обучения и ожидаемые результаты. Составление программ обучения. Методики и технологии обучения.
3. Виды профессионального обучения персонала. Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников. Методы профессионального обучения.
4. Специфика внутрифирменного обучения. Обучение персонала как моральный фактор. Процесс профессионального обучения персонала: определение потребностей в обучении; определение целей обучения; формирование бюджета обучения; определение содержания программ; выбор методов обучения; собственно обучение; определение критериев оценки; оценка эффективности обучения. Принципы обучения взрослых людей: актуальность; участие; повторение; обратная связь.
5. Процесс и программа непрерывного, опережающего профессионального обучения персонала. Стимулирование персонала к обучению.

#### **Тема 14. Управление карьерой персонала**

1. Понятие о карьере персонала. Виды карьеры: профессиональная и должностная. Этапы карьеры.
2. Цели карьеры, особенности их проявления у персонала. Социально-экономические условия управления карьерой: реакция рынка, организации, окружающей среды на знания и навыки личности.
3. Принципы управления карьерой персонала. Особенности управления карьерой в государственной и муниципальной службе.
4. Карьерная стратегия. Карьерное пространство и «карьерная среда». Субъекты управления карьерой персонала.
5. Реалии карьерного процесса. Факторы влияния на карьерный процесс.

#### **Тема 15. Институт кадрового резерва и ротации кадров**

1. Понятия резерва управленческих кадров, подготовка резерва, институт резерва. Принципы формирования и источники кадрового резерва. Этапы работы с резервом: анализ потребности; формирование списка кандидатов в резерв; оценка и отбор персонала в резерв; подготовка кандидатов; расстановка; Типы кадрового резерва.
2. Определение понятия «кадровый резерв организации». Система работы с кадровым резервом в организации. Цели, принципы, источники формирования состава кадрового резерва. Технологии отбора, изучения, оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов в состав резерва.
3. Виды кадрового резерва. Технологии подготовки кадрового резерва и порядок востребования.
4. Требования, предъявляемые при выдвижении на должность.
5. Роль и место руководителя в работе с резервом. Оценка результатов работы с резервом.
6. Понятие ротации. Сущность ротации, ее цели и основные функции. Классификация видов ротации в организации, ее цели. Ротация как кадровая технология.

#### **Тема 16. Оценка социальной и экономической эффективности системы управления персоналом**

1. Эффективность управления персоналом: понятие и подходы к оценке. Связь системы управления персоналом с целями организации. Соответствие системы

управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации. Целостность системы управления персоналом. Участие руководства организации в процессе управления персоналом.

2. Результативность управления персоналом: показатели результативности выполнения текущих функций; показатели результативности выполнения задач развития; показатели результативности разработки и внедрения проектов.
3. Эффективность управления персоналом: оценка эффективности работы в целом; оценка эффективности выполнения отдельных функций и проектов; косвенная оценка эффективности управления персоналом.
4. Оценка социальной и экономической эффективности в управлении персоналом: объект оценки, предмет оценки, назначение. Объект оценки: кадровые решения; деятельность службы управления персоналом; работники. Субъекты оценки кадровых решений. Экономические и социальные результаты кадровых решений.
5. Критерии оценки эффективности работы кадровой службы предприятия: объективные критерии; субъективные критерии.
6. Полезность (удовлетворенность внутренних потребителей) системы управления персоналом. Способы оценки удовлетворенности внутренних потребителей: а) оценка выполнения Соглашения об уровне обслуживания (стандартов и нормативов деятельности); б) анкетирование внутренних потребителей по специально созданным анкетам; в) косвенная оценка удовлетворенности внутренних потребителей.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

