

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

«Утверждаю»

Проректор по учебно-методической работе

_____ Устименко Ю.А.

«21» июня 2022 г.

Рабочая программа дисциплины
Б1.О.21 Управление человеческими ресурсами

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Цифровой маркетинг и бренд-менеджмент

Форма обучения – очная

Курс – 4

Семестр – 7, 8

Всего зачетных единиц – 7, часов – 252 часа

Форма отчетности: зачет – 7 семестр, экзамен – 8 семестр

Программу разработал:

Ст. преподаватель Е.В. Васильева

Одобрена на заседании кафедры менеджмента

«14» июня 2022 г., протокол № 14

заведующая кафедрой менеджмента

Беляева Е.А. _____

Смоленск
2022

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» (Б1.О.21) входит в Блок 1 «Дисциплины (модули)», обязательная часть, по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Цифровой маркетинг и бренд-менеджмент»).

Изучается студентами 4 курса в 7,8 семестре. Изучение данной дисциплины способствует теоретических знаний и практических навыков в области управления человеческими ресурсами.

Полученные студентами знания способствуют усвоению таких курсов как «Производственный менеджмент (основы организации производства, Product-менеджмент)», «Бренд-менеджмент и управление конкурентоспособностью», «Современный стратегический менеджмент» а также успешному прохождению организационно-управленческой практики.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы достижения
УК-3 – Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.	Знать: закономерности и принципы командообразования; методы построения команды; специфику эффективного взаимодействия в группе и командной работе; факторы, влияющие на эффективность командной и групповой работы; основы теории лидерства; основы управления поведением персонала. Уметь: планировать свою работу в команде; реализовывать свою роль в команде; осуществлять социальное взаимодействие. Владеть: методами анализа командных ролей и построения команды; навыками работы в команде; навыками социального взаимодействия; навыками реализации своей роли в команде; навыками использования основ управления поведением персонала.
УК-6 – Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Знать: технологию самоорганизации в проектной деятельности; средства и способы саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; основы тайм-менеджмента в проекте. Уметь: планировать собственную проектную деятельность, прогнозировать и оценивать результат; самостоятельно осуществлять поиск решения проблемы, преодолевать возникающие затруднения; определять и соблюдать сроки выполнения работ в проекте; координировать свою деятельность с деятельностью коллег и руководства; осуществлять поиск новых знаний, необходимых для реализации проекта. Владеть: навыками саморазвития, самоорганизации, самоанализа, самоконтроля; навыками управления временем проекта; навыками организации самостоятельной работы.

<p>УК – 9 Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах</p>	<p>Знать: особенности организации совместной деятельности в социальной и профессиональной сферах с людьми с ограниченными возможностями здоровья.</p> <p>Уметь: организовать совместную деятельность в социальной и профессиональной сферах с людьми с ограниченными возможностями здоровья на основе базовых дефектологических знаний.</p> <p>Владеть: способностью использовать базовые дефектологические знания при организации совместной деятельности с людьми с ОВЗ в социальной и профессиональной сферах.</p>
<p>ПК-1 - Способен применять в управлении навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команд, в том числе с учётом межкультурной коммуникации</p>	<p>Знать: основные теории мотивации и лидерства; базовые понятия и теоретические основы управления человеческими ресурсами и деловых коммуникаций; технологии управления человеческими ресурсами; организацию кадровых процессов для управления группами (командами) сотрудников; виды и формы деловых коммуникаций; технологию групповой (командной) работы; особенности построения коммуникативных отношений, в т.ч. принципы организации межкультурной коммуникации; базовые понятия и теоретические основы внутрикорпоративного PR, технологию разработки персонального бренда на основе теорий лидерства.</p> <p>Уметь: управлять группами (командами) сотрудников, в контексте профессиональной деятельности, применяя знания и умения в сфере управления человеческими ресурсами; проводить диагностику проблем организации в области деловой коммуникации и выработать варианты их преодоления для решения для стратегических и оперативных управленческих задач; уметь выстраивать эффективную коммуникацию в группе (команде); выстраивать эффективные внутрикорпоративные коммуникации, в том числе, с учётом межкультурной коммуникации.</p> <p>Владеть: навыками разработки оптимальных организационно-управленческих решений в сфере управления человеческими ресурсами для руководства группами (командами) сотрудников, с учетом межкультурной коммуникации; навыками эффективной деловой коммуникации; публичного выступления; навыками управления имиджем и репутацией персонала на основе использования потенциала командной работы.</p>

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления

Понятие «управления персоналом». Роль и значение управления персоналом в общей системе управления. Основные факторы, определяющие повышение роли управления персоналом. Негативные явления в практике управления персоналом современных российских организаций. Цели, задачи, функции управления персоналом в организации. Формула

эффективности управления персоналом. Менеджер по персоналу: миссия и профессиональные роли.

Исторические этапы развития управления персоналом. Эволюция подходов к управлению персоналом: экономический подход (концепция использования трудовых ресурсов), органический подход (концепции управления персоналом и управления человеческими ресурсами), гуманистический подход (концепция управления человеком).

Современные тенденции развития управления человеческими ресурсами.

Тема 2. Теоретические основы управления человеческими ресурсами

Понятие, цели, субъект, объект, принципы, методы управления человеческими ресурсами. Виды и содержание принципов управления персоналом. Общие принципы менеджмента, специфические принципы управления персоналом, принципы реализации кадровых функций.

Система методов управления персоналом организации (административные, экономические и социально-психологические) и соотношение и взаимосвязь.

