

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 27.08.2023 18:28:50  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС**

---

Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНО

Директор СЗИУ РАНХиГС

Хлутков А.Д.

Электронная подпись

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

**Эффективное государственное управление**

*(направленность (профиль))*

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

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

**«УЧР»**

*краткое наименование дисциплины (модуля)*

по направлению подготовки (специальности)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

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

*Направленность (профиль) "Эффективное государственное управление"*

очная, очно-заочная

*форма(ы) обучения*

Год набора - 2023

Санкт-Петербург, 2023 г

**Авторы–составители:**

Кандидат исторических наук, доцент,  
доцент кафедры социальных технологий  
Апон М.Е.

**Заведующий кафедрой**

государственного и муниципального управления,  
доктор экономических наук,  
доцент Хлутков А.Д.

Б1.О.18 «Управление человеческими ресурсами» одобрена на заседании кафедры  
государственного и муниципального управления. Протокол № 3 от 30 марта 2023 г.



## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	5
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	7
3. Содержание и структура дисциплины .....	8
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся .....	13
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине .....	22
6. Методические материалы по освоению дисциплины .....	32
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет". .....	37
7.1. Основная литература .....	37
7.2. Дополнительная литература .....	38
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация .....	39
7.4. Интернет-ресурсы .....	40
7.5. Иные источники .....	40
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	40

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

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

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

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

<b>ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
<p>осуществлять профессиональную деятельность по обеспечению персоналом организации, оценке и развитию человеческих ресурсов.</p>	<p>УК ОС-2.3</p>	<p><b>На уровне знаний:</b>                      категории управления человеческими ресурсами; методическую и нормативно-правовую базу анализа и планирования человеческих ресурсов; основы формирования корпоративной системы управления набором, оценкой и развитием человеческих ресурсов; методики оценки вариантов решений по управлению человеческими ресурсами с учетом критериев их социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий; , основы проектирования организационных структур, методику распределения полномочий с учетом штурма и т.д.).</p> <p><b>На уровне умений:</b>                      анализировать состояние человеческих ресурсов и возможности предприятия на рынке труда, используя современные информационные технологии и базы данных, социологические и статистические методы. организовать групповую работу по подготовке решений направленных на повышение эффективности человеческих ресурсов, планировать организационные связи, оптимизацию полномочий и функций в целях формирования эффективных структур управления человеческими ресурсами</p> <p><b>На уровне навыков:</b>                      навыками составления кадровых разделов планов, их обоснования и внедрения в соответствии с принятыми в организации стандартами; системой критериев и аргументов для оценки предлагаемых вариантов кадровых решений; навыками расчетов, на основе типовых методик, экономических и социальных показателей эффективности решений по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами; разрабатывать стратегий управления человеческими ресурсами организации. истории и современного состояния управленческой теории; разрабатывать</p>

		стратегий управления человеческими ресурсами организации.
--	--	---

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

### Объем дисциплины

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

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

### Очная форма обучения

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

### Очно-заочная форма обучения

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

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

### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина **Б1.О.18 «Управление человеческими ресурсами»** относится к дисциплинам обязательной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль) «Эффективное государственное управление» и изучается студентами в 6 семестре (очная форма обучения), в 8 семестре (очно-заочная формы обучения).

**Дисциплина реализуется после изучения:**

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

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является **экзамен**.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, и том числе на портале: <https://szu-u-de.ganepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Всего часов	Объем дисциплины (модуля), час				СР	Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<b>Очная, очно-заочная форма обучения</b>								
<b>Тема 1</b>	Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	8	2		2		4	Т
<b>Тема 2</b>	Обеспечение организации человеческими ресурсами	8	2		2		4	Д-П (дис)
<b>Тема 3</b>	Профориентация, социализация и	8	2		2		4	Д-П (дис)



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

Используемые сокращения: УО – устный опрос, Д-П (дис) – доклад-презентация (дискуссия), К – кейс, Т – тестирование, ДЗ-домашнее задание, Р-Реферат

### **3.2. Содержание дисциплины**

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

Виды ресурсов: человеческие; материальные; финансовые. Изменение их роли и места в менеджменте в процессе эволюции. Место и роль человека в организации, его потенциал. Управление человеческими ресурсами: понятие, основные направления. Взаимосвязь организационной стратегии и стратегий УЧР организаций.

Рабочая сила и персонал: история взглядов и подходов. Концепции «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами» и «управление человеческим капиталом», их главное отличие. Эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами в организациях публичного сектора. Подходы к оценке эффективности службы по управлению человеческими ресурсами. Стратегия управления человеческими ресурсами основные черты. Понятие «функциональная стратегия управления персоналом». Проблемы управления человеческими ресурсами в современном обществе. Роли специалистов УЧР. Статус службы УЧР.

Основные проблемы для современной практики УЧР: новые поколения, digital-технологии, новая экономика.

#### **Тема 2. Обеспечение организации человеческими ресурсами.**

Определение потребности в персонале. Набор и отбор персонала: понятие, цели, сущность. Политика найма персонала. Внутренние и внешние источники привлечения персонала. Их преимущества и недостатки. Выбор источников найма персонала.

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

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

#### **Тема 3. Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала организации.**

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

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

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

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

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

#### **Тема 4. Мотивация как функция управления человеческими ресурсами.**

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

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

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

Особенности мотивации государственных служащих. Public Service Motivation.

### **Тема 5. Система оценки персонала организации.**

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

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

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

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

Подведение итогов и использование результатов деловой оценки.

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

### **Тема 6. Управление профессиональным развитием персонала организации.**

Понятие и основное содержание развития персонала организации. Развитие персонала как стратегический фактор успеха организации. Цели развития персонала. Развитие персонала как инвестиционное решение. Факторы, определяющие необходимость развития персонала. Профессиональное обучение как важнейшее средство развития персонала. Концепция непрерывного образования.

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

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

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

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

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

Профессиональный рост и должностное продвижение. Понятия карьеры. Представление о карьере. Два основных вида карьеры: профессиональная и внутриорганизационная. Этапы развития карьеры. Управление карьерой: понятие и цели. Планирование карьеры работника. Принципы организации управления деловой карьерой. Инструментарий управления деловой карьерой. Практические примеры управления карьерой в отечественных и зарубежных организациях. Взаимосвязь планирования и реализации деловой карьеры с мероприятиями по повышению квалификации персонала. Особенности профессиональной карьеры государственных служащих.