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.
5. Нормативно-правовая база управления персоналом муниципальной службы.
6. Цели и приоритеты совершенствования системы государственной службы.
7. Квалификационные требования к должностям государственной гражданской службы.
8. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы (Минтруда России) с целью эффективного формирования должностных регламентов государственных гражданских служащих.
9. Основные способы замещения должностей.
10. Отбор кадров: понятие, сущность, содержание.
11. Отбор и прием на гражданскую службу: требования к кандидату, перечень документов, этапы.
12. Применение современных методов отбора кадров на государственной гражданской службе.
13. Конкурс как способ замещения вакантной государственной должности гражданской службы.
14. Использование сервисов федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров» при отборе.
15. Использование испытательного срока при поступлении на государственную гражданскую службу, как дополнительного элемента отбора.
16. Особенности отбора на муниципальной службе.
17. Особенности организации отбора кадров в силовых ведомствах.
18. Наставничество: цели, задачи, инструменты.

19. Назначение наставников и определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество
20. Примерная форма мероприятий по наставничеству.
21. Стимулирование работы наставников.
22. Система оценки персонала: понятие, цели, функции, предмет, критерии.
23. Методы и технологии оценки.
24. Технология проведения аттестации государственных и муниципальных служащих.
25. Квалификационный экзамен на государственной и муниципальной службе.
26. Оценка результатов профессиональной служебной деятельности государственных и муниципальных служащих.
27. Оценка профессионального потенциала государственных и муниципальных служащих.
28. Вопросы внедрения системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку).
29. Понятие и виды профессионального развития персонала.
30. Концепция непрерывного профессионального развития.
31. Профессиональное обучение. Цели обучения и ожидаемые результаты.
32. Технологии управления профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих.
33. Виды и формы ДПО государственных гражданских и муниципальных служащих.
34. Разработка и реализация индивидуальных планов профессионального развития служащего.
35. Программы профессионального развития государственного органа.
36. Технологии оценки эффективности обучения персонала.
37. Понятия кадрового резерва. Цели, принципы и источники формирования кадрового резерва. Типы кадрового резерва.
38. Система работы с кадровым резервом в организации. Этапы работы с резервом.
39. Цели, принципы, источники формирования состава кадрового резерва государственной службы. Виды кадрового резерва.
40. Проблемы нормативного регулирования кадрового резерва на государственной службе.
41. Технологии подготовки кадрового резерва и порядок востребования на государственной службе.
42. Резерв управленческих кадров. Понятие, структура, нормативно-правовая основа формирования и востребования.
43. Понятия «ротация кадров»: сущность, цели, функции, классификация.
44. Особенности использования ротации кадров в системе государственной службы. Правовые основы ротации на государственной гражданской службе.
45. Составление планов ротации. Схемы ротационных перемещений.
46. Эффективность управления персоналом: понятие и подходы к оценке.
47. Оценка социальной и экономической эффективности в управлении персоналом
48. Результативность управления персоналом. Метод управления по целям - Management by objectives (MBO) в кадровом менеджменте.
49. Сбалансированная система показателей эффективности - Balanced Score Card (BSC) в кадровом менеджменте.
50. Ключевые показатели эффективности - Key Performance Indicator (KPI) в кадровом менеджменте.
51. Критерии оценки эффективности работы службы управления персоналом организации.
52. Критерии оценки эффективности работы кадровой службы службы государственных и муниципальных органов

### **Примерные темы 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. Исползования 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.  
43. Формирование карьерной среды на государственной и муниципальной службе.

### **Примерные тестовые задания для текущего контроля знаний студентов**

#### **Управление персоналом заключается в:**

- А. Целенаправленной деятельности руководящего состава направленной на развитие организации и достижения максимальной ее эффективности.  
Б. Целенаправленной деятельности руководящего состава организации, включающем разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.  
В. Часть управленческой деятельности субъекта управления, направленная на воспроизводство и востребование способностей персонала.