Аксиомы управления персоналом. Философия управления персоналом. Модели управления персоналом разных стран. Российская специфика философии управления человеческими ресурсами.

Персонал и организационная культура как объект управленческой деятельности. Основные признаки и характеристики персонала. Общая характеристика организационной культуры.

Тема 3. Общая характеристика системы управления человеческими ресурсами

Понятие, цели и функции системы управления человеческими ресурсами. Содержание функциональных подсистем системы управления человеческими ресурсами: подсистема планирования и маркетинга персонала, найма и учета персонала, трудовых отношений, условий труда, развития персонала, мотивации и стимулирования, обеспечивающие подсистемы.

Функциональное разделение труда в управлении персоналом: выполнение кадровых функций в организациях разного размера.

Роль и место кадровой службы в организации. Включение кадровой службы в руководство организацией как наиболее оптимальный вариант ее расположения. Цели, задачи, основные функции кадровой службы в современных условиях. Типовые подразделения кадровой службы организации. Кадровая служба организаций малого, среднего и крупного бизнеса. Приоритетные направления деятельности современных кадровых служб.

Тема 4. Система стратегического управления персоналом

Стратегическое управление организацией: сущность, уровни, принципы. Этапы разработки и реализации стратегического управления персоналом. Кадровая стратегия и ее взаимосвязь со стратегией организации. Типы кадровых стратегий. Соотнесение жизненных циклов развития организации и кадровых стратегий. Современные HR-стратегии: самообеспечения, импорта, договорная, арендная, аутстаффинг, стратегия мобильного персонала.

Тема 5. Кадровая политика

Понятие кадровой политики. Место и роль кадровой политики в политике организации. Цель, задачи и принципы кадровой политики. Виды кадровой политики (по характеру реализации, по степени открытости). Этапы формирования кадровой политики. Основные направления кадровой политики. Положение о кадровой политике организации. Зависимость кадровой политики от стадии жизненного цикла организации.

Тема 6. Основы кадрового планирования

Понятие и цели кадрового планирования. Уровни кадрового планирования: стратегическое, тактическое, оперативное. Требования к кадровому планированию. Основные

направления кадрового планирования в соответствии с кадровыми функциями организации. Этапы процесса кадрового планирования. Методы кадрового планирования. Структура типового кадрового плана.

Содержание оперативного плана работы с персоналом: планирование потребности в персонале, планирование привлечения персонала, планирование трудовой адаптации, планирование высвобождения и сокращения персонала, планирование использования персонала, планирование обучения, планирование деловой карьеры, планирование расходов на персонал.

Планирование потребности в персонале (маркетинг персонала).

Модель компетенций, профиль компетенций должности и профиль сотрудника. Понятие и виды компетенций: корпоративные, профессиональные, управленческие. Этапы и методы разработки модели компетенций. Внедрение модели компетенций

Тема 7. Набор и отбор персонала.

Разница понятий: найм, набор, отбор персонала. Этапы набора персонала. Разработка требований к персоналу. Определение стратегии и источников привлечения персонала. Альтернативы найму. Внутренние и внешние источники набора: критерии выбора, преимущества и недостатки.

Понятие и принципы отбора персонала. Критерии отбора кандидатов на вакантные места. Субъекты кадрового отбора. Этапы и методы отбора персонала в организацию. Предварительная мини-беседа. Анализ документов, содержащих первичную информацию о кандидате (анкета, резюме, рекомендации). Собеседование: виды, структура, многоэтапное собеседование. Профессиональные испытания (тестирование, кейсы, деловые игры и пр.), нестандартные методы оценки. Ассесмент как прогрессивный метод оценки персонала. Медицинский осмотр.

Оценка претендентов: сравнительная характеристика методов оценки кандидатов, форма оценки (оценочные листы). Окончательный выбор кандидата. Принятие решения по итогам отбора. Прием на работу и оформление трудового договора.

Тема 8. Управление профориентацией и адаптацией персонала

Понятие и задачи профессиональной ориентации. Основные формы профориентационной работы: просвещение, информация, консультация, отбор. Роль профориентации в адаптационном процессе.

Понятие и цели трудовой адаптации. Виды адаптации персонала: профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, санитарно-гигиеническая, организационно-административная, экономическая. Факторы, определяющие эффективность трудовой адаптации. Этапы процесса адаптации: оценка уровня подготовленности новичка, ориентация, действенная профадаптация, функционирование. Механизм управления адаптацией: структурное закрепление функции, технологии, обеспечение адаптации. Программа адаптации. Оценка по результатам адаптации.

Испытание и адаптация персонала в органах власти. Внедрение наставничества.

Тема 9. Деловая оценка персонала

Понятие, цели и задачи деловой оценки персонала. Сущность деловой оценки как инструмента развития персонала. Место деловой оценки в системе управления персоналом, ее связь с кадровыми функциями. Субъекты деловой оценки, методика 360 градусов.

Этапы деловой оценки персонала. Определение целей, категорий персонала, критериев и методов оценки, регламента оценочной процедуры, информирование сотрудников, проведение оценки, итоги оценки и анализ ее результатов (группы риска и группы роста), принятие кадровых решений по результатам оценки.

Требования (условия эффективности) к системе деловой оценки персонала, типовые ошибки в оценке персонала. Организация и проведение аттестации персонала.

Квалификационный экзамен и аттестация в системе государственной и муниципальной службы. Внедрение системы комплексной оценки в органах власти. Проблемы эффективности современной деловой оценки государственных гражданских и муниципальных служащих и пути их преодоления.

Тема 10. Управление высвобождением персонала.

