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

Новгородский филиал

кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДЕНО

Директор Новгородского филиала

РАНХиГС

Кононова Ю.Ю.

Электронная подпись

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА
Эффективное государственное и муниципальное управление

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.О.17 Управление человеческими ресурсами
(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(код и наименование РПД)
очная, очно-заочная
(формы обучения)

Год набора - 2025

Москва, Великий Новгород 2025 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 1 из 31

Автор–составитель:

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

Заведующий кафедрой:

доктор юридических наук, профессор с возложением обязанностей заведующего кафедрой государственного и муниципального управления В.К. Ботнев

к.э.н., доцент кафедры экономики и управления Притула О.Д.

РПД Управление человеческими ресурсами одобрена на заседании кафедры экономики и управления.

Протокол от 16.05.25 г. № 10.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 2 из 31

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы 5
3. Содержание и структура дисциплины 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине 11
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 24
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 27
6.1. Основная литература 27
6.2. Дополнительная литература 28
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 28
6.4. Нормативные правовые документы 28
6.5. Интернет-ресурсы 28
6.6. Иные источники 29
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 29

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 3 из 31

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

1.1. Дисциплина Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-5	Способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	УК ОС-5.5	Определяет ситуации, в которых необходимо проявлять толерантность, в процессе реализации государственной и муниципальной социальной политики и управления деятельностью НКО
ОПК-6	Способен использовать в профессиональной деятельности технологии управления государственными и муниципальными финансами, государственным и муниципальным имуществом, закупками для государственных и муниципальных нужд	ОПК-6.5	Демонстрирует умение применять методы оценки использования и влияния человеческих ресурсов в процессе управления государственными и муниципальными финансами, государственным и муниципальным имуществом, закупками для государственных и муниципальных нужд

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК ОС-5.5	на уровне знаний: знать сущность и содержание управления человеческими ресурсами государственной и муниципальной службы в условиях межкультурного разнообразия общества
		на уровне умений: использовать знания при определении и характеристике управления человеческими ресурсами в условиях межкультурного разнообразия общества

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 4 из 31

		на уровне навыков: обосновывать выбор оптимальной стратегии управления человеческими ресурсами в условиях межкультурного разнообразия общества в процессе реализации государственной и муниципальной социальной политики и управления деятельностью НКО.
	ОПК-6.5	на уровне знаний: знать роль человеческих ресурсов в управлении государственными и муниципальными финансами, государственным и муниципальным имуществом, закупками для государственных и муниципальных нужд
		на уровне умений: использовать знания характеристике человеческих ресурсов в управлении государственными и муниципальными финансами, государственным и муниципальным имуществом, закупками для государственных и муниципальных нужд
		на уровне навыков: обосновывать выбор оптимальной стратегии управления человеческими ресурсами в управлении государственными и муниципальными финансами, государственным и муниципальным имуществом, закупками для государственных и муниципальных нужд

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.О.17 Управление человеческими ресурсами составляет 3 зачетные единицы, 108 часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

<u>очная форма обучения:</u>

- лекции – 16 а.ч.,
- практические занятия – 16 а.ч.,
- самостоятельная работа – 38 ч.,
- консультация – 2 ч.,
- контроль – 36 ч.

<u>очно-заочная форма обучения:</u>

- лекции – 16 а.ч.,
- практические занятия – 16 а.ч.,
- самостоятельная работа – 38 ч.,
- консультация – 2 ч.,
- контроль – 36 ч.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.17 Управление человеческими ресурсами относится к дисциплинам Блока 1 «Дисциплины (модули)» и в соответствии с учебным планом осваивается в 6 семестре очной и очно-заочной форм обучения.