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

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

Понятия кадрового резерва. Сущность управления кадровым резервом. Цель формирования резерва: улучшение качественного состава, исключение стихийного и нецелесообразного продвижения по службе. Источники кадрового резерва: квалифицированные специалисты, заместители руководителей, руководители нижнего уровня, молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку. Принципы формирования: активности, соответствия, перспективности, сменяемости, сочетания молодых и опытных кадров старшего поколения. Источники формирования кадрового резерва. Типы кадрового резерва.

Система работы с кадровым резервом в организации. Порядок формирования кадрового резерва: составление прогноза предлагаемых изменений в составе руководящих кадров и потребности в них; подбор кандидатов в резерв: оценка кандидатов, утверждение состава резерва.

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

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

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

Расчет экономического результата за счет факторов производственной и непроизводственной сфер.

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

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

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

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

Тема 7	Управление деловой карьерой персонала	Д-П
Тема 8	Технологии работы с кадровым резервом	УО
Тема 9	Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческими ресурсами	УО, Т

#### **4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

##### **Типовые вопросы для устного опроса**

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

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

1. Виды ресурсов и изменение их роли и места в менеджменте в процессе эволюции.
2. Соотношение понятий: управление людьми; управление персоналом; управление человеческими ресурсами (УЧР).
3. Концепции «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами» и «управление человеческим капиталом», их главное отличие.
4. Персонал – объект и важнейший ресурс управления.
5. Субъекты и объекты управления персоналом.
6. Характерные черты управления человеческими ресурсами
7. Основная цель и задачи управления человеческими ресурсами
8. Современные проблемы управления человеческими ресурсами.

##### **Тема 2. Обеспечение организации человеческими ресурсами**

1. Обеспечение организации человеческими ресурсами: понятие, цели, виды.
2. Набор персонала в организацию: понятие, сущность, условия, особенности.
3. Технологии поиска и привлечения кандидатов.
4. Использование современных технологий для обеспечения организации человеческими ресурсами.
5. Резюме кандидата: рекомендации по подготовке и анализу резюме.
6. Отбор персонала в организацию, критерии, процедура отбора.
7. Технологии проведения собеседования с кандидатами.

##### **Тема 3. Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала организации**

1. Понятие, цель, задачи профессиональной ориентации: основные направления и формы профориентационной работы.
2. Адаптация персонала организации: понятие, цели, виды.
3. Этапы адаптации и факторы, влияющие на ее эффективность.
4. Программы управления адаптацией: организация и технологии.
5. Наставничество: понятие, цели, виды.
6. Оценка эффективности адаптации персонала.

##### **Тема 4. Мотивация как функция управления человеческими ресурсами**

1. Понятие мотивации и стимулирования.
2. Структура системы мотивации.

3. Концептуальные основы теории трудовой мотивации.
4. Сущность основных теорий содержания и процесса мотивации.
5. Мотивирующие факторы труда.
6. Современные технологии управления мотивацией персонала.
7. Особенности мотивации государственных служащих. Public Service Motivation.

#### **Тема 5. Система оценки персонала организации**

1. Система оценки: понятие, цели, методы и технологии.
2. Предмет оценки: виды, критерии.
3. Методы оценки результативности персонала организации.
4. Аттестация персонала: сущность, функции, процедура.
5. Современные методы и технологии оценки.
6. Эффективность системы оценки персонала. Результативность труда персонала.

#### **Тема 6. Управление профессиональным развитием персонала организации**

1. Содержание основных понятий профессионального развития персонала.
2. Современные методы обучения персонала.
3. Обучающаяся организация. Связь организационного обучения со структурой знаний.
4. Концепция интеллектуального капитала. Ее значение для развития персонала.
5. Концепция непрерывного обучения. Модель lifelong learning.
6. Корпоративный университет.
7. Оценка эффективности обучения. Модель Кирпатрика.

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

1. Карьера персонала как понятие: виды карьеры, особенности развития.
2. Выбор карьеры, ее планирование.
3. Факторы, способствующие успешной карьере работника.
4. Этапы карьерного развития, модели карьеры.
5. Технологии управления карьерой.
6. Карьерограмма.
7. Проблемы карьерного роста и программы преодоления карьерных трудностей.
8. Особенности карьеры на государственной службе.

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Кейс 2.**

### **Задание:**

Недавно возглавив предприятие, молодой директор старается все держать в своих руках. Неожиданно для него рабочие начинают увольняться, причем те, которые работают на заводе уже по двадцать лет и являются действительно ключевыми сотрудниками предприятия. Менеджер по персоналу пытается объяснить директору, в чем причина начавшихся увольнений, но директор не хочет ее слушать и решает эту задачу самостоятельно, увеличив зарплату рабочим одного подразделения.

На следующий день, придя в свой кабинет, он испытывает шок от того, что, несмотря на увеличение зарплаты, рабочие продолжают увольняться. Обозначившаяся проблема заставляет топ-менеджмент предприятия задуматься над вопросами стимулирования персонала.

### **Вопросы:**

1. Из чего складывается система стимулирования?
2. Система оплаты труда как часть системы стимулирования.
3. Разработка и внедрение системы оплаты труда.
4. Мотивы и стимулы – что есть что?
5. Оклад или премия - что и для кого эффективнее?
6. Отношения с подчиненными – как доверять своим подчиненным и опираться на них.

## **Кейс 3.**

### **Задание:**

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

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

### **Вопросы:**

1. Выявить, в каком состоянии находится мотивация персонала в Компании.
2. Какие из предпринятых действий помогают ее повысить?
3. Что можно предложить ещё?

## **Кейс 4.**

### **Задание:**

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



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

**Вопросы:**

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

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

Предложить свою стратегию управления человеческими ресурсами для компании "Алгоритм".