Высвобождение и увольнение персонала: сущность понятий. Причины и методы увольнений. Общие основания прекращения трудового договора в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Основания увольнения по инициативе работодателя. Выплата выходных пособий. Расторжение трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию). Моббинг персонала.

Комплексная программа кадровых мероприятий по высвобождению персонала при увольнении по инициативе сотрудника, по инициативе работодателя, при выходе на пенсию.

Тема 11. Обучение персонала

Профессиональное развитие персонала. Цели и виды обучения персонала. Основные этапы процесса планомерного обучения персонала. Условия и показатели эффективности обучения. Методы обучения на рабочем месте и с отрывом от производства. Персонал гражданских служащих. Планы индивидуального профессионального развития.

Тема 12. Управление деловой карьерой персонала

Содержание понятия «карьера». Виды и модели деловой карьеры. Этапы деловой карьеры. Управление карьерой: понятие, цели. Организационные условия карьерного роста. Мероприятия по управлению карьерой с точки зрения разных субъектов (руководитель, менеджер по персоналу, сотрудник). Планирование деловой карьеры персонала. Карьерный план организации, Карьерограмма. Индивидуальный план профессионального развития сотрудника. Принципы карьерной стратегии сотрудника.

Продвижение по службе. Вертикальная и горизонтальная карьера в органах власти. Организация ротации.

Тема 13. Формирование кадрового резерва

Понятие, цели кадрового резерва. Типы кадрового резерва. Источники резерва кадров. Принципы формирования кадрового резерва. Способы выдвижения кандидатов в кадровый резерв. Этапы управления кадровым резервом. Анализ потребности в резерве. Комплектование резерва, Подготовка резерва: программы (общая, специальная, индивидуальная) и методы. Социально-психологическая подготовка резерва. Оценка готовности резервных кадров для назначений. Оценка эффективности работы с кадровым резервом.

Тема 14. Система мотивации и стимулирования персонала

Понятие мотивации трудового поведения персонала. Мотивы поведения человека на рабочем месте. Разница понятий: мотив и стимул. Механизм мотивации. Классы и типы трудовой мотивации человека: избегательная (люмпенизированный тип) и достижительная (инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский типы).

Стимулирование труда персонала: понятие, принципы эффективного стимулирования. Формы и виды стимулирования: материальное денежное и неденежное стимулирование (заработная плата, премии, социальный пакет); моральное; организационное (улучшение качества трудовой жизни, профессиональное развитие, участие в управлении).

Разработка системы стимулирования персонала организации. Построение мотивационных профилей организации и сотрудника.

Тема 15. Управление трудовыми конфликтами и стрессами

Понятие конфликта. Структура конфликта. Классификация конфликтов. Причины конфликтов: конструктивные и деструктивные конфликты. Фазы и этапы развития конфликта.

Стили поведения в конфликте. Виды деятельности по управлению конфликтами: профилактика и предупреждение, стимулирование, регулирование и разрешение.

Стресс на работе: понятие и причины возникновения. Профилактика стрессовых ситуаций.

Тема 16. Этические основы управления человеческими ресурсами

Этика деловых отношений в управлении персоналом. Корпоративный этический кодекс. Разделы этического кодекса. Нравственные основы деятельности организации. Общие принципы служебного поведения

4. Тематический план

№ п/п	Темы	Всего часов	Форма занятий		
			Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
7 семестр					
1	Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления	8	2	2	4
2	Теоретические основы управления человеческими ресурсами	10	2	2	6
3	Общая характеристика системы управления человеческими ресурсами	14	4	4	6
4	Система стратегического управления персоналом	14	4	4	6
5	Кадровая политика	14	4	4	6
6	Основы кадрового планирования	12	4	4	4
7	Набор и отбор персонала.	12	4	4	4
8	Управление профориентацией и адаптацией персонала	12	4	4	4
9	Деловая оценка персонала	12	4	4	4
Всего		108	32	32	44
8 семестр					
10	Управление высвобождением персонала	15	4	4	7
11	Обучение персонала	20	4	6	10
12	Управление деловой карьерой персонала	20	4	6	10
13	Формирование кадрового резерва	12	2	4	6
14	Система мотивации и стимулирования персонала	20	4	6	10
15	Управление трудовыми конфликтами и стрессами	20	4	6	10
16	Этические основы управления человеческими ресурсами	10	2	4	4

Экзамен	27			27
Всего	144	24	36	57+27 = 84
ИТОГО:	252	56	68	128

5. Виды образовательной деятельности

Занятия лекционного типа

Лекция 1. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления

1. Понятие «управление человеческими ресурсами». Роль и значение управления персоналом в общей системе управления.
2. Основные факторы, определяющие повышение роли управления персоналом.
3. Негативные явления в практике управления персоналом современных российских организаций.
4. Цели, задачи, функции управления персоналом в организации.
5. Формула эффективности управления персоналом.
6. Менеджер по персоналу: миссия и профессиональные роли.
7. Современные тенденции развития управления человеческими ресурсами.

Лекция 2. Теоретические основы управления человеческими ресурсами

1. Понятие, цели, субъект, объект, принципы, методы управления человеческими ресурсами.
2. Виды и содержание принципов управления персоналом.
3. Система методов управления персоналом организации, их соотношение и взаимосвязь.
4. Аксиомы управления персоналом.
5. Философия управления персоналом. Модели управления персоналом разных стран. Российская специфика философии управления персоналом.
6. Персонал и организационная культура как объект управленческой деятельности.

