

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

ВОЛГОГРАДСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДЕНА

ученым советом Волгоградского института  
управления – филиала РАНХиГС

(в составе ДПП)

Протокол от «30» января 2024 г. № 5

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Управление человеческими ресурсами**

---

(наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
(профессиональной переподготовки)

**Государственное и муниципальное управление**

---

(наименование программы)

Волгоград, 2024 г.

**Авторы-составители:**

канд. эконом. наук, доцент, заведующий  
кафедрой государственного управления и  
менеджмента

(ученая степень и (или) ученое звание,  
должность, структурное подразделение)



(подпись)

А.Н. Сырбу  
(И.О.Фамилия)

## СОДЕРЖАНИЕ

|  | Стр. |
|--|------|
| 1. Цель и задачи дисциплины  | 4    |
| 2. Планируемые результаты обучения дисциплины  | 4    |
| 3. Объем дисциплины  | 5    |
| 4. Структура и содержание дисциплины   | 6    |
| 4.1. Структура дисциплины  | 6    |
| 4.2. Содержание дисциплины   | 9    |
| 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины                                  | 12   |
| 6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине | 15   |
| 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины   | 36   |
| 7.1. Нормативно-правовые документы   | 36   |
| 7.2. Основная литература   | 37   |
| 7.3. Дополнительная литература   | 37   |
| 7.4. Интернет-ресурсы  | 37   |
| 7.5. Справочные системы  | 38   |
| 7.6. Иные источники  | 38   |
| 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины  | 38   |

## 1. Цель и задачи дисциплины

**Цель** освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» – подготовка высокопрофессиональных и конкурентоспособных специалистов в области управления кадровыми процессами, формирования и развития персонала организации в системе государственного и муниципального управления.

### Задачи программы:

- получение систематизированных знаний и навыков в области анализа и управления трудовыми коллективами, в том числе в системе государственного и муниципального управления, в органах публичной власти;
- формирование трудового потенциала организации и управление процессами управления кадровым составом с учетом действующего законодательства;
- формирование мотивации личностного роста и саморазвития через овладение профессиональными компетенциями в области управления персоналом.

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

### Планируемые результаты обучения

Таблица 1

| Виды деятельности             | Общепрофессиональные компетенции (ОПК), профессионально-специализированные компетенции (трудовые функции) (ПСК) | Знания  | Умения  | Практический опыт   |
|-------------------------------|---|---|---|---|
| Организационно-управленческий | ПСК-2 Реализация и контроль мер по предупреждению коррупции (ТФ А/03.6)   | Знает требования законодательства Российской Федерации в сфере противодействия коррупции, а также локальных нормативных актов | Применяет организационные, информационные, социально-экономические, правовые и иные меры для формирования нетерпимости к коррупционному поведению | Осуществляет проверку и контроль соблюдения организационных процедур, стандартов и правил, действующих при ведении хозяйственной деятельности в организации, в области обеспечения принятия мер по предупреждению коррупции |
| УК- универсальные компетенции |   |   |   |   |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений | Знает правовые нормы в сфере профессиональной деятельности | Умеет выбирать оптимальный вариант решения поставленной задачи, исходя из действующих норм, ресурсов и ограничений | Принимает управленческие решения в сфере профессиональной деятельности, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием ресурсов и ограничений |
|--|--|--|---|

### 3. Объем дисциплины

Указывается общая трудоемкость дисциплины в часах и(или) зачетных единицах; количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом.

Таблица 2

Объем дисциплины

| Вид учебной работы   |       | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|--|-------|--|--|
| Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:           |       | 16   | 16   |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                    |       | 4  | 4  |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |       | -  | -  |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) |       | 12   | 12   |
| Самостоятельная работа слушателя (СР)                                |       | 6  | 6  |
| Контактная самостоятельная работа (КСР)                              |       | -  | -  |
| Промежуточная аттестация   | форма | Зачет/2  | Зачет/2  |
|  | час.  |  |  |
| Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)                      |       | 24   | 24   |

### 4. Структура и содержание дисциплины

#### 4.1. Структура дисциплины

Раскрывается структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации (таблица 3).

Структура дисциплины

Таблица 3

| №п/п | Наименование (разделов/ тем), дисциплины  | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |   |  | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                 |                                |   |  | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|------|---|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---|--|-----------------------------|---|---------------------------------|--------------------------------|---|--|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|      |   |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |   |  |                             | Всего   | В форме практической подготовки | В том числе                    |   |  |                             |                               |                                      |                 |
|      |   |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час |                             |   |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час |                             |                               |                                      |                 |
| 1.   | 2   | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7   | 8                                      | 9                           | 10  | 11                              | 12                             | 13  | 14                                     | 15                          | 16                            | 17                                   | 19              |
| 1    | Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент менеджмента организации | 3                        | -                       | -                               | -                              | -   | -                                      | -                           | 2   | -                               | 2                              | -   | -                                      | 1                           | Т                             | -                                    | ПСК-2<br>УК-2   |
| 2.   | Человеческие ресурсы как объект управления  | 2                        | -                       | -                               | -                              | -   | -                                      | -                           | 2   | -                               | -                              | 2   | -                                      | -                           | Т                             | -                                    | ПСК-2<br>УК-2   |
| 3.   | Кадровая политика как стратегия управления персоналом                                 | 5                        | -                       | -                               | -                              | -   | -                                      | -                           | 4   | -                               | 2                              | 2   | -                                      | 1                           | Т                             | -                                    | ПСК-2<br>УК-2   |
| 4.   | Командный менеджмент в системе управления персоналом                                  | 3                        | -                       | -                               | -                              | -   | -                                      | -                           | 2   | -                               | -                              | 2   | -                                      | 1                           | Т                             | -                                    | ПСК-2<br>УК-2   |

|    |  |    |   |   |   |   |   |   |    |   |   |    |   |   |   |              |               |
|----|--|----|---|---|---|---|---|---|----|---|---|----|---|---|---|--------------|---------------|
| 5. | Тайм-менеджмент в системе управления персоналом  | 3  | - | - | - | - | - | - | 2  | - | - | 2  |   | 1 | Т | -            | ПСК-2<br>УК-2 |
| 6. | Всесторонняя оценка профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих | 3  | - | - | - | - | - | - | 2  | - | - | 2  | - | 1 | Т | -            | ПСК-2<br>УК-2 |
| 7. | Организационная культура государственной гражданской службы                                      | 3  | - | - | - | - | - | - | 2  | - | - | 2  | - | 1 | Т | -            | ПСК-2<br>УК-2 |
| -  | Итого:   | 22 | - | - | - | - | - | - | 16 | - | 4 | 12 | - | 6 | - | -            | -             |
| -  | Промежуточная аттестация   | 2  | - | - | - | - | - | - |    | - | - |    | - | - | - | 3/Т<br>(Д)/2 | ПСК-2<br>УК-2 |
| -  | Всего:   | 24 | - | - | - | - | - | - | 16 | - | 4 | 12 | - | 6 | - | 2            | -             |

Обозначения: Т- тестирование; З- зачет, Э – экзамен, Д – с использованием дистанционных образовательных технологий

## 4.2. Содержание дисциплины

Приводится содержание дисциплины по разделам и (или) темам. Содержание теоретического и практического материала раскрывается в логической последовательности изучения разделов (тем), при этом исключается дублирование изучаемого материала с другими дисциплинами. Содержание дисциплины раскрывается с учетом современного развития образования и науки, техники, культуры, а также перспектив их развития (таблица 4).