**Кейс 5.**

**Задание:**

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

Компания "Алгоритм" стремительно развивается на рынке ИТ-продуктов и услуг. В планах - выход на региональные рынки, в частности, открытие офиса в Новосибирске. Однако у менеджмента компании нет уверенности, будут ли новые проекты обеспечены персоналом, сможет ли "Алгоритм" не только привлечь, но и удержать необходимых специалистов? Ситуация на рынке труда нерадостная - зарплаты "айтишников" постоянно растут, конкуренция за персонал высока настолько, что даже студенты-требекурники начисто сметаются крупными компаниями.

**Вопросы:**

1. Провести анализ рынка труда для компании "Алгоритм".
2. Предложить программу действий по подбору персонала в новосибирский офис.

**Типовые задания для тестирования**

1. Принципы научного управления, системы контроля, хронометраж и изучение движений, функции управления и административную теорию разработали представители
  - а) классической школы;
  - б) неоклассической школы;
  - в) математической школы.
2. Согласно Тейлористской концепции работник – это
  - а) ключевой стратегический ресурс организации;
  - б) носитель трудовой функции, «живой придаток машины»;
  - в) субъект трудовых отношений, личность.
3. Подход к работнику как ключевому стратегическому ресурсу характерен для концепции
  - а) управление кадрами;
  - б) управление персоналом;
  - в) управление человеческими ресурсами.

4. Управление персоналом – это
  - а) процесс, посредством которого разрозненные человеческие ресурсы объединяются в единую систему для достижения поставленной цели;
  - б) управление процессами, происходящих в живых организмах;
  - в) управление деятельностью.
5. Система, в которой реализуются функции управления персоналом – это
  - а) система управления персоналом;
  - б) система управления организацией;
  - в) система линейного руководства.
6. Социально-психологические методы
  - а) базируются на власти, дисциплине и взысканиях;
  - б) исходят из мотивации и морального воздействия на людей;
  - в) основываются на правильном использовании экономических законов.
7. Методы, основанные на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности и осуществляемые в форме организационного и распорядительного воздействия – это
  - а) экономические методы;
  - б) социально-психологические методы;
  - в) административные методы.
8. Деятельность, направленная на обеспечение пропорционального и динамичного развития персонала организации это –
  - а) кадровое планирование;
  - б) кадровый маркетинг;
  - в) кадровый аудит.
9. К методам планирования персонала относят...
  - а) социологические методы;
  - б) психологические методы;
  - в) балансовые методы.
10. Процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда кандидатов одного или нескольких наилучшим образом подходящих под требования рабочего места – это
  - а) отбор персонала;
  - б) набор персонала;
  - в) аттестация персонала.
11. К методам отбора относят
  - а) собеседование;
  - б) обращение в учебные заведения;
  - в) эвристические (поисковые) методы.
12. К внешним источникам набора относят...
  - а) работников, не связанных с данной организацией;
  - б) бывших работников данной организации;
  - в) знакомых работников данной организации.
13. Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда – это...

- а) профориентация;
  - б) адаптация;
  - в) социальное партнерство.
14. Систематический процесс целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации и поведения – это ....
- а) обучение персонала;
  - б) развитие персонала;
  - в) адаптация персонала.
15. Аттестация персонала – это:
- а) изучение рабочего времени исполнителя, времени использования оборудования в течение смены или ее части путем измерения всех видов затрат времени, их содержания, последовательности, продолжительности;
  - б) система периодической, формальной оценки индивидуальных особенностей деятельности сотрудников с целью накопления информации, необходимой для принятия управленческих решений;
  - в) оценка затрат рабочего времени на выполнение повторяющихся элементов операции путем анализа их выполнения, рационализации и замеров продолжительности.
16. Цели аттестации персонала классифицируют следующим образом:
- а) административные, информационные, мотивационные;
  - б) организационные, информационные, управленческие;
  - в) профессиональные, контрольные, информационные.
17. Метод стандартных оценок – это
- а) когда руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале;
  - б) когда руководитель сравнивает работу одного сотрудника своего подразделения с результатами других;
  - в) когда сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными.
18. «360° аттестация» – это ...
- а) метод аттестации сотрудника, состоящий в его оценке руководителем, коллегами и подчиненными;
  - б) метод аттестации сотрудника, состоящий в его оценке руководителем;
  - в) метод аттестации сотрудника, состоящий в его оценке внешними экспертами.
19. Индивидуально-осознанная последовательность изменений во взглядах, позиции и поведении, связанных с опытом работы и деятельности в течение трудовой жизни – это...
- а) обучение;
  - б) карьера;
  - в) адаптация.
20. Синдром «плато карьеры» — это
- а) взлет карьеры;
  - б) пик карьеры;
  - в) остановка карьеры.

21. Согласно теории мотивации А. Маслоу расположите по возрастанию следующие потребности:
- а) физиологические потребности – социальные потребности – потребности в безопасности – потребности в уважении – потребности самовыражения;
  - б) физиологические потребности – потребности в безопасности – социальные потребности – потребности в уважении – потребности самовыражения;
  - в) физиологические потребности – социальные потребности – потребности в уважении – потребности в безопасности – потребности самовыражения.
22. В соответствии с теорией мотивации Ф. Герцберга к гигиеническим факторам относится:
- а) продвижение по службе;
  - б) отношения с коллегами;
  - в) премирование по результатам работы.
23. Современные концепции управления персоналом являются...
- а) стратегическими;
  - б) тактическими;
  - в) глобальными
24. Лозунг «человек – главный объект внимания» был выдвинут представителями...
- а) школы человеческих отношений
  - б) школы научного управления
  - в) математической школы
25. В какой концепции руководитель является важнейшим элементом системы управления персоналом:
- а) управления персоналом
  - б) интеллектуального капитала
  - в) управления человеческими ресурсами

### **Типовые темы для докладов-презентаций (дискуссий)**

Соберите информацию по предложенной теме, оцените и систематизируйте ее, подразделите на подтемы, соберите сведения для презентации, выбрав главное и отсеяв второстепенное, выведите на слайды (10 – 15 слайдов), сделайте выводы, укажите использованные источники информации.