В содержательном плане дисциплина Б1.О.17 Управление человеческими

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 5 из 31

ресурсами основывается на результатах изучения Б1.О.07 Иностранный язык (1-4 семестры очной и очно-заочной формы), ФТД.01 Организация добровольческой (волонтерской) деятельности и взаимодействие с социально ориентированными НКО (1 семестр очной и очно-заочной форм).
Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости[1], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР /консультация		
Очная форма обучения								
1.	Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	8	2		2		4	О
2.	Обеспечение организации человеческими ресурсами	8	2		2		4	О, ПЗ
3.	Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала персонала организации	8	2		2		4	О
4.	Мотивация как функция управления человеческими ресурсами	8	2		2		4	О
5.	Система оценки персонала организации	8	2		2		4	О
6.	Управление профессиональным развитием персонала организации	8	2		2		4	О
7.	Управление деловой карьерой персонала	7	1		1		5	О
8.	Технологии работы с кадровым резервом	7	1		1		5	О
9.	Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческим ресурсами	8	2		2		4	О, Т, Реф

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 6 из 31

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости[1], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР /консультация		
Промежуточная аттестация		36						Экзамен
Всего:		108	16		16	2	38	
Очно-заочная форма обучения								
1.	Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	8	2		2		4	О
2.	Обеспечение организации человеческими ресурсами	8	2		2		4	О, ПЗ
3.	Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала персонала организации	8	2		2		4	О
4.	Мотивация как функция управления человеческими ресурсами	8	2		2		4	О
5.	Система оценки персонала организации	8	2		2		4	О
6.	Управление профессиональным развитием персонала организации	8	2		2		4	О
7.	Управление деловой карьерой персонала	7	1		1		5	О
8.	Технологии работы с кадровым резервом	7	1		1		5	О
9.	Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческим ресурсами	8	2		2		4	О, Т, Реф
Промежуточная аттестация		36						Экзамен
Всего:		108	16		16	2	38	

Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), реферат (Реф), практическое задание (ПЗ).

3.2. Содержание дисциплины

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 7 из 31

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 8 из 31

Практическое использование теорий мотивации. Принципы мотивирующей организации труда.

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

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

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

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

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

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

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

Подведение итогов и использование результатов деловой оценки.

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

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

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

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

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

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

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

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 9 из 31

рабочего места. Методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места, их преимущества и недостатки.

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

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

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

Планирование служебно-профессионального продвижения персонала.

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

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

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

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

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

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

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

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 10 из 31

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

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.17 «Управление человеческими ресурсами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
Тема 1.	Предмет и задачи курса. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	опрос
Тема 2.	Обеспечение организации человеческими ресурсами	опрос, практическое задание
Тема 3.	Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала персонала организации	опрос
Тема 4.	Мотивация как функция управления человеческими ресурсами	опрос
Тема 5.	Система оценки персонала организации	опрос
Тема 6.	Управление профессиональным развитием персонала организации	опрос
Тема 7.	Управление деловой карьерой персонала	опрос
Тема 8.	Технологии работы с кадровым резервом	опрос
Тема 9	Оценка социальной и экономической эффективности системы управления человеческим ресурсами	опрос, тестирование, защита реферата

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

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Вопросы для опроса по темам

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- количество правильных ответов при тестировании,
- выполнение практических заданий;
- защита реферата.

Критерии оценивания опроса:

– содержание и формулировки ответов на вопросы;

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 11 из 31

– обоснованность и аргументированность ответов;
– полнота и адекватность ответов;
– использование и представление статистических данных (при необходимости).

Критерии оценивания тестирования:
- правильность ответов на вопросы теста.

Критерии оценивания выполнения практических заданий:
- правильность выполнения задания;
- оригинальность решений;
- вовлеченность студента в процесс подготовки решения

Критерии оценивания реферата:
- полнота раскрытия темы;
- наличие аргументированной авторской позиции;
- умение работать с источниками и литературой;
- правильность оформления реферата.

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, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, по результатам прохождения тестирования.

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

Вопросы для подготовки к опросам по темам

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

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

Тема 2. Обеспечение организации человеческими ресурсами

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

Тема 3. Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала организации

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

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 12 из 31

5. Оценка эффективности адаптации персонала.