Таблица 4

| Номер раздела (темы) | Содержание дисциплины   |  |
|----------------------|---|--|
|                      | Содержание раздела (темы)   |  |
|                      | Темы лекций   | Темы практических (семинарских) занятия  |
| 1                    | <p>Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент менеджмента организации.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие и система управления персоналом организации. Управление персоналом и его место в общем менеджменте организации.</li> <li>2. Значение кадровых процессов в функционировании организации. Принципы и методы управления персоналом.</li> </ol> |  |
| 2.                   |   | <p>Человеческие ресурсы как объект управления</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Содержание и сущность понятий «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», их соотношение в кадровом менеджменте.</li> <li>2. Признаки и характеристики «персонала». Численность персонала: списочная и фактическая.</li> <li>3. Структура персонала организации: понятие, виды и критерий оптимальной структуры персонала.</li> </ol> |
| 3.                   | <p>Кадровая политика как стратегия управления персоналом</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кадровая политика: содержание понятия.</li> </ol>  | <p>Кадровая политика как стратегия управления персоналом</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основания для дифференциации кадровой</li> </ol>  |

|    |   |  |
|----|---|--|
|    | <p>2. Основные направления кадровой политики.</p> <p>3. Цели и требования, предъявляемые к формированию кадровой политики.</p> <p>4. Принципы построения кадровой политики.</p> | <p>политики.</p> <p>2. Виды кадровой политики: открытая, закрытая, активная, пассивная, реактивная, превентивная и их характеристики.</p>  |
| 4. |   | <p>Командный менеджмент в системе управления персоналом</p> <p>Вопросы:</p> <p>1. Целесообразность применения командного менеджмента в современной организации: возможности применения, ограничения для реализации командопостроения.</p> <p>2. Определение «командный менеджмент». Командные эффекты.</p> <p>3. Основные факторы развития командного менеджмента. Определение содержания понятия «команда»: понятийный анализ термина «команда».</p> <p>4. Роль командной работы в достижении общих организационных результатов.</p> <p>5. Формирование команды как процесс: стадия формирования, стадия контрнезависимости и конфликта, стадия выработки норм и правил продуктивного поведения (стадия потенциальной команды), стадия сотрудничества, или стадия реальной команды.</p> |
| 5. |   | <p>Тайм-менеджмент в системе управления персоналом</p> <p>Вопросы:</p> <p>1. Понятие и содержание тайм-менеджмента. Система тайм-менеджмента (по Г.И. Москвитину).</p> <p>2. Три основных типа тайм-менеджмента: персональный (личный) тайм-менеджмент, профессиональный тайм-менеджмент, социальный тайм-менеджмент.</p> <p>3. Основные принципы тайм-менеджмента. Основные методики тайм-менеджмента: метод Эйзенхауэра, метод «Список дел»,</p>   |

|    |  |  |
|----|--|--|
|    |  | методика «Принцип Парето».   |
| 6. |  | <p>Всесторонняя оценка профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Всесторонняя оценка профессиональной служебной деятельности: понятие, содержание и функциональное значение.</li> <li>2. Методы и процедуры всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего.</li> <li>3. Особенности фиксации и учета результатов всесторонней оценки профессиональной деятельности государственного гражданского служащего.</li> </ol> |
| 7. |  | <p>Организационная культура государственной гражданской службы</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие организационной культуры и ее связь с организационным поведением.</li> <li>2. Понятия «организационной» и «корпоративной» культуры: общее и отличия.</li> <li>3. Концепции организационной культуры. Рационально-прагматические концепции (Т. Дил, К. Камерон, А. Кеннеди, Р. Куинн, Т. Питерс, Р. Уотермен, Э. Шейн и др.).</li> <li>4. Структура организационной культуры.</li> </ol>   |

### 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

#### Самостоятельная работа слушателей по дисциплине

| № п/п | Тема | Вопросы, выносимые на СР | Форма контроля |
|-------|------|--------------------------|----------------|
|-------|------|--------------------------|----------------|

|    |  |  |                 |
|----|--|--|-----------------|
| 1. | <b><i>Командный менеджмент в системе управления персоналом</i></b>                               | Целесообразность применения (внедрения) командного менеджмента в современной организации: возможности применения, ограничения для реализации командопостроения. Определение «командный менеджмент». Командные эффекты. Основные факторы развития командного менеджмента. Определение содержания понятия «команда»: понятийный анализ термина «команда». Роль командной работы в достижении общих организационных результатов. Формирование команды как процесс: стадия формирования, стадия контрнезависимости и конфликта (стадия псевдокоманды), стадия выработки норм и правил продуктивного поведения (стадия потенциальной команды), стадия сотрудничества, или стадия реальной команды. Методы формирования команд в организации по В.Р. Веснину (цели и формы): эмоциональные, аналитические, методы формирования по управленческим ролям (ролевой подход), динамические. | <b><i>T</i></b> |
| 2. | <b><i>Тайм-менеджмент в системе управления персоналом</i></b>                                    | Природа времени: свойства и виды. Индивидуальный фонд времени. Фонд времени организации. Понятие и содержание тайм-менеджмента. Система тайм-менеджмента (по Г.И. Москвитину). Три основных типа тайм-менеджмента: персональный (личный) тайм-менеджмент, профессиональный тайм-менеджмент, социальный тайм-менеджмент. Основные принципы тайм-менеджмента. Основные методики тайм-менеджмента: метод Эйзенхауэра, метод «Список дел», методика «Принцип Парето», метод «Ломтики салами», принцип «Швейцарский сыр» и др. Методы и правила, помогающие бороться с пожирателями или поглотителями времени.  | <b><i>T</i></b> |
| 3. | Всесторонняя оценка профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих | Всесторонняя оценка профессиональной служебной деятельности: понятие, содержание и функциональное значение. Методы и процедуры всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего. Особенности фиксации и учета результатов всесторонней оценки профессиональной деятельности государственного гражданского служащего.  | <b><i>T</i></b> |
| 4. | <b><i>Организационная культура государственной гражданской службы</i></b>                        | Понятие организационной культуры и ее связь с организационным поведением, подходы к культуре организации. Понятие «организационная культура»: смысл и значение. Понятия «организационной» и  | <b><i>T</i></b> |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <p>«корпоративной» культуры: общее и отличия. Концепции организационной культуры. Рационально-прагматические концепции (Т. Дил, К. Камерон, А. Кеннеди, Р. Куинн, Т. Питерс, Р. Уотермен, Э. Шейн и др.). Концепции феноменологического направления (Д. Сильверман, П. Бергер, А. Петтигрю, М. Луи, С. Роббинс и др.). Концепции оргкультуры Ю. Хассарда, С. Шарфи, М. Элвессона. Структура организационной культуры. Основные элементы и компоненты культуры организации. Системный подход к изучению организационной культуры. Уровни организационной культуры Э. Шейну. Типологии организационных культур. Формирование организационной культуры: внешняя адаптация и внутренняя интеграция. Основные этапы формирования оргкультуры.</p> |  |
|--|--|--|--|

### **Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию**

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение слушателями теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у слушателя. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются слушателями. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии слушатель проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

### **Рекомендации по изучению методических материалов**

Методические материалы по дисциплине позволяют слушателю оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь слушатель должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий слушателя («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение слушателями дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

### **Рекомендации по самостоятельной работе слушателей**

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа слушателя. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание эссе, исследовательская работа, выполнение тестовой работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов, предлагаемых в п.7 «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины». Задания предоставляются на проверку в печатном виде и/или электронном виде.