1. Место управления персоналом в системе наук.
2. Предмет и содержание научной дисциплины «управление человеческими ресурсами».
3. Основные категории и понятия управления персоналом как прикладной развивающейся науки.
4. Формирование научных взглядов на проблемы трудовой деятельности и человеческих ресурсов в управлении персоналом.
5. Эволюция теории управления персоналом: этапы, школы, подходы.
6. Эволюция концептуальных подходов в управлении персоналом.
7. Эволюция концепции управления человеческими ресурсами в организации.
8. «Человеческий фактор» в развитии менеджмента.
9. Этапы развития управления персоналом (работа с кадрами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, гуманистический подход к персоналу).
10. Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира.

11. Понятие философии управления персоналом.
12. Персонал как объект и важнейший ресурс управления.
13. Подходы в развитии теории управления персоналом.
14. Школы как направления развития теоретической мысли в области управления персоналом.
15. Современные теории (концепции) управления персоналом.
16. Отечественный опыт в управлении персоналом.
17. Зарубежный опыт управления персоналом.
18. Управление персоналом как профессия: сущность, цель, задачи, функции, перспективы.
19. Формирование системы управления персоналом как инструмента стратегического управления организацией.
20. Службы управления персоналом: цель, задачи, место, роль, функции в организации.
21. Современные методы и технологии управления персоналом.
22. Регламентирующие документы в деятельности по управлению персоналом
23. Кадровая политика как стратегия и основа управления персоналом. Планирование в управлении персоналом. Анализ и проектирование рабочего места
24. Место и роль стратегий управления персоналом в системе стратегического управления организацией.
25. Кадровая политика как инструмент формирования кадрового потенциала организации.
26. Планирование и определение потребности в персонале. Оборот, сменяемость, текучесть кадров в организации.
27. Исследование профессии средствами профессиографии (профессиографирование, профессиографический анализ). Цель, задачи, виды профессиографии.
28. Маркетинг персонала и его роль в качественном обеспечении организации кадрами.
29. Набор персонала: источники, методы, результативность.
30. Отбор персонала в организацию, критерии, процедура, эффективность отбора.
31. Профориентационная работа как инструмент маркетинга персонала.
32. Типы организационной культуры и ценностные ориентации персонала организации.
33. Место и роль адаптации, как технологии управления персоналом, в современной организации.
34. Оценивание как процесс: виды и методы оценки.
35. Система сбалансированных показателей как современная оценка персонала.
36. Технология ассесмент-центра в оценке, основанной на компетенциях.
37. Аттестация персонала как основа кадровых решений.
38. Аудит персонала: структура, задачи, инструменты.
39. Высвобождение персонала как инструмент управления расстановкой кадров в организации.
40. Профессиональное и личностное развитие персонала.
41. Обучение персонала в структуре его профессионального развития.
42. Обучающаяся организация. Связь организационного обучения со структурой знаний.
43. Концепция интеллектуального капитала. Ее значение для развития персонала.
44. Карьерное продвижение как способ мотивации и развития персонала и направление формирования кадрового потенциала организации.
45. Роль делегирования полномочий в обучении персонала и его карьерном продвижении.
46. Теории мотивации и их применение в современном управлении.
47. Социальная политика как выражение неразрывной связи мотивации и стимулирования.

48. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в современных организациях.
49. Заработная плата персонала: проблемы мотивации и демотивации.
50. Выбор систем оплаты труда: социально-экономические условия и стратегическая перспектива.
51. Социальные программы организации: стратегия и политика вознаграждения.
52. Лидерство как элемент эффективного руководства.
53. Руководство в системе управления персоналом организации.
54. Современные методы формирования коммуникативной структуры организации.
55. Роль организационного конфликта в организации.
56. Социальная политика организации и охрана здоровья персонала.
57. Персонал государственной службы: специфика функционирования и управления.
58. Формирование кадрового потенциала организации.
59. Управление персоналом государственной службы как система: субъекты и объекты, структура и функции, проблемы подготовки (переподготовки) кадров, этики и ориентации госслужащих.
60. Кадровая политика в системе государственной службы: понятие, компоненты, направления, принципы, цели, приоритеты.

## **5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

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

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

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

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

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

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

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

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

- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
- при необходимости показать рабочий стол и комнату.
- После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.
- Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.
- При этом запрещено:
  - ходить по вкладкам в браузере
  - сидеть в наушниках
  - пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
  - звонить по телефону и уходить без предупреждения

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

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа.

На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

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

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

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

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

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

По окончании времени, отведенного на подготовку:

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

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

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

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

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать либо один, либо несколько верных ответов, соответствующих представленному заданию. На выполнение теста отводится не более 30 минут. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете обучающегося.

## **5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

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



## Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

### Перечень вопросов для подготовки к экзамену:

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

1. Предмет и содержание научной дисциплины «управление человеческими ресурсами».
2. Основные категории и понятия управления персоналом как прикладной развивающейся науки.
3. Формирование научных взглядов на проблемы трудовой деятельности и человеческих ресурсов в управлении персоналом.
4. Эволюция теории управления персоналом: этапы, школы, подходы.
5. Эволюция концептуальных подходов в управлении персоналом.
6. Эволюция концепции управления человеческими ресурсами в организации.
7. «Человеческий фактор» в развитии менеджмента.
8. Этапы развития управления персоналом (работа с кадрами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, гуманистический подход к персоналу).
9. Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира.
10. Современные тенденции профессионализации управления человеческими ресурсами.
11. Соотношение понятий «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом».
12. Основные идеи концепции человеческого капитала и условия их реализации.
13. Понятие философии управления персоналом.
14. Персонал как объект и важнейший ресурс управления.
15. Методы управления персоналом.
16. Субъекты и объекты управления персоналом
17. Принципы управления персоналом.
18. Функции управления персоналом.
19. Службы управления персоналом: цели, задачи, функции, статус.
20. Менеджер по управлению персоналом в организации: его роль, функции.
21. Система и функциональная структура управления человеческих ресурсов организации.
22. Кадровая политика организации: понятие, виды, цели, задачи, направления.
23. Кадры как основа стратегии управления человеческими ресурсами.
24. Кадровый потенциал организации: виды, структура, содержание, использование.
25. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации. Типы и уровни стратегий.
26. Компоненты стратегии управления человеческими ресурсами.
27. Планирование персонала.
28. Набор персонала: понятие, методы, источники.
29. Источники привлечения персонала: их достоинства и недостатки в планировании и использовании кадров.
30. Отбор персонала: понятие, этапы, методы, результативность.
31. Отборочное собеседование: типы бесед, общие рекомендации, проблемы.
32. Адаптация персонала: понятие, виды, способы.
33. Наставничество как форма управления адаптацией.
34. Персональное и личностное развитие.
35. Профессиональное развитие: понятие, цели, функции