Лекция 3. Общая характеристика системы управления человеческими ресурсами

1. Понятие, цели и функции системы управления человеческими ресурсами.
2. Функциональное разделение труда в управлении персоналом: выполнение кадровых функций в организациях разного размера.
3. Роль и место кадровой службы в организации.
4. Цели, задачи, основные функции кадровой службы в современных условиях.
5. Типовые подразделения кадровой службы организации.
6. Приоритетные направления деятельности современных кадровых служб.

Лекция 4. Система стратегического управления персоналом

1. Стратегическое управление организацией: сущность, уровни, принципы.
2. Этапы разработки и реализации стратегического управления персоналом.
3. Типы кадровых стратегий.
4. Соотнесение жизненных циклов развития организации и кадровых стратегий.
5. Современные HR-стратегии: самообеспечения, импорта, договорная, арендная, аутстаффинг, стратегия мобильного персонала.

Лекция 5. Кадровая политика

1. Типы кадровых стратегий.
2. Понятие кадровой политики. Место и роль кадровой политики в политике организации.
3. Цель, задачи и принципы кадровой политики.
4. Виды кадровой политики (по характеру реализации, по степени открытости).

Лекция 6. Основы кадрового планирования

1. Понятие и цели кадрового планирования. Уровни кадрового планирования.
2. Требования к кадровому планированию.
3. Основные направления кадрового планирования в соответствии с кадровыми функциями организации.
4. Структура типового кадрового плана.
5. Содержание оперативного плана работы с персоналом.
6. Планирование потребности в персонале (маркетинг персонала).
7. Модель компетенций, профиль компетенций должности и профиль сотрудника.

Лекция 7. Набор и отбор персонала

1. Разница понятий: найм, набор, отбор персонала.
2. Этапы набора персонала.
3. Определение стратегии и источников привлечения персонала.
4. Внутренние и внешние источники набора: критерии выбора, преимущества и недостатки.
5. Понятие и принципы отбора персонала.
6. Критерии отбора кандидатов на вакантные места. Субъекты кадрового отбора.
7. Этапы и методы отбора персонала в организацию.
8. Прием на работу и оформление трудового договора.

Лекция 8. Управление профориентацией и адаптацией персонала

1. Понятие и задачи профессиональной ориентации. Понятие и цели трудовой адаптации.
2. Виды адаптации персонала.
3. Этапы процесса адаптации.
4. Механизм управления адаптацией.
5. Программа адаптации. Оценка по результатам адаптации.

Лекция 9. Деловая оценка персонала

1. Понятие, цели и задачи деловой оценки персонала.
2. Субъекты деловой оценки, методика 360 градусов.
3. Этапы деловой оценки персонала.
4. Требования (условия эффективности) к системе деловой оценки персонала, типовые ошибки в оценке персонала.
5. Организация и проведение аттестации персонала.

Лекция 10. Управление высвобождением персонала

1. Высвобождение и увольнение персонала: сущность понятий.
2. Причины и методы увольнений.
3. Общие основания прекращения трудового договора в соответствии с ТК РФ.
4. Основания увольнения по инициативе работодателя. Выплата выходных пособий.
5. Расторжение трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию). Моббинг персонала.
6. Комплексная программа кадровых мероприятий по высвобождению персонала.

Лекция 11. Обучение персонала

1. Профессиональное развитие персонала. Цели и виды обучения персонала.
2. Основные этапы процесса планомерного обучения персонала.
3. Условия и показатели эффективности обучения.
4. Методы обучения на рабочем месте и с отрывом от производства.
5. Организация профессионального развития персонала.
6. Планы индивидуального профессионального развития.

Лекция 12. Управление деловой карьерой персонала

1. Содержание понятия «карьера». Виды и модели деловой карьеры.
2. Этапы деловой карьеры.
3. Управление карьерой: понятие, цели.
4. Организационные условия карьерного роста.
5. Планирование деловой карьеры персонала. Карьерный план организации, карьерограмма.
6. Индивидуальный план профессионального развития сотрудника. Принципы карьерной стратегии сотрудника.
7. Продвижение по службе в органах власти.
8. Вертикальная и горизонтальная карьера в органах власти. Организация ротации.

Лекция 13. Формирование кадрового резерва

1. Понятие, цели кадрового резерва. Типы кадрового резерва.
2. Источники резерва кадров. Принципы формирования кадрового резерва.
3. Этапы управления кадровым резервом.
4. Оценка эффективности работы с кадровым резервом.
5. Федеральный и региональный резерв управленческих кадров.

Лекция 14. Система мотивации и стимулирования персонала

1. Понятие мотивации трудового поведения персонала. Механизм мотивации.
2. Классы и типы трудовой мотивации человека.
3. Стимулирование труда персонала: понятие, принципы эффективного стимулирования.
4. Формы и виды стимулирования: материальное денежное и неденежное стимулирование; моральное; организационное.
5. Разработка системы стимулирования персонала организации.
6. Построение мотивационных профилей организации и сотрудника.

Лекция 15. Управление трудовыми конфликтами и стрессами

1. Понятие конфликта. Структура конфликта. Классификация конфликтов.
2. Причины конфликтов: конструктивные и деструктивные конфликты.
3. Фазы и этапы развития конфликта. Стили поведения в конфликте.
4. Виды деятельности по управлению конфликтами: профилактика и предупреждение, стимулирование, регулирование и разрешение.
5. Стресс на работе: понятие и причины возникновения. Профилактика стрессовых ситуаций.
6. Индивидуальные и коллективные трудовые споры: понятие, порядок рассмотрения и разрешения.