## **6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине**

| <b>Вопрос</b>  | <b>Содержание (детализация) вопроса</b>  |
|--|--|
| Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент менеджмента организации. | Управление персоналом как профессиональная деятельность, научная дисциплина и учебный предмет. Управление персоналом и его место в общем менеджменте организации.<br>Значение кадровых процессов в функционировании организации. Принципы и методы управления персоналом.  |
| Человеческие ресурсы как объект управления   | Содержание и сущность понятий «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», их соотношение в кадровом менеджменте.<br>Признаки и характеристики «персонала». Численность персонала: списочная и фактическая. Структура персонала организации: понятие, виды и критерий оптимальной структуры персонала. |
| Кадровая политика  | Кадровая политика: содержание понятия. Основные  |

|   |  |
|---|--|
| <p>как стратегия управления персоналом</p>  | <p>направления кадровой политики. Цели и требования, предъявляемые к формированию кадровой политики. Принципы построения кадровой политики.<br/>         Основания для дифференциации кадровой политики. Виды кадровой политики: открытая, закрытая, активная, пассивная, реактивная, превентивная и их характеристики.</p>  |
| <p><b>Командный менеджмент в системе управления персоналом</b></p>                                      | <p>Целесообразность применения (внедрения) командного менеджмента в современной организации: возможности применения, ограничения для реализации командопостроения. Определение «командный менеджмент». Командные эффекты. Основные факторы развития командного менеджмента. Определение содержания понятия «команда»: понятийный анализ термина «команда». Роль командной работы в достижении общих организационных результатов. Формирование команды как процесс: стадия формирования, стадия контрнезависимости и конфликта (стадия псевдокоманды), стадия выработки норм и правил продуктивного поведения (стадия потенциальной команды), стадия сотрудничества, или стадия реальной команды. Методы формирования команд в организации по В.Р. Веснину (цели и формы): эмоциональные, аналитические, методы формирования по управленческим ролям (ролевой подход), динамические.</p>  |
| <p><b>Тайм-менеджмент в системе управления персоналом</b></p>   | <p>Природа времени: свойства и виды. Индивидуальный фонд времени. Фонд времени организации. Понятие и содержание тайм-менеджмента. Система тайм-менеджмента (по Г.И. Москвитину). Три основных типа тайм-менеджмента: персональный (личный) тайм-менеджмент, профессиональный тайм-менеджмент, социальный тайм-менеджмент. Основные принципы тайм-менеджмента. Основные методики тайм-менеджмента: метод Эйзенхауэра, метод «Список дел», методика «Принцип Парето», метод «Ломтики салями», принцип «Швейцарский сыр» и др. Методы и правила, помогающие бороться с пожирателями или поглотителями времени.</p>   |
| <p>Всесторонняя оценка профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих</p> | <p>Всесторонняя оценка профессиональной служебной деятельности: понятие, содержание и функциональное значение. Методы и процедуры всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего. Особенности фиксации и учета результатов всесторонней оценки профессиональной деятельности государственного гражданского служащего.</p>   |
| <p><b>Организационная культура государственной гражданской службы</b></p>                               | <p>Понятие организационной культуры и ее связь с организационным поведением, подходы к культуре организации. Понятие «организационная культура»: смысл и значение. Понятия «организационной» и «корпоративной» культуры: общее и отличия. Концепции организационной культуры. Рационально-прагматические концепции (Т. Дил, К. Камерон, А. Кеннеди, Р. Куинн, Т. Питерс, Р. Уотермен, Э. Шейн и др.). Концепции феноменологического направления (Д. Сильверман, П. Бергер, А. Петтигрю, М. Луи, С. Роббинс и др.). Концепции оргкультуры Ю. Хассарда, С. Шарфи, М. Элвессона. Структура организационной культуры. Основные элементы и компоненты культуры организации. Системный подход к изучению организационной культуры. Уровни организационной культуры Э. Шейну. Типологии организационных культур. Формирование организационной культуры: внешняя адаптация и внутренняя интеграция. Основные этапы формирования оргкультуры.</p> |

Приводятся типовые контрольные задания, примерные темы для написания рефератов, докладов, эссе и курсовых работ (проектов), варианты контрольных работ, тестовых и других заданий, необходимых для проведения текущего контроля успеваемости слушателей по дисциплине и иные материалы, необходимые для оценки практического опыта, умений, знаний при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине, критерии и шкалы оценивания.),

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ТЕМЕ:  
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК ИНТЕГРАЛЬНЫЙ  
КОМПОНЕНТ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ**

**Вопросы для самопроверки:**

1. Правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом – это:

Выберите один ответ:

- a. философия управления персоналом
- b. принципы управления персоналом
- c. методы управления персоналом
- d. концепция управления персоналом

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ТЕМЕ:  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Вопросы для самопроверки:**

1. Совокупность отдельных работников, их групп, объединенных по какому-либо признаку – это:

Выберите один ответ:

- a. численность персонала
- b. структура персонала
- c. команда персонала
- d. квалификационный состав персонала

2. Динамически устойчивое состояние коллектива, взятого как система, которое позволяет коллективу эффективно функционировать и развиваться в условиях постоянных внешних и внутренних воздействий, и связанных с ними изменений, при сохранении всех своих основных структур – это:

Выберите один ответ:

- a. аутплейсмент персонала

- b. стабильность персонала
  - c. стабилизация персонала
  - d. удержание кадров
3. В управлении персоналом норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу – это:
- Выберите один ответ:
- a. текучесть кадров
  - b. удержание кадров
  - c. локаут персонала
  - d. стабилизация персонала
4. Трудоспособная часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги – это:
- Выберите один ответ:
- a. человеческие ресурсы
  - b. кадры
  - c. персонал
  - d. трудовые ресурсы
5. Личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев – это:
- Выберите один ответ:
- a. персонал
  - b. человеческие ресурсы
  - c. трудовые ресурсы
  - d. кадры
6. Главный ресурс общества, обеспечивающий его процветание при условии обеспечения воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека – это:
- Выберите один ответ:
- a. кадры
  - b. персонал
  - c. человеческие ресурсы
  - d. трудовые ресурсы

7. Основной состав подготовленных, квалифицированных работников предприятий, учреждений, партийных, профсоюзных и общественных организаций той или иной отрасли деятельности – это:

Выберите один ответ:

- а. кадры
- б. персонал
- в. человеческие ресурсы
- г. трудовые ресурсы

**Ответы на вопросы теста: 1) а; 2) б; 3) г; 4) в; 5) а; 6) г; 7) б;**

### **Подготовка эссе на тему:**

#### **«Затраты на персонал в современных условиях: долгосрочные инвестиции или «деньги на ветер»?»**

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

1. мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов (Т).
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы (А).

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

1. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).
2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.
3. Стиль изложения: эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность. Специалисты полагают, что должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование "самого современного" знака препинания - тире. Впрочем, стиль отражает особенности личности, об этом тоже полезно помнить.

### **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ТЕМЕ:**

#### **КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

##### **Вопросы для самопроверки (тест):**

1. Кадровая политика, которая характерна для предприятий, где руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба разрабатывает антикризисные кадровые программы, проводит постоянный анализ ситуации и корректировку программ, именуется:

Выберите один ответ:

- а. открытая
- б. активная
- в. справедливая
- г. превентивная

2. Кадровая политика, которая возникает лишь тогда, когда руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако предприятие не имеет средств влияния на сложившуюся ситуацию. Кадровая служба располагает средствами диагностики, но не имеет средств воздействия на кадровую ситуацию – именуется:

Выберите один ответ:

- а. превентивная
- б. справедливая
- в. активная
- г. открытая

3. Принцип кадровой политики, предусматривающий окупаемость затрат на мероприятия в сфере управления персоналом через результаты хозяйственной деятельности, именуется:

Выберите один ответ:

- а. эффективность
- б. справедливость
- в. системность
- г. комплексность

4. Кадровая политика – это:

Выберите один ответ:

- а. система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы управления финансами с целью создания прибыльного, рентабельного и конкурентоспособного предприятия способного реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды;
- б. система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы маркетологов, целью которой является завоевание новых рынков сбыта, удовлетворение потребностей потребителей и создание атмосферы здоровой конкуренции;
- в. система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы кадровых аудиторов, целью которой является завоевание новых рынков сбыта, удовлетворение потребностей потребителей и создание атмосферы здоровой конкуренции;

- d. система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы работы с персоналом, целью которой является создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектив, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней сред;
5. Кадровая политика, в русле которой руководство ориентируется на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем, а кадровые службы располагают средствами диагностики ситуаций и принимают меры адекватной экстренной помощи, называется:

Выберите один ответ:

- a. реактивная
- b. превентивная
- c. активная
- d. открытая
6. Кадровая политика, которая характеризуется тем, что предприятие ориентируется на включение нового персонала только с низового должностного уровня, а замещение должностей высокого уровня происходит только из числа сотрудников компании, именуется:

Выберите один ответ:

- a. открытая
- b. справедливая
- c. закрытая
- d. активная
7. К основным требованиям, предъявляемым к кадровой политике не относится:

Выберите один ответ:

- a. учет трудового законодательства
- b. терпимость
- c. справедливость
- d. исключение дискриминации
8. Принцип кадровой политики, предусматривающий применение современных научных разработок в области управления персоналом, называется:

Выберите один ответ:

- a. системность
- b. последовательность
- c. научность

d. комплексность

9. Принцип кадровой политики, учитывающий взаимосвязь компонентов кадровой работы и взаимозависимость экономического и социального эффекта, называется:

Выберите один ответ:

- a. системность
- b. последовательность
- c. комплексность
- d. справедливость

10. Принцип кадровой политики, требующий охвата всех сфер кадровой деятельности, именуется:

Выберите один ответ:

- a. системность
- b. комплексность
- c. справедливость
- d. последовательность

**Ответы на вопросы теста: 1) a; 2) b; 3) d; 4) c; 5) a; 6) d; 7) b; 8) a; 9) c; 10) b;**

### **Решение кейса:**

#### **«Коллектив - наш главный капитал»**

#### **Вопросы и задания по кейсу:**

**1.** К какой группе можно отнести кадровую службу ОАО «ИСПЭКСБАНК»:

- работающая по старым технологиям,
- работающая по новым технологиям;
- частично перешедшая на новые технологии. Аргументируйте свой ответ.

**2.** К какому типу относится кадровая политика ОАО «ИСПЭКСБАНК»? Почему? Аргументируйте свой ответ.

**3.** Опишите желаемого сотрудника организации. Воспользуйтесь следующими направлениями:

- **ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА** – знания и навыки;
- **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ** – общий интеллектуальный потенциал и умение решать проблемы;
- **НАКЛОННОСТИ** – специальные качества, такие, как умение выражать свои мысли, математические способности, пространственное воображение, сноровка, навыки канцелярской работы;
- **ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА**;
- **ФИЗИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ**.

### **Домашнее задание:**

#### **«Анализ кадровой политики современной организации»**

Индивидуально каждый слушатель или команда (из двух слушателей) готовит реферат/доклад и презентацию по анализу кадровой политики организации (любая реально

существующая организация - банк, страховая компания, образовательное учреждение, учреждение здравоохранения, органы государственного и муниципального управления и т.д.).

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ТЕМЕ:  
КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Вопросы для самопроверки (тест):**

1. Команда, целью деятельности которой являются разработка и реализация стратегии и формирование развивающей среды – это:
  - а) рабочая команда
  - б) проектная команда
  - в) управленческая команда
  - г) **метакоманда**
  
2. Совокупность последовательных управленческих действий и трансляция принципов командной работы на всю глубину структурных уровней организации, направленных на формирование и развитие у сотрудников навыков командной работы – это:
  - а) командный тренинг
  - б) тимбилдинг
  - в) тимспирит
  - г) тимскилс
  
3. На каком уровне командных преимуществ повышается эффективное взаимодействие всех членов команды и различных командных образований:
  - а) менеджериальный
  - б) **личностный**
  - в) организационный
  - г) групповой
  
4. Команда, в состав которой могут включаться как линейные руководители или топ-менеджеры, так и рядовые специалисты структурных подразделений организации – это:
  - а) рабочая команда
  - б) проектная команда
  - в) управленческая команда
  - г) **метакоманда**
  
5. Совокупность последовательных управленческих действий по поддержанию «командного духа», укреплению взаимоотношений и смягчению конфликтных ситуаций, позволяющих сформировать сильную организационную культуру – это:
  - а) командный тренинг
  - б) тимбилдинг
  - в) тимспирит
  - г) тимскилс
  
6. На каком уровне командных преимуществ обеспечивается концентрация на вопросах стратегического планирования, а также повышается уровень управления на основе внедрения принципов самоорганизации и самоконтроля:
  - а) менеджериальный
  - б) **личностный**
  - в) организационный
  - г) групповой
  
7. Команда, целью деятельности которой является достижение целей организации в рамках разработанной стратегии – это:

- а) рабочая команда
- б) проектная команда
- в) управленческая команда
- г) **метакоманда**

8. Команда, целью деятельности которой является реализация миссии и долгосрочных целей организации – это:

- а) рабочая команда
- б) проектная команда
- в) управленческая команда
- г) **метакоманда**

9. Совокупность последовательных действий, направленных на построение и развитие команд, способствующих достижению общих целей и сплочению персонала – это:

- а) командный тренинг
- б) тимбилдинг
- в) тимспирит
- г) тимскилс

10. На каком уровне командных преимуществ происходит реализация потенциала личности каждого члена команды, повышается профессионализм, раскрываются таланты:

- а) менеджеральный
- б) **личностный**
- в) организационный
- г) групповой

11. Особую роль в процессе командообразования играет:

- а) трудовой коллектив
- б) **масштаб организации**
- в) руководитель
- г) профсоюз

12. На каком уровне командных преимуществ повышается эффективность деятельности организации и статус её конкурентоспособности:

- а) менеджеральный
- б) **личностный**
- в) организационный
- г) групповой

13. Роль человека в команде, который занимается анализом сильных и слабых сторон организации и перспектив рынка, определяет стратегические направления развития организации и стратегическое партнерство – называется:

- а) управленец
- б) **администратор**
- в) организатор
- г) руководитель

14. Роль человека в команде, который разрабатывает мероприятия по достижению целей, проектирует все бизнес-процессы, организационные структуры, решает задачи развития и модернизации, диверсификации, проектирует взаимодействие между должностями и подразделениями, разрабатывает технологические нормы и правила, определяет процедуры контроля за их соблюдением – называется:

- а) управленец
- б) **администратор**
- в) организатор
- г) руководитель

- 15. Роль человека в команде**, который обеспечивает деятельность организации в режиме бесперебойного функционирования, решает задачи обеспечения, контроля и перераспределения ресурсов для выполнения поставленных задач – называется:
- а) управленец
  - б) администратор**
  - в) организатор
  - г) руководитель
- 16. Роль человека в команде**, который направляет желания, мотивы, умения, возможности персонала, отбирает, расставляет, адаптирует, обучает и мотивирует персонал, регулирует конфликты между коллегами и подчиненными, а также распространяет формальные и неформальные ценности, нормы, традиции и ритуалы поведения – называется:
- а) управленец
  - б) администратор**
  - в) организатор
  - г) руководитель
- 17. В рамках тимбилдинга чаще всего применяется тренинг, которые называется:**
- а) «верёвочные курсы»
  - б) «канатные курсы»**
  - в) «ниточные курсы»
  - г) «клубочные курсы»

**Ответы на вопросы теста:** 1) а; 2) б; 3) в; 4) г; 5) а; 6) г; 7) а; 8) а; 9) г; 10) б; 11) в; 12) г; 14) г; 15) а; 16) а; 17) д.

#### **Решение кейса:**

#### **«Командный менеджмент в системе управления персоналом»**

##### **Вопросы и задания по кейсу:**

1. Ознакомьтесь с информацией, изложенной в кейсе. Оцените кадровую ситуацию с позиции возможности применения командного менеджмента в Аппарате управления Волгоградского филиала ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ». Представьте свои краткие аргументы.
2. Со всеми ли выводами и результатами, представленными в кейсе согласны? Представьте свои краткие аргументы.
3. Оцените предлагаемые рекомендации по созданию рабочих и управленческих команд. Какие из них наиболее приемлемые, затратные и так далее. Предложите свои рекомендации по созданию рабочих и управленческих команд.