36. Обучение персонала: виды, формы, процесс.
37. Понятие и сущность мотивации.
38. Основные теории мотивации.
39. Оценка и аттестация персонала.
40. Теории выбора карьеры.
41. Планирование и развитие карьеры персонала в организации.
42. Типовые модели развития карьеры.
43. Управление карьерой: понятие и технологии.
44. Понятие и назначение кадрового резерва. Виды кадрового резерва.
45. Основные этапы подготовки кадрового резерва
46. Стили управления персоналом в организации.
47. Руководство и лидерство.
48. Кадровая технология: понятие, содержание, виды.
49. Ассесмент-центры как инструмент деловой оценки персонала.
50. Оценка эффективности системы управления персоналом предприятия.
51. Политика государства в области управления трудовыми ресурсами: цели, формы, меры, направления.
52. Государственная кадровая политика: концепция, цели, приоритеты.

### **Типовой пример ситуационной задачи (кейса)**

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

#### **Ситуация:**

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

#### **Задание:**

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

### **5.3. Оценочные средства текущего контроля и промежуточной аттестации.**

<b>Оценочные средства</b> (формы текущего контроля)	<b>Показатели*</b> <b>оценки</b>	<b>Критерии**</b> <b>оценки</b>
Устный опрос	• Корректность и полнота ответов	<b>Сложный вопрос:</b> полный, развернутый, обоснованный ответ – 10 баллов

		<p>Правильный, но не аргументированный ответ – 5 баллов  Неверный ответ – 0 баллов  <b>Обычный вопрос:</b>  полный, развернутый, обоснованный ответ – 4 балла  Правильный, но не аргументированный ответ – 2 балла  Неверный ответ – 0 баллов.  <b>Простой вопрос:</b>  Правильный ответ – 1 балл;  Неправильный ответ – 0 баллов  Всего необходимо получить до 30 баллов в семестр</p>
Доклад-презентация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соблюдение регламента (15 мин.);</li> <li>• характер источников (более трех источников);</li> <li>• подача материала (презентация);</li> <li>• ответы на вопросы (владение материалом).</li> </ul>	Каждый критерий оценки доклада оценивается в 1 балл, максимум 4 балла за доклад. Допускается не более трех докладов в семестр (всего 12 баллов)
Тестирование	процент правильных ответов на вопросы теста.	<p>Менее 60% – 0 баллов;  61 - 75% – 6 баллов;  76 - 90% – 8 баллов;  91 - 100% – 10 баллов.</p>
Решение кейсов	<p>правильность выполнения задания;  оригинальность решений;  вовлеченность студента в процесс подготовки решения</p>	<p><b>5 баллов.</b> Выступление характеризует попытку серьезного предварительного анализа (правильность предложений, подготовленность, аргументированность и т.д.).  внимание обращено на определенный круг вопросов, который требует углубленного обсуждения.  продемонстрировано владение категориальным аппаратом, стремление давать определения, выявлять содержание понятий.  продемонстрировано умение логически мыслить, точки зрения, высказанные ранее, подытоживаются и приводят к логическим выводам.  Предложены нестандартные решения и альтернативы, которые раньше оставались без внимания.  предложен определенный план действий или план воплощения решения.</p>

		<p>определены существенные элементы, которые должны учитываться при анализе данного кейса.</p> <p>принято заметное участие в обработке количественных данных, проведении расчетов.</p> <p>подведены итоги обсуждения.</p> <p><b>3 балла.</b> Было сформулировано и проанализировано большинство проблем, имеющих в кейсе; проведено максимально возможное количество расчетов; были сделаны собственные выводы на основании информации о кейсе, которые отличаются от выводов других бакалавров; были продемонстрированы адекватные аналитические методы для обработки информации; составленные документы по смыслу и содержанию отвечают требованиям; приведенные в итоге анализа аргументы находятся в соответствии с ранее выявленными проблемами, сделанными выводами, оценками и использованными аналитическими методами.</p> <p><b>0 баллов</b> Дает неверные ответы, делает неверные выводы и не отвечает на вопросы по кейсу. Не может продемонстрировать достаточного владения материалом курса и литературой по курсу.</p>
--	--	--

Оценочные средства (формы промежуточной аттестации)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
<b>Экзамен</b>	<p>В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.</p> <p>В билете содержится 2 вопроса и</p>	<p><b>10-8 баллов</b></p> <p>Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной и методической литературы, раскрывает и анализирует проблему с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи.</p> <p>Профессионально, грамотно,</p>

	<p>ситуационная задача (кейс).</p> <p>Вопросы - по 10 баллов каждый</p>	<p>последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.</p> <p><b>7-4 балла</b></p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;</p> <p><b>3-1 балла</b></p> <p>Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы</p>
--	---	---

		<p>привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.</p> <p><b>0 баллов</b> Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p>
	Ситуационная задача (кейс)- 10 баллов	<p><b>10-8 баллов</b> нестандартное (многоплановое) решение задачи</p> <p><b>7-4 баллов</b> стандартное решение задачи</p> <p><b>3-1 балла</b> задача решена с некоторыми неточностями</p> <p><b>0 баллов</b> решение неверное или отсутствует</p>

### Типовые оценочные средства с применением СДО

Для успешного прохождения промежуточной аттестации учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 7, и материалами, выложенными в ДОТ.

При проведении экзамена в устной или письменной форме с применением ДОТ структура билета и типовые оценочные средства соответствуют п. 5.3. (см. выше).

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

Оценочные средства (формы промежуточного контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Экзамен	Процент правильных ответов на вопросы теста.	Менее 60% – 0 баллов; 61 – 75% – 1-10 баллов; 76 – 90% – 11-20 баллов; 91 – 100% – 21-30 баллов.