#### **Кадры - это...**

- А. Лица, работающие по трудовому договору (контракту), подчиняющиеся внутреннему трудовому распорядку организации  
Б. Личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками  
В. Основной штатный состав квалифицированных работников организации  
Г. Основной состав организации в чьи функции входит осуществление формальных управленческих полномочий

#### **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.

#### **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

#### **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)

#### **Перечислите признаки профессионализации управления персоналом**

---

---

---

**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.

**Соотношение классов чин, дипломатических рангов, воинских и специальных званий определяется:**

- А. Указом Президента РФ
- Б. Постановлением Правительства РФ
- В. Конституцией РФ
- Г. Нормативным правовым актом субъекта РФ

**Государственная гражданская служба подразделяется на:**

- А. Федеральную государственную гражданскую службу
- Б. Государственную гражданскую службу субъекта РФ
- В. Службу в органах местного самоуправления

**Перечислите методы отбора, применяемые на государственной гражданской службе**

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

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

- 1) Уровень должности; обязанности в соответствии с должностным регламентом, квалификационные требования по должности; степень квалификации специалиста, проводящего оценку
- 2) Требования к индивидуальным и личностно-психологическим качествам специалиста, занимающего должность государственного гражданского служащего.
- 3) Обязанности в соответствии с должностным регламентом, квалификационные требования по должности

**Целями наставничества являются:**

- 1) оказание помощи государственным гражданским служащим в их профессиональном становлении,
- 2) приобретение служащими профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей,
- 3) сокращение времени прохождения испытательного срока,
- 4) адаптация в коллективе,
- воспитание дисциплинированности.

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

- 1) Оценка квалификации, оценка эффективности и результативности



- 2) Оценка квалификации, оценка профессиональных качеств, оценка эффективности и результативности с использованием общественной оценки
- 3) Оценка профессиональных качеств, оценка эффективности и результативности

**Внеочередная аттестация гражданских служащих может проводиться:**

- 1) по соглашению сторон служебного контракта с учетом результатов годового отчета о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего
- 2) по решению представителя нанимателя о сокращении должностей гражданской службы в государственном органе;
- 3) по решению представителя нанимателя о об изменении условий оплаты труда гражданских служащих.
- 4) при совершении гражданским служащим дисциплинарного проступка
- 5) после истечения срока пребывания в присвоенном классном чине

**Аттестация призвана способствовать:**

- 1) формированию кадрового состава
- 2) повышению профессионального уровня гражданских служащих
- 3) решению вопросов при сокращении должностей гражданской службы
- 4) решению вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда
- 5) решению вопросов о присвоении классных чинов
- 6) урегулированию конфликта интересов

**Развитие персонала - это:**

- 1) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач
- 2) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах
- 3) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей

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

- 1) назначение гражданского служащего на иную должность гражданской службы в порядке должностного роста на конкурсной основе;
- 2) включение гражданского служащего в кадровый резерв на конкурсной основе;
- 3) результаты аттестации гражданского служащего;
- 4) назначение гражданского служащего на иную должность гражданской службы
- 5) несоответствие уровня образования квалификационным требованиям
- 6) неудовлетворительные результаты испытания на замещение должности

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

- 1) профессиональную переподготовку
- 2) повышение квалификации
- 3) стажировку

**Мотивация это...**

- 1) Внешние причины, побуждения, ориентированные па удовольствие потребности
- 2) нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности человека, соц. гр. внутренний побудитель активности.
- 3) Внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения определяемого комплексом воздействия внешних и внутренних факторов

**Содержательные теории мотивации основываются на:**

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

**Заключение служебного контракта позволяет удовлетворить потребность:**

- а) в уважении
- б) в самореализации
- в) в безопасности

**Дайте определение понятию профессиональная карьера**

---

---

---

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

- 1) наличие плана развития карьеры
- 2) регулярное проведение аттестации персонала
- 3) наличие в трудовом договоре условий карьерного роста в организации
- 4) систематическая и объективная оценка персонала с последующими кадровыми решениями

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

**(один правильный ответ)**

- 1) стрессоустойчивость
- 2) волевой потенциал
- 3) профессионализм
- 4) предприимчивость
- 5) коммуникабельность