Лекция 16. Этические основы управления человеческими ресурсами

1. Этика деловых отношений в управлении персоналом.
2. Корпоративный этический кодекс.
3. Нравственные основы деятельности организации.
4. Общие принципы служебного поведения

Занятия семинарского типа (практические занятия)

Практическое занятие 1.

Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления

Вопросы для обсуждения:

1. Роль и место управления человеческими ресурсами в общем процессе управления..
2. Историческая эволюция кадрового менеджмента. Управление человеческими ресурсами (УЧР): характерные черты и особенности по сравнению с традиционной системой УП.
3. Персонал и организационная культура как объект управления.

4. Менеджер по персоналу (HR-менеджер): особенности профессии.
5. Современные проблемы и тенденции развития УП.

Практическое занятие 2

Теоретические основы управления человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения:

1. Философия и концепция УЧР.
2. Национальные модели УЧР разных стран и российская специфика.
3. Аксиомы и принципы УП.
4. Методы УП.

Практическое занятие 3

Общая характеристика системы управления человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения:

1. Цели и функции системы управления человеческими ресурсами.
2. Выполнение кадровых функций в организациях разного размера.
3. Роль и место кадровой службы в организации.
4. Типовые подразделения кадровой службы организации.
5. Приоритетные направления деятельности современных кадровых служб.

Практическое занятие 4

Система стратегического управления персоналом

Вопросы для обсуждения:

1. Стратегическое управление организацией: сущность, уровни, принципы.
2. Этапы разработки и реализации стратегического управления персоналом.
3. Типы кадровых стратегий.
4. Соотнесение жизненных циклов развития организации и кадровых стратегий.
5. Современные HR-стратегии: самообеспечения, импорта, договорная, арендная, аутстаффинг, стратегия мобильного персонала.

Практическое занятие 5

Кадровая политика

Вопросы для обсуждения:

1. Типы кадровых стратегий.
2. Понятие кадровой политики.
3. Место и роль кадровой политики в политике организации.
4. Цель, задачи и принципы кадровой политики.
5. Виды кадровой политики (по характеру реализации, по степени открытости).

Практическое занятие 6

Основы кадрового планирования

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и цели кадрового планирования. Уровни кадрового планирования.
2. Требования к кадровому планированию.
3. Основные направления кадрового планирования в соответствии с кадровыми функциями организации.
4. Содержание оперативного плана работы с персоналом.
5. Планирование потребности в персонале (маркетинг персонала).

Практическое занятие 7

Набор и отбор персонала

Вопросы для обсуждения:

1. Процесс набора: понятие, этапы, источники.
2. Понятие, участники и критерии отбора.
3. Этапы и методы отбора.
4. Право поступления, ограничения и запреты, связанные с гражданской службой.
5. Конкурсная процедура при поступлении на ГГС.

Практическое занятие 8

Управление профориентацией и адаптацией персонала

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и цели трудовой адаптации.
2. Виды адаптации персонала.
3. Этапы процесса адаптации.
4. Механизм управления адаптацией.
5. Оценка по результатам адаптации.

Практическое занятие 9

Деловая оценка персонала

Вопросы для обсуждения:

1. Деловая оценка персонала: сущность, уровни, задачи, этапы.
2. Основные требования и условия эффективной организации деловой оценки.
3. Показатели и методы деловой оценки.
4. Аттестация: типы, виды, цели, этапы.
5. Особенности деловой оценки государственных служащих: аттестация, квалификационный экзамен

Практическое занятие 10

Управление высвобождением персонала.

Вопросы для обсуждения:

1. Классификация методов увольнения персонала.
2. Правовые основы увольнения сотрудников.
3. Управление высвобождением персонала.
4. Основания и последствия прекращения трудового договора.

Практическое занятие 11

Обучение персонала.

Вопросы для обсуждения:

1. Обучение персонала: методологическая основа, цели, виды, направления.
2. Условия эффективности и основные этапы планомерного обучения.
3. Методы обучения.
4. Организация профессионального развития персонала.

Практическое занятие 12

Управление деловой карьерой персонала.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие, типы и этапы карьеры.
2. Основные условия продвижения по службе.
3. Управление деловой карьерой.
4. Карьера государственного служащего.
5. Современное состояние и тенденции развития кадрового потенциала государственной службы.

Практическое занятие 13

Формирование кадрового резерва.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие, цели кадрового резерва.
2. Типы кадрового резерва.
3. Этапы управления кадровым резервом.
4. Создание и работа с кадровым резервом на государственной гражданской и муниципальной службе.
5. Федеральный и региональный резерв управленческих кадров.

Практическое занятие 14

Система мотивации и стимулирования персонала

Вопросы для обсуждения:

1. Механизм мотивации и стимулирования.
2. Формы и методы стимулирования персонала.
3. Разработка системы мотивации в организации.
4. Оплата труда персонала.
5. Мотивационный процесс и стимулирование трудовой деятельности.

Практическое занятие 15

Управление трудовыми конфликтами и стрессами

Вопросы для обсуждения:

1. Общая характеристика конфликта: понятие, виды, причины, структура, функции.
2. Фазы и этапы развития конфликта. Основные стили поведения в конфликте.
3. Виды деятельности по управлению конфликтами.
4. Методы управления конфликтами.
5. Управление стрессами.

Практическое занятие 16

Этические основы управления человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения:

1. Роль организационной культуры в общем процессе управления персоналом.
2. Формирование и управление организационной культурой.
3. Нравственные принципы кадровой политики и служебного поведения.
4. Основы делового этикета (внешний облик делового человека, ведение деловой беседы, этика телефонного разговора, правила восприятия критики и т.д.).

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Практическое занятие 1.

Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1. Заполните пропуски в таблице. Укажите основные парадигмы в сфере УП в зависимости от объекта управления.

Парадигмы управления людьми в организации (В.Р.Веснин)

Парадигма	Объект управления
-----------	-------------------

	Наем, повышение квалификации, первичное обучение, оценка перемещения, увольнение
	Управление кадрами + формирование благоприятного морально-психологического климата + налаживание социального партнерства
	Управление персоналом + развитие работников + управление межличностными отношениями
	Управление человеческими ресурсами + управление командной работой

Задание 2. Раскройте содержание основных современных проблем УЧР, представленных на схеме. Предложите направления их преодоления в соответствии с основными тенденциями развития сферы УЧР.



Практическое занятие 2

Теоретические основы управления человеческими ресурсами

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1. Проведите сравнительный анализ моделей управления персоналом разных стран. Результаты сравнения оформите в таблице.

Сравнение национальных моделей УП разных стран

Критерий сравнения	Американская модель	Европейская модель	Японская модель	Российская модель

Задание 2. Решите кейсы к семинарскому занятию. Определите, к какому методу УП относится то или иное решение каждого кейса. Укажите принципы УП, используемые в данных решениях.

➤ **Кейс 1:** Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время.

2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит.

3. Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения.

4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

➤ **Кейс 2:** Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как Вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

➤ **Кейс 3:** В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Практическое занятие 3

Общая характеристика системы управления человеческими ресурсами

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1. Обосновать, почему человеческий капитал становится главным фактором развития организации в постиндустриальном обществе?

Характерные черты постиндустриального общества	Свойства человеческого капитала

--	--

Задание 2. Классифицировать человеческий ресурс и обосновать, почему к сотрудникам необходимо относиться как к активу компании.

Практическое занятие 4

Система стратегического управления персоналом

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1. Проанализировать и определить вид кадровой стратегии на примере конкретной организации:

- по типу стратегии организации.
- по типу конкурентной стратегии.
- в соответствии с этапами жизненного цикла организации.

Практическое занятие 5

Кадровая политика

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1. Проанализируйте кадровую политику конкретного предприятия и определить тип кадровой политики в соответствии со степенью осознанности правил и норм и отношением к внешней среде. Результаты оформите в таблице

Практическое занятие 6

Основы кадрового планирования

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1 Рассчитать и оценить уровень текучести персонала в конкретной организации.

Задание 2. Рассчитать коэффициент совместительства и оценить данный показатель на примере конкретной организации.

Задание 3. Оценить показатель квалификации персонала (отдельного работника) предприятия (подразделения). Ответ представить в виде презертации.

Для этого:

1. рассчитать показатель квалификации персонала за определенный период,
2. определить критерий, характеризующий конечный результат деятельности предприятия (на ваш выбор),
3. в соответствии с избранным критерием оценить уровень квалификации персонала в рамках подразделения за один период или персонала подразделения за несколько периодов.

Практическое занятие 7

Набор и отбор персонала

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1. Заполните таблицу.

Преимущества и недостатки источников набора персонала

Источники набора персонала	Преимущества	Недостатки
<i>Внутренние</i>		
<i>Внешние</i>		

Практическое занятие 8

Управление профориентацией и адаптацией персонала

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1. Заполните таблицу, раскрывая содержание основных видов адаптации персонала.

Виды адаптации персонала

Вид адаптации	Содержание адаптации
1. Профессиональная	

Практическое занятие 9

Деловая оценка персонала

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1. Заполните таблицу, подобрав к каждой категории и группе должностей соответствующие методы оценки

Категории должностей	Группы должностей	Рекомендуемые методы оценки
<i>Образец</i> Руководители	Высшая	Тестирование, реферат, эссе, написание экспертного заключения, ассесмент-центр, собеседование, интервью, кейсы

Задание 2. Выберите одну из групп показателей (критериев) деловой оценки (для любого сотрудника), разработайте методику ее оценки в целом (предложите все возможные методы), по одному из методов предложите конкретный вариант оценки любого показателя (профессионального, делового, личностного), например, форму оценочного листа для оценки дисциплинированности сотрудника; практическое задание, ситуацию для определения лидерских качеств; задание на разработку проекта, дающего возможность оценить какое-нибудь профессиональное умение; форму отзыва руководителя по оценке профессиональных качеств подчиненного и т.д.). Ответ представить в виде презентации.

Практическое занятие 10

Управление высвобождением персонала.

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1. Раскройте содержание правовых основ увольнения сотрудников, проанализировав положения Трудового кодекса РФ 2001 г. (Часть третья, раздел III, глава 13: «Прекращение трудового договора»). Приведите примеры. Результаты оформите в виде таблицы.

Задание 2. Опишите систему мероприятий по работе с сотрудниками:

- увольняющимися по собственному желанию
- увольняющимися по инициативе администрации
- Результаты оформите в виде презентации.

Практическое занятие 11

Обучение персонала.

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1. Проведите сравнительный анализ основных форм обучения в органах власти, заполните таблицу.

Анализ форм и методов обучения в органах власти

Форма обучения	Методы обучения	Преимущества	Недостатки
<i>Внутренне обучение</i>			
<i>Внешнее обучение</i>			

Практическое занятие 12

Управление деловой карьерой персонала.

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1. Схематично отобразите возможный типовой карьерный путь, отталкиваясь от низовой должности (категория обеспечивающие специалисты, младшая группа должностей). Ориентируйтесь на предложенный вариант карьерного плана, предусмотрите возможность его оптимизации.