	<p>В тесте содержится от 20 до 30 заданий.</p> <p>В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.</p>	
--	--	--

#### 5.4. Шкала оценивания

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

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

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

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

30 баллов - на промежуточную аттестацию

50 баллов - на работу на семинарских занятиях

20 баллов - на посещаемость занятий

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

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

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

Количество баллов	Оценка	
	прописью	буквой
96-100	отлично	А
86-95	отлично	В
71-85	хорошо	С
61-70	хорошо	D
51-60	удовлетворительно	Е
0-50	неудовлетворительно	ЕХ

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

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

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

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

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

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

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

**Оценка «отлично»** выставляется, когда студент свободно принимает на себя ответственность за выполнение командного задания. Грамотно формулирует цель командного задания. Адекватно распределены роли и ресурсы в команде для выполнения задания. Свободно определяет объект (события или явления) аргументированного воздействия. Убедительно и логически корректно доказывает собственную позицию по вопросам толерантности и дискриминации, используя аргументы, рассмотренные в теоретических концепциях дискриминации и в рамках международной практики. Быстро различает потенциально уязвимые по отношению к дискриминации группы, требующие проявления толерантности. Самостоятельно проектирует организационные структуры. Предлагает конкретные мероприятия по управлению человеческими ресурсами, порядок распределения и делегирования полномочий с учетом мер личной ответственности. Разрабатывает планы реализации стратегий и программ развития человеческих ресурсов в системе государственного и муниципального управления.

## 6. Методические материалы по освоению дисциплины

### Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Наименование темы или раздела дисциплины	Вопросы для самопроверки
--	--------------------------



<p>Тема 1. Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами</p> <p>Тема 2. Обеспечение организации человеческими ресурсами</p> <p>Тема 3. Профорентация, социализация и трудовая адаптация персонала персонала организации</p> <p>Тема 4. Мотивация как функция управления человеческими ресурсами</p> <p>Тема 5. Система оценки персонала организации</p> <p>Тема 6. Управление профессиональным развитием персонала организации</p> <p>Тема 7. Управление деловой карьерой персонала</p> <p>Тема 8. Технологии работы с кадровым резервом</p> <p>Тема 9. Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческим ресурсами</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем состоит сущность классических теорий управления?</li> <li>2. Назовите основных представителей классических теорий.</li> <li>3. Раскройте сущность теории человеческих отношений.</li> <li>4. Охарактеризуйте содержание теории человеческих ресурсов.</li> <li>5. Раскройте сущность понятия «человеческий фактор».</li> <li>6. Назовите основные предпосылки возникновения науки управления персоналом.</li> <li>7. Дайте краткую характеристику этапов развития менеджмента персонала.</li> <li>8. Дайте сравнительную характеристику категорий «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы».</li> <li>9. Охарактеризуйте этапы развития управления персоналом за рубежом.</li> <li>10. Влияние внешней и внутренней среды организации на систему управления персоналом.</li> <li>11. Проблемы формирования системы управления персоналом в современных условиях.</li> <li>12. Назовите основные элементы системы управления персоналом и охарактеризуйте их.</li> <li>13. Какая концепция в управлении персоналом является теоретической основой для формирования системы управления персоналом.</li> <li>14. Назовите основные функциональные блоки в деятельности по управлению персоналом современных организаций</li> <li>15. Сущность административно-трудовой модели управления персоналом государственной службой.</li> <li>16. Понятие кадровой технологии.</li> <li>17. Понятие и сущность определения потребности в персонале.</li> <li>18. Набор персонала: понятие и сущность.</li> <li>19. Источники набора.</li> <li>20. Процесс отбора персонала: понятие, этапы, методы.</li> <li>21. Критерии отбора новых сотрудников.</li> <li>22. Цели и задачи, стоящие перед системой оценки персонала.</li> <li>23. Понятие, виды и этапы карьеры.</li> <li>24. Что такое «трудовое поведение»?</li> <li>25. Понятие и сущность мотивации.</li> <li>26. Содержательные теории мотивации.</li> <li>27. Процессуальные теории мотивации.</li> <li>28. Структура мотивационной системы человека.</li> <li>29. Основные черты современных теорий мотиваций.</li> <li>30. Формы и способы мотивации.</li> <li>31. Каковы основные элементы системы управления мотивацией трудовой деятельности персонала организации?</li> <li>32. Современные тенденции в достижении эффективности управления персоналом.</li> <li>33. Особенности политики управления человеческими ресурсами на различных стадиях развития организации.</li> <li>34. Эффективность реализации стратегии управления человеческими ресурсами.</li> <li>35. Современные методы оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами.</li> </ol>
---	--

	<p>36. Нормативно-правовая база управления персоналом государственной службы.</p> <p>37. Квалификационные требования к должностям государственной гражданской службы.</p> <p>38. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы (Минтруда России) с целью эффективного формирования должностных регламентов государственных гражданских служащих.</p> <p>39. Основные способы замещения должностей.</p> <p>40. Отбор и прием на гражданскую службу: требования к кандидату, перечень документов, этапы.</p> <p>41. Конкурс как способ замещения вакантной государственной должности гражданской службы.</p> <p>42. Использование сервисов федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров» при отборе.</p> <p>43. Использование испытательного срока при поступлении на государственную гражданскую службу, как дополнительного элемента отбора.</p> <p>44. Особенности отбора на муниципальной службе.</p> <p>45. Наставничество: цели, задачи, инструменты.</p> <p>46. Назначение наставников и определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество</p> <p>47. Примерная форма мероприятий по наставничеству.</p> <p>48. Стимулирование работы наставников.</p> <p>49. Система оценки персонала: понятие, цели, функции, предмет, критерии.</p> <p>50. Методы и технологии оценки.</p> <p>51. Технология проведения аттестации государственных и муниципальных служащих.</p> <p>52. Квалификационный экзамен на государственной и муниципальной службе.</p> <p>53. Оценка результатов профессиональной служебной деятельности государственных и муниципальных служащих.</p> <p>54. Оценка профессионального потенциала государственных и муниципальных служащих.</p> <p>55. Вопросы внедрения системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку).</p> <p>56. Понятие и виды профессионального развития персонала.</p> <p>57. Концепция непрерывного профессионального развития.</p> <p>58. Профессиональное обучение. Цели обучения и ожидаемые результаты.</p> <p>59. Технологии управления профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих.</p> <p>60. Виды и формы ДПО государственных гражданских и муниципальных служащих.</p> <p>61. Разработка и реализация индивидуальных планов профессионального развития служащего.</p> <p>62. Программы профессионального развития государственного органа.</p> <p>63. Технологии оценки эффективности обучения персонала.</p> <p>64. Понятия кадрового резерва. Цели, принципы и источники формирования кадрового резерва. Типы кадрового резерва.</p>
--	--