Тема 4. Мотивация как функция управления человеческими ресурсами

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

Тема 5. Система оценки персонала организации

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

Тема 6. Управление профессиональным развитием персонала организации

1. Содержание основных понятий профессионального развития персонала.
2. Современные методы обучения персонала.
3. Корпоративный университет.
4. Оценка эффективности обучения. Модель Кирпатрика.

Тема 7. Управление деловой карьерой персонала

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

Тема 8. Технологии работы с кадровым резервом

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

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

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

Практические задания по теме
Тема 2. Обеспечение организации человеческими ресурсами

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

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 13 из 31

Пример итогового теста по дисциплине

1. Какова главная цель управления человеческими ресурсами?

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

Б. Привлечение и поддержание высокой эффективности персонала в организации.

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

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

А. ROI = (Доход – Сумма инвестиций) : Себестоимость х 100%

Б. ROI = (Доход – Себестоимость) : Сумма инвестиций х 100%

В. ROI = (Сумма инвестиций – Себестоимость) : Доход х 100%

Г. ROI (период) = (Сумма инвестиции к концу периода + Доход за выбранный период – Размер инвестиций) : Размер инвестиций х 100%

3. Управление персоналом как механизм кадровой политики это:

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

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

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

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

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

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

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

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

А. В конце 19 – начале 20 вв.

Б. В середине 20 в.

В. В конце 20 в.

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

6. К государственной службе РФ относятся:

А государственная гражданская служба.

Б. военная служба.

В. государственная гражданская служба субъектов РФ.

Г. правоохранительная служба субъектов РФ.

Д. муниципальная служба.

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

А. Указом Президента РФ

Б. Постановлением Правительства РФ

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 14 из 31

В. Конституцией РФ

Г. Нормативным правовым актом субъекта РФ

8. Государственная гражданская служба подразделяется на:

А. Федеральную государственную гражданскую службу

Б. Государственную гражданскую службу субъекта РФ

В.Службу в органах местного самоуправления

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

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

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

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

10. Целями наставничества являются:

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

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

В. сокращение времени прохождения испытательного срока,

Г. адаптация в коллективе,

Д. воспитание дисциплинированности.

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

А. Оценка квалификации, оценка эффективности и результативности

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

В. Оценка профессиональных качеств, оценка эффективности и результативности

12. Внеочередная аттестация гражданских служащих может проводиться:

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

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

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

Г. при совершении гражданским служащим дисциплинарного проступка

Д. после истечения срока пребывания в присвоенном классном чине

13. Аттестация призвана способствовать:

А. формированию кадрового состава

Б. повышению профессионального уровня гражданских служащих

В. решению вопросов при сокращении должностей гражданской службы

Г. решению вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда

Д. решению вопросов о присвоении классных чинов

Е. урегулированию конфликта интересов

14. Развитие персонала - это:

А. процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач

Б. процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах

В. обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 15 из 31

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

А. назначение гражданского служащего на иную должность гражданской службы в порядке должностного роста на конкурсной основе;

Б. включение гражданского служащего в кадровый резерв на конкурсной основе;

В. результаты аттестации гражданского служащего;

Г. назначение гражданского служащего на иную должность гражданской службы

Д. несоответствие уровня образования квалификационным требованиям

Е. неудовлетворительные результаты испытания на замещение должности

16. Дополнительное профессиональное образование гражданского служащего включает в себя

А. профессиональную переподготовку

Б. повышение квалификации

В. стажировку

17. Мотивация это...

А. Внешние причины, побуждения, ориентированные па удовольствие потребности

Б. нужда в чем-либо необходимом для полдержания жизнедеятельности человека, соц. гр. внутренний побудитель активности.

В. Внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения определяемого комплексом воздействия внешних и внутренних факторов

18. Содержательные теории мотивации основываются на:

А. представлении о справедливости вознаграждения

Б. анализе процесса выполнения работы

В. концепции потребностей работника

Г. идее об удовлетворенности трудом

19. Заключение служебного контракта позволяет удовлетворить потребность:

А. в уважении

Б. в самореализации

В. в безопасности

20. Дайте определение понятию профессиональная карьера

_____

_____

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

А. наличие плана развития карьеры

Б. регулярное проведение аттестации персонала

В. наличие в трудовом договоре условий карьерного роста в организации

Г. систематическая и объективная оценка персонала с последующими кадровыми решениями

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

(один правильный ответ)

А. стрессоустойчивость

Б. волевой потенциал

В. профессионализм

Г. предприимчивость

Д. коммуникабельность

Примерные темы рефератов

1. Особенности персонала как объекта управления.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 16 из 31

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

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 17 из 31

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-5	Способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	УК ОС-5.5	Определяет ситуации, в которых необходимо проявлять толерантность, в процессе реализации государственной и муниципальной социальной политики и управления деятельностью НКО
ОПК-6	Способен использовать в профессиональной деятельности технологии управления государственными и муниципальными финансами, государственным и муниципальным имуществом, закупками для государственных и муниципальных нужд	ОПК-6.5	Демонстрирует умение применять методы оценки использования и влияния человеческих ресурсов в процессе управления государственными и муниципальными финансами, государственным и муниципальным имуществом, закупками для государственных и муниципальных нужд

4.3.2 Типовые оценочные средства

Вопросы к экзамену:

1. Этапы развития управления человеческими ресурсами как вида деятельности.
2. Современные тенденции профессионализации управления человеческими ресурсами.
3. Основные концепции управления человеческими ресурсами.
4. Системный подход к управлению человеческими ресурсам.
5. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами.
6. Соотношение понятий «управление человеческими ресурсами» и «Управление персоналом»
7. Признаки профессионализации управления персоналом
8. Управление персоналом как система
9. Субъекты и объекты управления персоналом
10. Проблемы управления персоналом в концепции Тейлора и Форда.
11. Административная школа управления и ее роль в становлении концептуальных основ управления персоналом организации.
12. Основные идеи школы человеческих отношений и условия их реализации.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 18 из 31

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

4.3.2. Примерные задания для экзамена

Задача 1

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

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 19 из 31

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

Рассматриваемые вопросы:

Из чего складывается система стимулирования?

Система оплаты труда как часть системы стимулирования.

Разработка и внедрение системы оплаты труда.

Мотивы и стимулы – что есть что?

Оклад или премия - что и для кого эффективнее?

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

Задача 2.

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

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

Учебные задачи:

Выявить, в каком состоянии находится мотивация персонала в Компании.

Какие из предпринятых действий помогают ее повысить?

Что можно предложить ещё?

Задача 3

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

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

Задачи для обучающихся:

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

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

Предложить свою стратегию управления человеческими ресурсами для компании "Алгоритм"

Задача 4

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 20 из 31

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-треьекурсники начисто сметаются крупными компаниями.

Задачи для обучающихся:

Провести анализ рынка труда для компании "Алгоритм".

Предложить программу действий по подбору персонала в новосибирский офис.

Задача 5

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

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

Задача 6

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

Задача 7

В кейсе описаны события, связанные с увольнением директора по строительству в динамично развивающейся компании, специализирующейся на монтаже кровельных систем. Рассматриваются такие вопросы, как эффективность, ответственность, моральные

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 21 из 31

аспекты руководства в ситуации увольнения. Кейс может быть использован при изучении кадровой политики компании, стиля лидерства, корпоративной культуры.

Задача 8

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

Задача 9

В кейсе рассматривается проблемная ситуация, связанная с организацией процедуры отбора персонала на вакантные должности в той сфере бизнеса, в которой клиентоориентированность выступает ключевым критерием эффективной деятельности сотрудника. Работа с кейсом способствует развитию навыков анализа деятельности менеджера отдела продаж автодилерской компании, разработки спецификаций и перечня компетенций для данного специалиста. Алгоритм составления спецификаций и перечня компетенций, используемый в кейсе, может быть перенесен на другие сферы бизнеса.