#### **Домашнее задание:**

«Диагностика трудового коллектива по методике «Патологии командообразования» А.И Пригожина»

#### **Патологии командообразования\***

1. "Пассажиры автобуса": каждому важно только доехать до своей остановки, и никого не волнуют проблемы водителя.
2. "Мы и он": осознание подчиненными глубоких различий интересов своих и руководителя.
3. "Один на поле, остальные на трибунах": руководитель работает за всех, подчиненные наблюдают, изредка хлопают и комментируют.
4. Каждый несет свой чемодан, но без ручек": большая нагрузка без прав и ресурсов.
5. "Хор солистов": сильные профессионалы, но не "спеты" между собой, не склонны к совместной работе.

6. "Серпентарий единомышленников": работают в общем деле при острой конфликтности между собой.
7. Уважайте меня, бездельники, полюбите меня, тупицы!": руководитель унижает своих подчиненных, но требует высокой лояльности к себе, личной преданности.
8. "Грозный отец и напуганные дети": руководитель настойчиво включает подчиненных в общефирменные решения, расправляясь с каждым за ошибки, неудачи, оплошности.
9. "Много умных, мало взрослых": специалисты высокого класса во главе с сильным руководителем избегают принятия на себя ответственности шире их прямых обязанностей, уклоняются от инициатив по решениям общефирменного уровня, во всем полагаясь на лидера. Либо он сам считает: "Они молодцы, но здесь мне виднее".
10. Негативная селекция": руководитель намеренно подбирает заместителей, начальников служб с уровнем интеллекта, профессионализма заведомо ниже своего.

Итак, Вы получаете некоторые оценки, сделанные как руководителем, так и его подчиненными. Это "горячая" информация - она вызывает напряжение, сарказм, иногда обостряет отношения. Есть руководители, которые этого совсем не опасаются: видя неблагоприятие в своей среде, они стремятся его обнажить и даже обострить, с тем чтобы активизировать поиск решения.

Другой вариант использования этого вопросника – предложить его только руководителю, как бы предостерегая его от ошибок в налаживании работы своей управленческой команды, раз уж он на это решился. Но в любом случае работа с этим вопросником развивает представление о проблемах командообразования, побуждает его глубже задуматься о том, что у него происходит или может произойти”.

\*Пригожин А.И., Методы развития организация, М., МЦФЭР, 2003 г., с. 588-589.

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ТЕМЕ: ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **Решение кейса:**

**«Тайм-менеджмент в органах муниципальной власти (на примере администрации Тракторозаводского района городского округа город-герой Волгоград)»**

#### **Вопросы и задания по кейсу:**

1. Оцените общий уровень эффективности использования служебного времени муниципальных служащих администрации Тракторозаводского района городского округа город-герой Волгоград. Изложите своё видение данных, представленных в диаграмме. Сравните со своим уровнем использования служебного времени. Сделайте выводы и представьте аргументы свои.
2. Оцените уровень эффективности управления служебным временем руководителей и служащих администрации Тракторозаводского района городского округа город-герой Волгоград. Сделайте выводы. Аргументируйте свои выводы.
3. Оцените рейтинг муниципальных служащих, составляющих план на каждый день. Сделайте предположения, почему так складывается ситуация? Аргументируйте, опираясь на личный опыт.
4. Оцените уровень эффективности использования служебного времени по гендерной принадлежности. Выскажите своё видение такой ситуации. Как можно решить данный вопрос (проблему)?

### **Задание:**

**«Диагностика по методике «Дела служебные: эффективность использования времени»**

(О.Н. Азаровой)»

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ВОЛГОГРАДСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
Факультет государственного и муниципального управления**

**АНКЕТА**

**Уважаемый служащий!**

Приглашаем Вас принять участие в опросе, посвященном изучению использования рабочего в организации, с целью выявления оптимальных инструментов тайм-менеджмента для муниципальных служащих. Опрос анонимный, его результаты будут использованы в обобщенном виде. Заполнить анкету несложно: внимательно прочитайте каждый вопрос и выберите вариант ответа, соответствующий Вашему мнению, и затем поставьте галочку или плюс. Не пропускайте, пожалуйста, ни одного вопроса и постарайтесь быть точными в своих ответах.

| №  | Вопросы   | Варианты ответов |        |       |
|----|---|------------------|--------|-------|
|    |   | Всегда           | Иногда | Редко |
| 1  | Готовите ли Вы на каждый день план «Что нужно сделать?»   |                  |        |       |
| 2  | Выделяете ли Вы в Ваших планах наиболее важные и срочные дела?  |                  |        |       |
| 3  | Выполняете ли Вы ваши планы полностью?  |                  |        |       |
| 4  | Корректируете ли Вы регулярно Ваши личные и служебные планы?  |                  |        |       |
| 5  | Ваше рабочее место всегда убрано и хорошо организовано?   |                  |        |       |
| 6  | Вы кладете каждую вещь на свое место?   |                  |        |       |
| 7  | Можете ли Вы эффективно работать, если Вас часто отвлекают?   |                  |        |       |
| 8  | Можете ли Вы без труда найти необходимые бумаги и документы в Вашем служебном документообороте?                                 |                  |        |       |
| 9  | Считаете ли Вы себя человеком надежным и уверенным в себе?  |                  |        |       |
| 10 | Выделяете ли Вы себе время в течение рабочего дня, когда Вы можете работать без посторонних помех?                              |                  |        |       |
| 11 | Умеете ли Вы быстро заканчивать телефонные разговоры, когда Вы чувствуете, что они могут перерасти в длинные?                   |                  |        |       |
| 12 | Можете ли Вы предотвратить возникновение какой-либо проблемы вместо того, чтобы ее решать?                                      |                  |        |       |
| 13 | Всегда ли Вы используете Ваше рабочее место максимально эффективно?   |                  |        |       |
| 14 | Устанавливаете ли Вы себе сроки выполнения запланированных дел с определенным запасом времени для непредвиденных обстоятельств? |                  |        |       |
| 15 | Опаздываете ли Вы на работу, совещание и другие мероприятия?  |                  |        |       |
| 16 | Можете ли вы передавать часть своих обязанностей (делегировать) другим?   |                  |        |       |
| 17 | Работают ли Ваше коллеги/подчиненные с энтузиазмом над задачами, которые перед ними поставлены?                                 |                  |        |       |
| 18 | Можете ли Вы легко вернуться к своей деятельности после того, как Вас неожиданно отвлекли?                                      |                  |        |       |
| 19 | Вы ежедневно делаете что-то, что приближает Вас к   |                  |        |       |

|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
|    | намеченной цели или выполнению запланированного?   |  |  |  |
| 20 | Можете ли Вы расслабиться во время Вашего свободного времени, не думая постоянно о работе? |  |  |  |
| 21 | Знают ли Ваши коллеги и руководители, в какое время и где Вас можно отыскать?              |  |  |  |
| 22 | Выполняете ли Вы наиболее важные дела, когда находитесь на пике своей работоспособности?   |  |  |  |
| 23 | Могут ли другие заменить Вас на рабочем месте в ваше отсутствие?                           |  |  |  |
| 24 | Вы начинаете и заканчиваете служебные дела в строго установленные сроки?                   |  |  |  |
| 25 | Достаточно ли Вам 1 раза работы с документом, чтобы его переработать?                      |  |  |  |

**В заключение сообщите, пожалуйста, некоторые сведения о себе:**

**26. Ваш пол:**

1 – женский 2 – мужской

**27. Ваша возрастная группа:**

1 – до 30 лет                      3 – 41-50 лет                      5 – свыше 60 лет  
2 – 31-40 лет                      4    –    51-60    лет

**28. Ваше образование:**

1 – среднее                      4 – высшее (бакалавриат, магистратура, специалитет)  
2 – среднее специальное                      5 – второе высшее, переподготовка  
3 – незаконченное высшее                      6 – аспирантура, докторантура

**29. Ваша должностная группа:**

1 – руководитель  
2 – служащий

**30. Ваш общий стаж работы:**

1 – до года                      3 – 3-5 лет                      5 – 10-15 лет  
2 – 1-3 года                      4 – 5-10 лет                      6 – свыше 15 лет

**31. Ваш стаж муниципальной службы, в том числе стаж, приравненный к ней:**

1 – до года                      3 – 3-5 лет                      5 – 10-15 лет  
2 – 1-3 года                      4 – 5-10 лет                      6 – свыше 15 лет

**Благодарим за сотрудничество!**

**Ключ к обработке анкеты**

**«Насколько эффективно Вы используете свое время?» Дела служебные.**

Число ответов «Всегда» умножьте на 4, «Иногда» – умножьте на 2. Сложите полученный результат.