	<p>65. Система работы с кадровым резервом в организации. Этапы работы с резервом.</p> <p>66. Цели, принципы, источники формирования состава кадрового резерва государственной службы. Виды кадрового резерва.</p> <p>67. Проблемы нормативного регулирования кадрового резерва на государственной службе.</p> <p>68. Технологии подготовки кадрового резерва и порядок востребования на государственной службе.</p> <p>69. Резерв управленческих кадров. Понятие, структура, нормативно-правовая основа формирования и востребования.</p> <p>70. Понятия «ротация кадров»: сущность, цели, функции, классификация.</p> <p>71. Особенности использования ротации кадров в системе государственной службы. Правовые основы ротации на государственной гражданской службе.</p> <p>72. Составление планов ротации. Схемы ротационных перемещений.</p> <p>73. Эффективность управления персоналом: понятие и подходы к оценке.</p> <p>74. Оценка социальной и экономической эффективности в управлении персоналом</p> <p>75. Результативность управления персоналом. Метод управления по целям - Management by objectives (MBO) в кадровом менеджменте.</p> <p>76. Сбалансированная система показателей эффективности - Balanced Score Card (BSC) в кадровом менеджменте.</p> <p>77. Ключевые показатели эффективности - Key Performance Indicator (KPI) в кадровом менеджменте.</p> <p>78. Критерии оценки эффективности работы службы управления персоналом организации.</p> <p>79. Критерии оценки эффективности работы кадровой службы государственных и муниципальных органов</p>
--	---

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в указанной в данной рабочей программе основной литературе. При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе дополнительную литературу. В период между сессиями студенты должны изучать теоретический материал в соответствии с программой курса, выполнять предложенные преподавателем задания для самостоятельной творческой работы, готовиться к сдаче текущей и промежуточной аттестации в виде экзамена по учебному курсу, прорабатывая необходимый материал согласно перечню терминов, контрольных вопросов и списку рекомендованной литературы. Практические занятия требуют активного участия всех студентов в обсуждении вопросов, выносимых на семинар. Поэтому важно при подготовке к нему ознакомиться с планом занятия, продумать вопросы, которые хотелось бы уточнить в ходе занятия. Полезно конкретизировать вопросы из предложенных преподавателем. Возможно расширение перечня рассматриваемых вопросов в рамках темы по желанию и предложению обучающихся.

Подготовка к выступлению с докладом или сообщением должна проводиться на базе нескольких источников. В выступлении должны быть приведены примеры управленческой деятельности в конкретных организациях.

Выступление следует предварительно отработать, чтобы речь выступающего была свободной, не привязанной к тексту.

Полезен разбор практических ситуаций. Материал к занятиям можно подобрать в периодических изданиях научного и прикладного характера, выявляя тот, который имеет отношение к современным управленческим проблемам. Аналитический разбор подобных публикаций помогает пониманию и усвоению теоретического материала, формирует навыки использования различных управленческих подходов, решения стандартных задач, развивает способность к нестандартным решениям.

Представление докладов и сообщений с презентациями развивает навыки структурирования материала, способствует его прочному усвоению.

Выполнение самостоятельных творческих заданий позволит студентам развить и укрепить навыки поиска, оценки, отбора информации, совместной групповой работы. В случае возникновения вопросов, необходимости уточнения или разъяснения задания следует обратиться к преподавателю.

Компенсирующие задания предлагаются студентам для самостоятельной работы индивидуально. Отчеты по самостоятельной работе представляются преподавателю в виде докладов с презентацией, а также могут быть рассмотрены на семинаре при наличии времени. Использование электронной почты позволит сделать взаимодействие студента с преподавателем оперативным. Для допуска к сдаче экзамена по дисциплине студенты обязаны выполнить все полученные задания, успешно пройти рубежный контроль.

Во время сессии и в межсессионный период основным видом подготовки являются самостоятельные занятия. Они включают в себя не только подготовку к практическим и семинарским занятиям, но и самоконтроль. Самостоятельный контроль знаний должен проводиться регулярно с помощью вопросов к разделам в учебниках, вопросов к темам лекций, тестовым заданиям в учебниках по темам, проверки знаний основных терминов.

Самостоятельная работа студентов включает:

1. самостоятельные занятия по усвоению лекционного материала: работа с терминологией, ответы на контрольные вопросы по темам, представленным в разделе 6.1 рабочей программы;
2. изучение учебной литературы;
3. использование Интернет-ресурсов через сайт научной библиотеки и подписные электронные ресурсы СЗИУ;

При подготовке к семинарским занятиям полезно конкретизировать вопросы из предложенных в плане семинарского занятия. Если обучающийся хочет рассмотреть вопрос, не входящий в план семинарского занятия, то он должен согласовать это с преподавателем.

Подготовка к выступлению на семинаре должна проводиться на базе нескольких источников. В выступлении должны быть приведены примеры по конкретным проблемам системы государственной и муниципальной службы.

Выступления должны быть предварительно отработаны, чтобы речь выступающего была свободной, не привязанной к тексту.

В процессе обучения учитывается активность на практических занятиях (качество подготовленных докладов, сопровождение докладов презентациями, активность при устном опросе, участии в круглых столах (дискуссии). Решения ситуационных задач (кейсов) выносятся на самостоятельную работу с последующим обсуждением.

Ряд тем курса может быть вынесен преподавателем на самостоятельное изучение, с обсуждением соответствующих вопросов на семинарских занятиях. Поэтому подготовка к промежуточной аттестации и групповой работе на практических занятиях подразумевает самостоятельную работу обучающихся в течение всего семестра по материалам рекомендуемых источников (раздел учебно-методического и информационного обеспечения и ресурсов информационно-телекоммуникационной сети). При подготовке к

аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в п.7.1. «Основная литература». При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в п.7.2 дополнительную литературу.