Траектория карьерного роста по должностям	Группа	Категория	Квалификационные требования	Необходимое профессиональное развитие для замещения должности

Задание 2. Постройте карьерограммы возможного карьерного пути (путей) менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения. Результаты оформите в виде презентаций.

Практическое занятие 13

Формирование кадрового резерва.

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1. Раскройте содержание этапов и методов формирования кадрового резерва.

Этапы формирования кадрового резерва

Этап кадрового резерва	Методы работы с кадровым резервом

Практическое занятие 14

Система мотивации и стимулирования персонала

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1. Разработайте анкету для определения мотивационного профиля сотрудника и проведите диагностику эффективности системы стимулирования организации/органа власти (на примере сотрудников одного подразделения).

Задание 2. Укажите основные группы методов стимулирования, приведите примеры. Заполните таблицу.

Форма стимулирования	Методы стимулирования	Примеры

Практическое занятие 15

Управление трудовыми конфликтами и стрессами

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1. Перечислите причины конструктивных и деструктивных конфликтов и направления их преодоления в органах власти.

Причины и направления преодоления служебных конфликтов

Служебный конфликт	Причины	Направления преодоления
Конструктивный конфликт		
Деструктивный конфликт		

Задание 2. Согласно подходу Томаса существует 5 вариантов поведения в конфликтной ситуации: соперничество, приспособление, уклонение, компромисс, сотрудничество. Предложите варианты разрешения представленных ниже ситуаций, исходя из данного подхода.

Деловые ситуации:

- ✓ Вам неинтересен разговор с коллегой. Как выйти из разговора?
- ✓ Ваш коллега хочет навязать Вам часть своей работы, оперируя большой занятостью.
- ✓ Вы заняты серьёзным делом, а Ваш коллега постоянно отвлекает Вас неуместными в данный момент расспросами.
- ✓ Вы стараетесь сделать важный отчёт, а Ваши коллеги ведут громкий оживлённый разговор, мешая вам сосредоточиться.
- ✓ После работы Вас ждут в Драматическом театре. Зайти домой и переодеться Вы не успеете, поэтому принимаете решение – пойти на работу так, как потом пойдёте в театр. Придя на работу Ваши коллеги делают Вам замечание по поводу внешнего вида, говоря что Вы выглядите неподобающим для дресс-кода учреждения образом.
- ✓ Коллега просит Вас одолжить ему некоторую сумму денег до заработной платы, но Вы слышаны о том, что он не отдаёт суммы вовремя, поэтому с ним теперь никто не хочет связываться.
- ✓ Вы купили новый дорогой костюм и пришли в нем на работу. Ваш коллега случайно пролил на Вас чашку кофе.

Практическое занятие 16

Этические основы управления человеческими ресурсами

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1. На основе анализа этических кодексов различных организаций, выявите лучшие практики его внедрения. Результаты оформите в виде презентации.

6. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины

6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации

Виды текущего контроля, предусмотренные рабочей программой дисциплины:

- 1) устный опрос;
- 2) подготовка презентаций;
- 3) составление таблиц.

1. Требования к устному ответу на вопросы семинарского (практического) занятия

Ответы студенты должны иллюстрировать конкретными примерами, опираться на нормативно-правовую базу, проследить связи между теоретическими и практическими положениями учебной дисциплины, применять теоретические знания к решению вопросов.

Устный ответ предполагает:

- грамотность устной речи;
- уверенность устной речи;
- убедительность устной речи;
- ясность, точность;
- строгая последовательность, иллюстрация.

Критерии оценки устного ответа

При оценке ответа учитывается:

- полнота и правильность ответа;
- степень осознанности и понимания изученного;
- уровень оформления ответа.

«Отлично» ставится, если студент:	<ul style="list-style-type: none">- обстоятельно и достаточно полно излагает материал;- обнаруживает полное понимание материала, может обосновать свои суждения, привести примеры;- строит ответ последовательно.
«Хорошо» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание материала, однако:	<ul style="list-style-type: none">- допускает единичные ошибки, но исправляет их самостоятельно после замечаний преподавателя;- не всегда может убедительно обосновать свое суждение;- допускает отдельные погрешности.
«Удовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных теоретических положений темы, но:	<ul style="list-style-type: none">-излагает материал недостаточно полно;- не может обосновать свои суждения и привести необходимые примеры; нарушает последовательность в изложении материала.
«Неудовлетворительно» ставится, если студент:	<ul style="list-style-type: none">- обнаружил незнание большей части темы (раздела, вопроса);- при ответе на вопрос искажает его смысл;- излагает материал беспорядочно и неуверенно.

Оценка может быть поставлена студенту как за единовременный ответ, так и за ответ, рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных в процессе занятий.

2. Требования по подготовке задания в форме презентации

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint.

Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint.

Роль студента:

- изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;
- установить логическую связь между элементами темы;
- представить характеристику элементов в краткой форме;
- выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;
- оформить работу и предоставить к установленному сроку.

Не рекомендуется:

- перегружать слайд текстовой информацией;

- использовать блоки сплошного текста;
- использовать переносы слов;
- текст слайда не должен повторять текст, который выступающий произносит вслух (зрители прочитают его быстрее, чем расскажет выступающий, и потеряют интерес к его словам).

Рекомендуется:

- сжатость и краткость изложения, максимальная информативность текста: короткие тезисы, даты, имена, термины — главные моменты опорного конспекта;
- использование коротких слов и предложений, минимум предлогов, наречий, прилагательных;
- использование табличного (матричного) формата предъявления материала, который позволяет представить материал в компактной форме и наглядно показать связи между различными понятиями;
- тщательное выравнивание текста, буквиц, маркеров списков;
- каждому положению, идее должен быть отведен отдельный абзац текста;
- идеально, если на слайде только заголовок, изображение (фотография, рисунок, диаграмма, схема, таблица и т.п.) и подпись к ней.