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.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 22 из 31

	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

Студент допускается к экзамену по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Экзамен ставится студенту по результатам выполненных работ в течение семестра, при условии, что оценки студента за работу в течение семестра (по всем результатам текущего контроля знаний) составляют не менее чем на 70 % «отлично» и 30 % «хорошо», пропуски занятий отсутствуют.

Экзамен проводится в форме публичного выступления.

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

1. Введение:

– указывается вопрос, излагается последовательность ответа;

2. Основное содержание:

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

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

3. Заключение:

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

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

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 23 из 31

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

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.

Вопросы для самостоятельной подготовки, самопроверки к опросам, диспутам на занятиях практического типов по темам (разделам) дисциплины (вопросы к семинарским занятиям):

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 информационную системы «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров» при отборе.
15. Использования 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.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 24 из 31

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 Scre 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 государственных и муниципальных органов

Методические рекомендации к самостоятельной работе

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 25 из 31

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

Самостоятельная работа обучающихся направлена на решение следующих задач:

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

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

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

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

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

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

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

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

Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

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

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 26 из 31

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

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

Критерии оценки выполненных студентами тестов определяются преподавателем самостоятельно. Рекомендуются следующие критерии оценки:

85% – 100% правильных ответов – «отлично»;

66% – 84% правильных ответов – «хорошо»;

50% – 65% правильных ответов – «удовлетворительно»;

менее 50% правильных ответов – «неудовлетворительно».

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

Методические рекомендации по написанию рефератов:

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

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

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

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

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

Методические указания по выполнению практического задания

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

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. Исаева О. М. Управление человеческими ресурсами : учеб. и практ. для вузов. М. : Изд-во Юрайт, 2025. URL: https://urait.ru/bcode/561222 (дата обращения: 11.05.2025).

2. Никитина А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учеб. пос. для вузов . – М. : Изд-во Юрайт, 2025.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 27 из 31

3. Пугачев В.П. Управление персоналом организации. Учебник и практикум.-М.: Юрайт, 2019.

4. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.]. М. : Изд-о Юрайт, 2025. URL: https://urait.ru/bcode/568774 (дата обращения: 11.05.2025).

5. Управление человеческими ресурсами : учеб. и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; М. : Изд-во Юрайт, 2025. URL: https://urait.ru/bcode/560094 (дата обращения: 11.05.2025).

6. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]. М. : Изд-во Юрайт, 2025. — URL: https://urait.ru/bcode/559881 (дата обращения: 11.05.2025).

6.2. Дополнительная литература

1. Базаров Т.Эффективность как слагаемое результативности и вовлеченности // Управление персоналом. – 2015. – № 39.

2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: практикум.- М.: ИНФРА-М, 2017. – 365 с.

3. Эфендиев А. Г. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления : монография / А.Г. Эфендиев, Е.С. Балабанова, А.В. Ребров. - М. : ИНФРА-М, 2017. - 192 с. - (Научная мысль). - Библиогр.: с. 182-189.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом. – М.: ДЕЛО, 2013. – 384 с.

6.4. Нормативные правовые документы

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

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

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

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

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

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

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

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

6.5. Интернет ресурсы

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

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

3. http://www.hrm.ru

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 28 из 31

4. http://www.personal-mix.ru
5. http://www.kadrovik.ru
6. http://www.top-personal.ru
7. http://www.uptp.ru

6.6. Иные источники

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp; Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru; Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: http://www.biblio-online.ru/. 2017 год

Базы данных: «Российская судебная практика по роялти и платежам за предоставление внутригрупповых услуг».