### **Рекомендации по подготовке оценочных средств**

1. Устный опрос проводится для оценки уровня знаний терминов и понятий, а также для выявления навыков аналитического и системного мышления. Для успешной подготовки к устному опросу студенту следует обратить внимание на основные термины и понятия, а также контрольные вопросы.

2. Доклад-презентация позволяет оценить глубину освоения теоретической информации, содержащейся в учебной и монографической литературе, умение сопоставлять разные источниковедческие подходы, проследить развитие исследований по какой-либо проблеме. При подготовке доклада-презентации следует обратить внимание на основные приемы анализа источников.

3. Тестирование – термин «тест» впервые введен американским психологом Джеймсом Кеттеллом в 1890г. «Тест» происходит от английского слова «test» и означает в широком смысле слова испытание, исследование, опыт. В педагогике чаще всего термин «тест» определяется как система заданий специфической формы, определенного содержания, возрастающей трудности, позволяющая объективно оценить структуру и качественно измерить уровень подготовленности обучающихся.

4. Кейс - анализ конкретных учебных ситуаций (case study) — метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией — осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей — навыки групповой работы.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет".**

### **7.1. Основная литература**

1. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00650-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.idp.nwipa.ru/bcode/470091> (дата обращения: 28.11.2021).
2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 389 с. — ISBN 978-5-394-03561-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www-iprbookshop-ru.idp.nwipa.ru/110943.html> (дата обращения: 28.11.2021).
3. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.idp.nwipa.ru/bcode/476846> (дата обращения: 28.11.2021).

4. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.idp.nwipa.ru/bcode/468655> (дата обращения: 28.11.2021).
5. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.idp.nwipa.ru/bcode/468825> (дата обращения: 28.11.2021).

## 7.2. Дополнительная литература

1. Базаров Т. Эффективность как слагаемое результативности и вовлеченности // Управление персоналом. — 2015. — № 39.
2. Балашов А.И., Васильева Е.А., Эргашева Ф.М. Управление человеческими ресурсами на государственной службе: лучшие практики евразийского пространства: Учебник/Под редакцией д.э.н., профессора В.А.Шамахова и д.ю.н., профессора А.Д.Гавурзода. — Душанбе.б Изд-во Таджикского национального университета, 2019. — 298 с.
3. Бухалков, Михаил Ильич. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособие [для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент орг."] / М. И. Бухалков. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 191 с.
4. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика : учебник / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2015. - 688 с. - ISBN 978-5-392-16754-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252088>
5. Дейнека, Алла Васильевна. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник, [для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки "Упр. персоналом", "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр")] / А. В. Дейнека. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2017. - 287 с.
6. Кибанов, Ардальон Яковлевич. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент орг." и "Упр. персоналом" / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова ; Гос. ун-т упр. - 2-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2012. - 359 с.
7. Макарова, Ирина Камильевна. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : уроки эффективного HR-менеджмента : учебное пособие / И. К. Макарова ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - Электрон. дан. - М. : Дело, 2015. - 421 с.
8. Одегов Ю.Г., под ред., Полевая М.В., под ред., Половинко В.С., под ред., и др. - Управление человеческими ресурсами организации. (Бакалавриат и магистратура) - КноРус - 2019 - 583с. - ISBN: 978-5-406-06837-3 - Текст электронный // ЭБС BOOKRU - URL: <https://book.ru/book/931990>
9. Одегов, Юрий Геннадьевич. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко ; Рос. эконом. ун-т им. Г. В. Плеханова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2017. - 467 с.
10. Серков, Л. Н. Стратегия управления человеческими ресурсами : учебно-методическое пособие / Л. Н. Серков. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 84 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www-iprbookshop-ru.idp.nwipa.ru/89498.html> (дата обращения: 28.11.2021).

11. Управление персоналом : учеб. пособие [для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки "Менеджмент", "Гос. и муниципальное упр.", "Упр. персоналом" - квалификация (степень) "бакалавр"] : соответствует Федер. гос. образовательному стандарту 3-го поколения / А. Я. Кибанов [и др.]. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 237 с.
12. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика : монография / [авт. кол.: А. Я. Кибанов (рук.) и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр., Нац. союз "Упр. персоналом". - М. : ИНФРА-М, 2015. - (Серия "Научная мысль. Менеджмент"). Кн. 2 . - 282 с.
13. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. для студентов вузов, обучающихся по спец. "Менеджмент организации", "Упр. персоналом", "Экономика труда" / под ред. проф. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. 4-е изд., доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 695 с. - (Высшее образование). - 2500 экз. - ISBN 978-5-16-003671-
14. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 212 с. — (Серия : Университеты России). — Электронный ресурс: <https://biblio-online.ru/book/AB6DD9A6-B667-4865-A3E9-9B5B4D608682/upravlenie-chelovecheskimi-resursami>
15. Эфендиев А. Г. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления : монография / А.Г. Эфендиев, Е.С. Балабанова, А.В. Ребров. - М. : ИНФРА-М, 2017. - 192 с. - (Научная мысль). - Библиогр.: с. 182-189.

### **7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

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. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» // Информационно-правовой портал «Гарант». – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12152272/>
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>.

#### 7.4. Интернет-ресурсы

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

##### *Русскоязычные ресурсы*

1. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
2. Образовательная платформа ЮРАЙТ <https://urait-ru.idp.nwipa.ru/>
3. Электронно-библиотечная система «Znanium.com» <https://znanium-com.idp.nwipa.ru/catalog/books/theme>
4. Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
5. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

##### *Англоязычные ресурсы*

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

#### 7.5. Иные источники

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

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

<http://www.hrm.ru>

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

<http://www.kadrovik.ru>

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

<http://www.uptp.ru>

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций.
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами (в том числе для проведения занятий лабораторного типа).
3.	Технические средства обучения: Многофункциональный мультимедийный комплекс в лекционной аудитории; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов.



4.	Персональные компьютеры с доступом к электронному каталогу, полнотекстовым базам, подписным ресурсам и базам данных научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.
5.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.