**81–100.** Вы прекрасно управляете своим временем и держите ситуацию под контролем. Рекомендация: Поздравление! Загляните в курс, чтобы удостовериться, насколько грамотно Вы управляете своим временем.

**61–80.** Вы неплохо умеете управлять своим временем. Однако в Вашей практике случаются прорывы. Рекомендация: Вам надо быть более последовательным и шире использовать методы организации работы, сберегающие время.

**41–60.** Да Вы же спите на ходу! Рекомендация: Не давайте обстоятельствам управлять Вами! Выполните тесты и используйте техники экономии времени! Не давайте процессу развиваться до необратимого состояния.

**21–40.** Ситуация вышла из под Вашего контроля! Рекомендация: Начните сей же час изучать курс! Определите, что Вам мешает рачительно использовать свое время. Упорядочьте Вашу жизнь! Наведите порядок в мыслях и чувствах. Освойте техники эффективного использования своего времени.

**0-20.** Чем так жить, лучше умереть! Вы подавлены, Ваши интересы так разбросаны, что их как будто бы и нет, Ваши планы терпят крушение. Судя по всему, Вы находитесь под большим стрессом. Рекомендация Начните сей же час изучать курс! Определите и постарайтесь устранить причины стресса! Упорядочьте Вашу жизнь! Наведите порядок в мыслях и чувствах. Освойте техники эффективного использования своего времени!

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ТЕМЕ:  
ВСЕСТОРОННЯЯ ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ**

**Решение кейса:**

**«Всесторонняя оценка профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих комитета социальной защиты населения Волгоградской области: анализ результатов и рекомендации по совершенствованию»**

**Вопросы и задания по кейсу:**

1. Оцените процедуру проведения всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности комитета социальной защиты населения, руководствуясь данным порядком:
  - эффективность и результативность профессиональной служебной деятельности гражданского служащего, которые установлены должностным регламентом;
  - квалификация;
  - профессиональные и личностные качества (компетенции).

Сделайте выводы. Сравните результаты исследования на соответствие с критериями оценки всесторонней оценки служебной деятельности государственного гражданского служащего. Сделайте выводы, аргументируйте.

2. Как Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих согласуется с установленными нормами оплаты и стимулирования государственных гражданских служащих? Реализуются ли установленные нормы на практике? Аргументируйте свой ответ.
3. Проанализируйте Методику всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. – 14.06.2016 г. № 18-1/10/В-3980). Сделайте свои выводы. Аргументируйте. Предложите свои варианты её усовершенствования;

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ТЕМЕ:  
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ  
СЛУЖБЫ**

**Решение кейса:**

**«Организационная культура комитета образования, науки и молодежной политики Волгоградской области»**

Для того чтобы осуществить анализ и оценку организационной культуры, необходимо провести её диагностику. Для диагностики организационной культуры комитета образования, науки и молодежной политики Волгоградской области использовалась методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), разработанная К. Камероном и Р. Куинном. «Инструментарий, используемый в методике OCAI, предполагает выявление характеристик организационной культуры по шести

ключевым направлениям: важнейшие характеристики, общий стиль лидерства, стратегические цели и критерии успеха и базируется на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Четыре доминирующих типа организационной культуры вырисовываются на основании этой рамочной конструкции. Все четыре типа служат фундаментом для OSAI». В диагностике организационной культуры при использовании инструмента OSAI три этапа: 1) работа с анкетой; 2) вычерчивание профиля; 3) интерпретация профилей культуры.

#### **Вопросы и задания по кейсу:**

1. Анализ материалов анкетного опроса – «Вопросник OSAI» необходимо начать, прежде всего, с данных полученных по каждому профилю. При этом необходимо сразу отметить, что в качестве критерия отнесения к доминирующей в организации культуре в соответствии с методикой диагностики К. Камерона и Р. Куинна принимается различие между типами организационной культуры – более чем в 10 пунктов. Оцените их. Сделайте собственные выводы. Аргументируйте.
2. Оцените вывод автора исследования на предпочтительность типа организационной культуры – «клан» (по мнению государственных гражданских служащих). Сделайте свои выводы. Аргументируйте.
3. Согласны ли с выводом о том, что клановый вид организационной культуры не может превалировать в органах власти? В большей степени всегда будет преобладать бюрократический тип культуры? Почему? Аргументируйте.

### **ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**1. Осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение идей и целей лежащих в основе управления персоналом – это:**

- а) философия управления персоналом;
- б) концепция управления персоналом;
- в) содержание курса «Управление человеческими ресурсами»;
- г) предмет курса «Управление человеческими ресурсами»;

**2. Система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма её реализации в конкретных условиях функционирования организаций – это:**

- а) философия управления персоналом;
- б) концепция управления персоналом;
- в) содержание курса «Управление человеческими ресурсами»;
- г) предмет курса «Управление человеческими ресурсами»;

**3. Система знаний, которые связаны с целенаправленным воздействием на персонал предприятия (организации) для обеспечения эффективного функционирования предприятия и удовлетворения потребностей работников, особенно близких интересам трудового коллектива – это:**

- а) философия управления персоналом;
- б) концепция управления персоналом;

- в) содержание курса «Управление человеческими ресурсами»;
- г) предмет курса «Управление человеческими ресурсами»;

**4. Принципы и методы управления кадрами предприятия, теоретические и практические проблемы разработки системы управления персоналом, пути реализации кадровой политики, выбор наиболее эффективной технологии, средств и методов кадровой работы применительно к конкретной ситуации, организационные формы реализации системы управления персоналом на предприятии – это:**

- а) философия управления персоналом;
- б) концепция управления персоналом;
- в) содержание курса «Управление человеческими ресурсами»;
- г) предмет курса «Управление человеческими ресурсами»;

**5. Правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом – это:**

- а) принципы управления персоналом;
- б) методы управления персоналом;
- в) философия управления персоналом;
- г) концепция управления персоналом;

**6. Управление персоналом окончательно выделилось в относительно самостоятельную науку:**

- а) в третьем тысячелетии до н. э. с появлением письменности;
- б) с появлением первых организаций и управления ими;
- в) во второй половине XIX века с появлением первых специалистов по работе с кадрами;
- г) в начале XX века благодаря трудам Тейлора, Файоля и др. классиков менеджмента;

**7. Основателем доктрины человеческих отношений является:**

- а) Ф.У. Тейлор;
- б) Э. Мейо;
- в) Г. Форд;
- г) Т.Шульц и Г.Беккер;

**8. Основателем доктрины научного управления или научной организации труда является:**

- а) Ф.У. Тейлор;
- б) Э. Мейо;
- в) Г. Форд;
- г) Т.Шульц и Г.Беккер;

**9. Разработчиками теории человеческого капитала являются:**

- а) Ф.У. Тейлор;
- б) Э. Мейо;
- в) Г. Форд;
- г) Т.Шульц и Г.Беккер;