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1 Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-2	Способность разрабатывать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.3	Способность осуществлять оценку проекта, исходя из существующих ограничений
УК ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.3	Способность управлять командной деятельностью с современных кадровых технологий и методов управления персоналом

4.3.2 Типовые оценочные средства

### **Примерные вопросы к экзамену**

1. Управление персоналом как профессиональная деятельность
2. Становление управления персоналом как науки
3. Управление персоналом как система. Характеристика основных элементов системы управления персоналом.
4. Концептуальные подходы к управлению персоналом
5. Содержание основных теорий управления персоналом организации
6. Понятие государственной кадровой политики. Отличие управления персоналом и государственной кадровой политики
7. Управление персоналом как механизм реализации государственной кадровой политики
8. Персонал организации: понятие и структура
9. Кадровая политика организации. Понятие, виды, направления
10. Методические основы разработки кадровой политики организации
11. Стратегия управления персоналом как основа кадровой политики.
12. Организационная структура системы управления персоналом
13. Формирование структурных подразделений системы управления персоналом. Статус, функции и структура кадровых служб.
14. Функции службы управления персоналом.
15. Нормативно-правовые основы управления персоналом.
16. Методическое обеспечение управления персоналом.
17. Принципы управления персоналом
18. Методы управления персоналом
19. Кадровые технологии в системе управления персоналом
20. Характеристика базовых кадровых технологий. Основные группы кадровых технологий
21. Цель, принципы и задачи отбора персонала.
22. Этапы отбора персонала и заключение трудового договора
23. Методы отбора персонала
24. Требования к организации и проведению собеседования
25. Сущность, цели и этапы адаптации персонала. Виды и содержание адаптации персонала.
26. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала. Структурные элементы организации трудовой адаптации
27. Сущность мотивации персонала
28. Сущность содержательных и процессуальных теорий мотивации
29. Управление трудовой мотивацией персонала
30. Концепции повышения внутренней мотивации
31. Основы построения системы стимулирования персонала. Формы стимулирования труда
32. Система оплаты труда в управлении персоналом организации
33. Цели оценки персонала. Место оценки в системе управления персоналом. Объекты и субъекты деловой оценки персонала.
34. Виды и методы оценки персонала
35. Организация проведения аттестации персонала
36. Управление профессиональным развитием персонала организации
37. Место обучения в системе управления персоналом.
38. Виды и методы обучения персонала
39. Разработка планов профессионального развития персонала
40. Понятие, этапы карьеры, их содержание.
41. Организация управления карьерой.

42. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию кадрового резерва.
43. Организация работы с резервом кадров.
44. Документационное обеспечение управления персоналом организации
45. Информационно-аналитическое обеспечение управления персоналом организации
46. Оценка социальной и экономической эффективности системы управления персоналом

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 из многобалльной системы в традиционную:

- 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).

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.

При подготовке к тестированию следует учитывать, что тест проверяет не только знание понятий, категорий, событий, явлений, умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Поэтому при подготовке к тесту не следует просто заучивать, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают интернет-тренажеры,

позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

Тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации: следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся; отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья; очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам».

Методические рекомендации по написанию реферата:

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.

## **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. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика : учебник - М.: Проспект, 2015. – 688 с..

2. Управление человеческими ресурсами 2-е изд., пер. и доп. Учебник для бакалавров / Максимцев И.А. - Отв. ред., Горелов Н.А. - Отв. ред. - М.: Издательство Юрайт, 2014. - ЭБС "Юрайт" [[http://www.biblio-online.ru/thematic/?id=urait.content.C67506D4-882B-4776-AF81-B0C3DFEB84BD&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?id=urait.content.C67506D4-882B-4776-AF81-B0C3DFEB84BD&type=c_pub)]

### **6.2. Дополнительная литература.**

1. Балашов, А. И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие для бакалавров и специалистов. - СПб. : Питер, 2012. - 320 с.