Базы данных: «Система показателей дошкольного и общего образования»,

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 29 из 31

Базы данных: «Комплекс визуального анализа результатов сравнительной оценки системы показателей дошкольного и общего образования»;

Базы данных: «Система показателей для оценки вклада образования в социально-экономическое развитие субъектов Российской Федерации».

Базы данных: «Киргизские мигранты в Москве: результаты этнографических интервью».

Базы данных: «Киргизские мигранты в Москве: результаты анкетного опроса»;

Базы данных: «Барьеры взаимодействия иноэтничных мигрантов и принимающего сообщества на локальном уровне: интервью с жителями района».2018 год

Базы данных:

Интеграция мигрантов второго поколения: результаты пилотного опроса детей мигрантов армянского и азербайджанского происхождения/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Оценка эффективности миграционного законодательства: результаты опроса мигрантов из Узбекистана и Таджикистана/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Социологическое исследование факторов многокритериальной бедности – 2017/ Разработчики: Гришина Е.Е., Кузнецова П.О., Галиева Н.И.-РАНХиГС, 2018.

Квалифицированная миграция в России/ Разработчики: Флоринская Ю.Ф., Мкртчян Н.В., Галиева Н.И. -РАНХиГС, 2018.

Активное долголетие – 2017/ Разработчики: Рогозин Д.М., Галиева Н.И., Вырская М.С. -РАНХиГС, 2018.

Адаптационные стратегии населения – 2017/ Разработчики: Авраамова Е.М., Логинов Д.М., Галиева Н.И., Каравай А.В.-РАНХиГС, 2018.

Человек, семья, общество 2017/ Разработчики: Макаренцева А.О., Вырская М.С.-РАНХиГС, 2018.

Система показателей для сравнительной оценки региональных систем среднего профессионального образования и оценки их вклада в социально-экономическое развитие российских регионов/ Разработчики: Клячко Т.Л., Куклин В.Ж., Семионова Е.А., Токарева Г.С., Виноградов В.А. – РАНХиГС, 2018.

Для обеспечения учебного процесса студентов в электронной информационной образовательной среде филиала может использоваться следующее лицензионное программное обеспечение: Операционная система Microsoft Windows XP-10, пакет программ для работы с документами Microsoft Office, антивирусная программа Kaspersky Endpoint Security 6-10, справочная правовая система «Консультант Плюс», электронно-библиотечная система филиала, поисковые системы Yandex, Google.

При обучении лица с ограниченными возможностями здоровья или инвалида учебный процесс организован в 103 аудитории, расположенной на 1 этаже. Данный этаж доступен для лиц с нарушением опорно-двигательного аппарата. Имеется визуальная и тактильная информационная система для ориентации и навигации инвалидов в архитектурном пространстве 1 этажа образовательной организации. В аудитории 103 в случае необходимости может быть оборудовано место для обучающихся с нарушением опорно-двигательного аппарата. Увеличен размер зоны на одно место с учетом подъезда и разворота кресла-коляски, увеличена ширина прохода между рядами столов. Стол для лица с нарушением опорно-двигательного аппарата располагается в ряду у дверного проема. Аудитория оснащена техническими средствами для обеспечения необходимого уровня организации обучения: видеопроекционное оборудование для презентаций, средства звуковоспроизведения и звукоусиления, экран, доступ в сеть Интернет, мобильная точка доступа (лицу с ОВЗ или инвалиду для обучения предоставляется персональный ноутбук с программой увеличения изображения, контрастного представления информации).

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287520162/371700195
Страница 30 из 31

Рядом с аудиторией 103 имеется помещение санитарно-гигиенической комнаты, доступной для маломобильных обучающихся.

Идентификатор документа: 287520162/371700195

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Организация, подписант
Кононова Юлия Юрьевна

Сертификат: номер, срок действия
ECAC1CFDED1F13F1E369D91A22FFAC12793F15C7
Действителен с 10.07.2024 до 03.10.2025

Дата подписания
26.05.2025 12:30 GMT+03:00
Подпись соответствует файлу документа