**10. основополагающими принципами системы научной организации труда является:**

- а) узкая специализация работников, жесткий контроль за ними при приличной зарплате;
- б) научное обоснованность основных функций управления, стабильность рабочего места, поощрение инициативы работников;

- в) децентрализация управления, групповая организация труда, подчиненность личных интересов общим;
- г) подбор здоровых и добросовестных работников, демократический стиль управления, дробление производственных операций;

**11. Главный ресурс общества, обеспечивающий его процветание при условии обеспечения воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека – это:**

- а) человеческие ресурсы
- б) персонал
- в) кадры
- г) трудовые ресурсы

**12. Трудоспособная часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги – это:**

- а) человеческие ресурсы
- б) персонал
- в) кадры
- г) трудовые ресурсы

**13. Личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев – это:**

- а) человеческие ресурсы
- б) персонал
- в) кадры
- г) трудовые ресурсы

**14. Основной состав подготовленных, квалифицированных работников предприятий, учреждений, партийных, профсоюзных и общественных организаций той или иной отрасли деятельности – это:**

- а) человеческие ресурсы
- б) персонал
- в) кадры
- г) трудовые ресурсы

**15. Совокупность отдельных работников, их групп, объединенных по какому-либо признаку – это:**

- а) структура персонала
- б) численность персонала
- в) команда персонала
- г) квалификационный состав персонала

**16. Совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием, призванных управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики – это:**

- а) организационная структура кадровой службы
- б) кадровая служба
- в) кадровая политика
- г) функции кадровой службы

**17. Упорядоченная совокупность кадровых органов (подразделений), обеспечивающих управление деятельностью работников, их взаимодействие, соподчинение и взаимоотношения в процессе производства продукции и выполнения рыночных услуг – это:**

- а) организационная структура кадровой службы
- б) кадровая служба
- в) кадровая политика
- г) функции кадровой службы

**18. Организационная структура кадровой службы, которая имеет наиболее простые формы связи между субъектом и объектами управления; при такой структуре во главе каждого подразделения стоит один руководитель, выполняющий все управленческие функции; каждый сотрудник отдела и организации в целом подчиняется непосредственно только указанному руководителю и выполняются распоряжения только своего непосредственного руководителя; вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного руководителя называется:**

- а) линейная
- б) линейно-функциональная
- в) функциональная
- г) горизонтальная

**19. Организационная структура кадровой службы, которая способствует повышению эффективности управления персоналом за счёт привлечения более квалифицированных специалистов-управленцев в конкретной сфере своей деятельности; органы управления создаются по отдельным функциям называется:**

- а) линейная
- б) линейно-функциональная
- в) функциональная
- г) горизонтальная

**20. Организационная структура кадровой службы, при которой у линейного руководителя появляется так называемый штаб, состоящий из различных функциональных органов, звеньев, отделов, групп или отдельных специалистов, соответствующих конкретной функции управления называется:**

- а) линейная
- б) линейно-функциональная
- в) функциональная
- г) горизонтальная

**21. Кадровая политика – это:**

- а) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы управления финансами с целью создания прибыльного, рентабельного и конкурентоспособного предприятия способного реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды;
- б) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы работы с персоналом, целью которой является создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектив, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренне сред;

- в) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы маркетологов, целью которой является завоевание новых рынков сбыта, удовлетворение потребностей потребителей и создание атмосферы здоровой конкуренции;
- г) система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма её реализации в конкретных условиях функционирования организаций

**22. Выписка из трудовой книжки – это:**

- а) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию всех страниц трудовой книжки с необходимой информацией за исключением первого (титульного) листа;
- б) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титульного) листа трудовой книжки и других страниц с необходимой информацией;
- в) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титульного) листа трудовой книжки;
- г) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титульного) листа и всех страниц трудовой книжки, где указаны поощрения и взыскания в отношении сотрудника;

**23. Кадровая политика, в русле которой руководство ориентируется на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем, а кадровые службы располагают средствами диагностики ситуаций и принимают меры адекватной экстренной помощи, называется:**

- а) реактивная
- б) пассивная
- в) активная
- г) превентивная

**24. Вкладыш в трудовую книжку – это:**

- а) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда какой-то из разделов его трудовой книжки заполнен полностью и нет пустого места для внесения новых записей;
- б) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда трудовая книжка полностью заполнена и подлежит уничтожению;
- в) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда трудовая книжка утеряна и должна быть восстановлена в течении определенного срока, который устанавливается ТК РФ;
- г) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда необходимо внести в трудовую книжку сведения касающиеся изменения фамилии сотрудника по тем или иным обстоятельствам;

**25. Кадровая политика, которая характеризуется тем, что предприятие ориентируется на включение нового персонала только с низового должностного уровня, а замещение должностей высокого уровня происходит только из числа сотрудников компании, именуется:**

- а) открытая
- б) закрытая
- в) активная
- г) превентивная

**26. Трудовая книжка – это:**

- а) документ установленного образца, основной документ, который предназначен для трудоустройства и содержит краткие сведения биографического характера;
- б) документ установленного образца, основной документ кадровой службы, который представляет собой опросный лист для получения сведений биографического характера о работнике;
- в) документ установленного образца, основной документ о трудовой деятельности и трудовом стаже работника;
- г) документ установленного образца, основной документ с заданными типовыми вопросами, ответы на которые требуют от специалистов кадровой службы точного и профессионального заполнения;

**27. Форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве – это:**

- а) локаут
- б) франчайзинг
- в) аутплейсмент
- г) аутслейт

**28. Кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня труда, качества и потенциал работника требованиям выполняемой работы – это:**

- а) отбор персонала
- б) конкурсный отбор
- в) аутплейсмент
- г) аттестация

**29. Адаптация, которая заключается в привыкании к условиям труда, режиму работы и отдыха – это:**

- а) социально-экономическая
- б) адаптация работы к человеку
- в) профессиональная адаптация
- г) психофизиологическая

**30. Мотивация труда – это:**

- а) стремление работника удовлетворить потребности посредством трудовой деятельности
- б) процесс увеличения объемов производства и повышения качества
- в) процесс удовлетворения потребностей производства через трудовой потенциал
- г) процесс побуждения себя и других к деятельности для удовлетворения духовных потребностей

**31. Какой элемент не содержится в структуре мотива:**

- а) благо
- б) стимул
- в) потребность
- г) цена

**32. Теория подкрепления Синклера предполагает воздействие на поведение работников посредством следующих способов:**

- а) положительное подкрепление, наказание, гашение, отрицательное подкрепление

- б) толерантное поведение, гашение, наказание, активное поведение,
- в) активное подкрепление, косвенное подкрепление, гашение, наказание
- г) отрицательное подкрепление, наказание, прямое подкрепление, затухание

**33. Функция стимулирования, которая выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства – называется:**

- а) социальная;
- б) экономическая;
- в) нравственная;
- г) административная;

**34. Профессиональная (деловая) карьера внутри предприятия реализуется в 3-х направлениях, и соответственно им выделяют виды карьеры:**

- а) вертикальная, горизонтальная, центростремительная
- б) линейно-функциональная, перспективная, горизонтальная
- в) перспективная, вертикальная, цикличная
- г) горизонтальная, функциональная, нисходящая

**35. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что она дает информацию о качестве укомплектованности кадрами различных подразделений, позволяет определить степень эффективности программ развития персонала, мотивирует сотрудников к участию в этих программах – это:**

- а) социально-экономическое значение аттестации
- б) организационно-производственное значение аттестации
- в) организационно-административное значение аттестации
- г) организационно-экономическое значение аттестации

**36. Этап мероприятий по высвобождению персонала, на котором определяются критерии отбора претендентов на высвобождение, принимается решение об увольнении сотрудников, определяется правовое обеспечение принятого решения, разрабатывается система мероприятий по поддержке увольняемых работников – называется:**

- а) информационный
- б) подготовительный
- в) консультационный
- г) аутплейсмент