2. Бакай О.Н УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНЦЕПЦИИ ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2013. № 13. С. 198-201. - ЭБС elibrary <http://elibrary.ru/item.asp?id=20586025>

3. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика : учебник - М.: Проспект, 2015. – 689 с..

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Модель позиционного обучения студентов [Электронный ресурс]: теоретические основы и методические рекомендации/ И.Б. Шиян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский городской педагогический университет, 2012.— 152 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/27375.html>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Образовательные инновации и практики карьеры : сборник методических материалов и статей / РАНХиГС при Президенте РФ. - М. : Дело, 2015. - 192 с.

3. Психология адаптации и социальная среда. Современные подходы, проблемы, перспективы [Электронный ресурс]/ Л.Г. Дикая [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Пер Сэ, 2007.— 624 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/7431.html>.— ЭБС «IPRbooks»

4. Социально-психологические аспекты формирования культуры самообучающейся организации / А. Я. Николаев [и др.] // Вопросы психологии. - 2014. - № 6. - С. 44-52.

### **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. Указ Президента РФ от 07.05. 2012 г. N 601 "Об основных направлениях совершенствования государственного управления".

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

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

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

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

### **6.5. Интернет-ресурсы, справочные системы.**

1. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / - Российская национальная библиотека
2. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / -Национальная электронная библиотека
3. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / - Российская государственная библиотека
4. [www.biznes-karta.ru](http://www.biznes-karta.ru) / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. [www.rbs.ru](http://www.rbs.ru) / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. [www.aport.ru](http://www.aport.ru) / - Поисковая система
7. [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru) / - Поисковая система
8. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / - Поисковая система
9. [www.businesslearning.ru](http://www.businesslearning.ru) / - Система дистанционного бизнес образования
10. [www.test.specialist.ru](http://www.test.specialist.ru) / - Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана
11. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс

12. <http://www.garant.ru/> - Гарант
17. [www: // uttp.ru /](http://www.uttp.ru/) - сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»
18. [http: //www. hrm.ru/](http://www.hrm.ru/) - Портал о кадровом менеджменте
19. [http: //www. kadrovik.ru/](http://www.kadrovik.ru/) - сайт журнала «kadrovik.ru»
20. [http: //www. top-personal.ru/](http://www.top-personal.ru/) - сайт журнала «Управление персоналом»

#### **6.6. Иные источники**

1. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента : [учебное пособие] - М.: Дело, 2013. – 422 с.
2. Травин В.В. Управление человеческими ресурсами : учебно-практическое пособие - М.: Дело, 2014. – 504 с.
3. Родин Д.В. КОМПЕТЕНТНОСТЬ КАК ОСНОВА ИНТЕГРИРОВАННОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2014. № 1 (30). С. 41-49. - ЭБС elibrary <http://elibrary.ru/item.asp?id=21421111>
4. Управление человеческими ресурсами : библиографический научно-вспомогательный аннотированный указатель / Северо-Западная академия государственной службы ; сост.: Е. М. Ляшедько, В. А. Михайлова ; под общ. ред. И. В. Чигаревой. - СПб. : Изд-во СЗАГС, 2011. – 430 с.
5. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров) - М.: КноРус, 2015. - ЭБС "Лань" [[http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=53576](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53576)]
6. Gubbins, C. and Garavan, T. . Social Capital Effects on the Career and Development Outcomes of HR Professionals. // Hum. Resour. Manage. 2015, 55: 241–260. - ЭБС Wiley Online Library <http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.ranepa.ru:3561/doi/10.1002/hrm.21727/abstract>
7. Kaufman, B. E. Evolution of Strategic HRM as Seen Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field. // Hum. Resour. Manage., 2015, 54: 389–407 - ЭБС Wiley Online Library <http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.ranepa.ru:3561/doi/10.1002/hrm.21720/abstract>

#### **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, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 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](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://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/>.