**37. Динамически устойчивое состояние коллектива, взятого как система, которое позволяет коллективу эффективно функционировать и развиваться в условиях постоянных внешних и внутренних воздействий, и связанных с ними изменений, при сохранении всех своих основных структур – это:**

- а) удержание кадров
- б) аутплейсмент персонала
- в) стабилизация персонала
- г) стабильность персонала

**38. В управлении персоналом норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу – это:**

- а) удержание кадров
- б) текучесть кадров

- в) локаут персонала
- г) стабилизация персонала

**39. Общая потребность предприятия в кадрах определяется по формуле:**

- а)  $A = Ч + ДП$
- б)  $A = Ч - ДП$
- в)  $A = Ч * ДП$
- г)  $A = Ч / ДП$

**40. Базовая потребность предприятия в кадрах Ч определяется по формуле:**

- а)  $Ч = ОП + В$
- б)  $Ч = ОП * В$
- в)  $Ч = ОП / В$
- г)  $Ч = ОП - В$

**ОТВЕТЫ  
НА ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

| №<br>п/п | Ответ | №<br>п/п | Ответ |
|----------|-------|----------|-------|
| 1.       | а     | 21.      | б     |
| 2.       | б     | 22.      | б     |
| 3.       | г     | 23.      | а     |
| 4.       | в     | 24.      | а     |
| 5.       | а     | 25.      | б     |
| 6.       | г     | 26.      | в     |
| 7.       | б     | 27.      | в     |
| 8.       | а     | 28.      | г     |
| 9.       | г     | 29.      | г     |
| 10.      | а     | 30.      | а     |
| 11.      | а     | 31.      | б     |
| 12.      | г     | 32.      | а     |
| 13.      | б     | 33.      | б     |
| 14.      | в     | 34.      | а     |
| 15.      | а     | 35.      | в     |
| 16.      | б     | 36.      | б     |
| 17.      | а     | 37.      | г     |
| 18.      | а     | 38.      | б     |
| 19.      | в     | 39.      | а     |
| 20.      | б     | 40.      | в     |

**1** верный ответ – 2,5 балла

**Шкала оценивания**

Уровень знаний, умений и навыков слушателя во время проведения текущего контроля успеваемости определяется баллами в диапазоне 0-100 %.

При оценивании результатов текущего контроля успеваемости используется следующая шкала оценок:

|           |  |
|-----------|--|
| 100% -40% | Слушатель демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности. |
| менее 40% | Слушатель демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике.  |

При расчете баллов текущего контроля успеваемости используется следующая формула:

$$B = \left( 0,5 * \frac{П}{O} + 0,5 * \frac{\sum_{i=1}^n Z}{n} \right) \times 100 \%$$

где B – количество баллов, полученных слушателем в рамках текущего контроля успеваемости;

П – количество занятий, которые посетил слушатель;

O – общее количество занятий;

Z – баллы, полученные слушателем по итогам выполнения заданий;

n- количество заданий

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета в формате компьютерного тестирования.

Характеристика оценочных материалов – тестовые задания на знание основного содержания дисциплины.

Время, отводимое на проведение тестирование – 2 академических часа.

Каждое тестовое задание имеет обособленное содержание, независимое от содержания других заданий. Тестовые задания имеют следующую структуру: декларативную часть (текст задания), процедурную часть (указания на способ получения правильного ответа), варианты ответов.

Тестовые задания включают в себя вопросы типа один из многих (тестовое задание, предполагающее выбрать 1 правильный вариант ответа из предложенного списка ответов).

Количество вариантов ответов – не менее 4.

Для получения зачета по итоговому тестированию слушатели должны набрать не менее 60 баллов.

#### Критерии оценки результатов итогового тестирования

| Оценка  | Требования к знаниям   |
|---|--|
| «зачтено»<br>(60% и более<br>правильных ответов)  | Твердые теоретические знания основ управления человеческими ресурсами, способность применять теоретические знания для выбора правильного алгоритма решения поставленной задачи                                       |
| «не зачтено»<br>(менее 60%<br>правильных ответов) | Значительные пробелы в теоретической части программного материала, отсутствие необходимых компетенций, отсутствие умения применять теоретические знания для выбора правильного алгоритма решения поставленной задачи |

Организация и сопровождение комплекса мероприятий по проведению компьютерного тестирования осуществляется ответственным сотрудником ВИУ РАНХиГС. Перед проведением тестирования слушатели знакомятся с инструкцией по

работе с системой тестирования, а также получают разъяснения по критериям оценки результатов тестирования.

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Нормативные правовые документы

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Федеральный закон от 27.04.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
3. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».
4. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

### 7.2. Основная литература

1. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — URL : <https://urait.ru/bcode/510735>
2. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15958-5. — URL : <https://urait.ru/bcode/510341>
3. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519732>

### 7.3. Дополнительная литература

1. Александрова Н.А. Основы кадровой политики и кадрового планирования: курс лекций / Н.А. Александрова, О.Ю. Брюхова. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2014. – 181 с.
2. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Наука, 2018. <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80711.html>
3. Забродин В. Ю. Управленческий консалтинг: социологический подход. Учебное пособие для вузов. Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения (г. Санкт-Петербург). 2022. – 130 с. <https://urait.ru/book/upravlencheskiy-konsalting-sociologicheskij-podhod-492287>
4. Максимцева И. А., Горелова Н. А. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов ; под редакцией— 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 467 с. <https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-446580>
5. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 467 с. <https://urait.ru/book/upravlenie-personalom-431878>
6. Социология труда. Учебник и практикум для вузов. Под общ. ред. Карапетяна Р.В. Санкт-Петербургский государственный университет (г. Санкт-Петербург). 2022 – 325 с. <https://urait.ru/book/sociologiya-truda-489162>

7. Спиридонов В.Ф. Психология мышления. Решение задач и проблем. М., Юрайт, 2019. 323 с. <https://www-biblio-online-u.ezproxy.ranepa.ru:2443/book/psihologiya-myshleniya-reshenie-zadach-i-problem-424760>

#### **7.4. Интернет-ресурсы**

1. <http://news.kremlin.ru/> – Официальный сайт Президента Российской Федерации.
2. <http://government.ru/> – Официальный сайт Правительства Российской Федерации.

#### **7.5. Справочные системы**

1. Справочная правовая система «ГАРАНТ».
2. Справочная правовая система «КонсультантПлюс».

#### **7.6. Иные источники**

Иные источники не используются.

### **8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм. Вуз обеспечивает каждого слушателя рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы слушателя включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

Материально-техническое обеспечение дисциплины для слушателей с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов включает в себя следующее:

- учебные аудитории оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для слушателей с различными видами ограничений здоровья;
- учебная аудитория, в которой обучаются слушатели с нарушением слуха оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой (акустический усилитель и колонки), видеотехникой (мультимедийный проектор), мультимедийной системой. Для обучения лиц с нарушениями слуха используются мультимедийные средства и другие технические средства для приема-передачи учебной информации в доступных формах;
- для слабовидящих слушателей в лекционных и учебных аудиториях предусмотрен просмотр удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на

экране) при помощи видеоувеличителей для удаленного просмотра;

- для слушателей с нарушениями опорно-двигательного аппарата в лекционных и учебных аудиториях предусмотрены специально оборудованные рабочие места;

- для контактной и самостоятельной работы используется мультимедийные комплексы, электронные учебники и учебные пособия, адаптированные к ограничениям здоровья слушателей.

Слушателей с ограниченными возможностями здоровья и инвалиды, в отличие от остальных, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала, выполнения промежуточных и итоговых форм контроля знаний. Они обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами (программы, учебники, учебные пособия, материалы для самостоятельной работы и т. д.) в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения :

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,

Для лиц с нарушениями слуха, с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Ссылка на размещение материалов дисциплины в системе СДО Академии:  
<https://moodle.vlgr-ranepa.ru/>