Критерии и показатели оценки:

- соответствие содержания теме;
 - правильная структурированность информации;
 - наличие логической связи изложенной информации;
 - эстетичность оформления, его соответствие требованиям;
 - работа представлена в срок.
- «Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 65 до 100% правильно выполненного задания;
- «Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 65% правильно выполненного задания.

3. Требования к выполнению заданий в виде таблиц и критерии их оценки

Это вид самостоятельной работы студента по систематизации объемной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы.

Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации. Краткость изложения информации характеризует способность к ее свертыванию. Таблицы создаются как помощь в изучении большого объема информации, желая придать ему оптимальную форму для запоминания. Задание носит обязательный характер, а его качество оценивается по качеству знаний в процессе контроля. Оформляется письменно.

Роль студента:

- изучить информацию по теме;
- информацию представить в сжатом виде и заполнить ею основные графы таблицы;
- пользуясь готовой таблицей, эффективно подготовиться к контролю по заданной теме.

Критерии и показатели оценки:

- соответствие содержания теме;
- правильный отбор информации;
- наличие обобщающего (систематизирующего, структурирующего, сравнительного) характера изложения информации;
- грамотные и адекватные примеры, иллюстрирующие основной материал (при необходимости);
- соответствие оформления требованиям;

- работа сдана в срок.
- «Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 65 до 100% правильно выполненного задания;
- «Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 65% правильно выполненного задания.

6.2. Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации

Для определения уровня сформированности компетенций применяется процедура независимой оценки.

Оценка в **7 семестре** по дисциплине выставляется по итогам **зачета**, при этом условием получения положительной оценки является отработка студентом не менее 75% практических занятий, описанных выше в данной программе.

Оценка «зачтено» выставляется студенту:

- 1) отработавшему 75% практических занятий;
- 2) получившему оценку «зачтено» за выполнение практических заданий;

Оценка «не зачтено» выставляется студенту:

- 1) отработавшему менее 75% практических занятий;
- 2) И/ИЛИ получившему оценку «не зачтено» за выполнение практических заданий.

Оценка по дисциплине выставляется по результатам экзамена в 8 семестре. Экзамен проводится в форме тестирования.

Примерные тестовые задания и критерии оценки теста

1. *Процесс побуждения человека при помощи внутренних и внешних факторов к определенной деятельности – это?*
 - А. Мотивация
 - Б. Стимулирование
 - В. Обучение
2. *Процесс воздействия организации на ее сотрудников с помощью специальных методов, направленных на достижение целей организации – это:*
 - А. Стратегический менеджмент
 - Б. Антикризисный менеджмент
 - В. Кадровый менеджмент
3. *Какое из следующих понятий в наибольшей степени содержит совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей?*
 - А. Кадры
 - Б. Человеческие ресурсы
 - В. Персонал
4. *Объектом управления персоналом является:*
 - А. Кадровая служба
 - Б. Линейные руководители
 - В. Персонал
5. *Методы управления персоналом – это:*
 - А. Средства управления
 - Б. Принципы управления
 - В. Нормы управления
6. *Приказы, распоряжения, указания руководства относят к:*
 - А. Административным методам
 - Б. Экономическим методам

- В. Социально-психологическим методам
7. Выделение подразделения кадровой службы целесообразно при численности персонала:
- А. до 50 человек
 - Б. от 50 до 100 человек
 - В. более 100 человек
8. В маленьких организациях управление персоналом обычно входит в функции:
- А. Кадровой службы
 - Б. Менеджера по управлению персоналом
 - В. Руководителя
9. Генеральное направление кадровой работы – это:
- А. Стратегия управления персоналом
 - Б. Кадровая политика
 - В. Кадровое планирование
10. Оперативное кадровое планирование охватывает временной период:
- А. от 5 до 10 лет
 - Б. от 3 до 5 лет
 - В. до 1 года
11. Деятельность кадровика советского времени преимущественно включала:
- А. Управление деловой карьерой персонала
 - Б. Управление организационной культурой
 - В. Кадровое делопроизводство
12. Для какой оргструктуры кадровой службы характерна четкая иерархия уровней управления?
- А. Проектная
 - Б. Матричная
 - В. Линейно-функциональная
13. Кто разрабатывает кадровую стратегию в организации?
- А. Руководство
 - Б. Руководство и менеджер по персоналу
 - В. Менеджер по персоналу
14. Определение соответствия уровня профессионализма сотрудника требованиям должности – это?
- А. Отбор персонала
 - Б. Деловая оценка персонала
 - В. Обучение персонала
15. Аттестация государственных служащих проводится не реже:
- А. одного раза в год
 - Б. одного раза в 3 года
 - В. одного раза в 3-5 лет
16. При отказе государственного служащего от профессиональной переподготовке наниматель:
- А. Может уволить госслужащего
 - Б. Не может уволить госслужащего
 - В. Обязан перевести его на другую должность
17. По результатам аттестации госслужащих не может выноситься следующее заключение:
- А. Направление на профессиональную переподготовку
 - Б. Понижение в должности
 - В. Увольнение
18. Какой группы должностей государственной службы не существует?
- А. Высшие
 - Б. Главные
 - В. Специальные
19. Управление деловой карьерой госслужащих относится к:

А. Комплектованию кадров

Б. Развитию кадров

В. Поведению кадров

20. Основным документом, определяющим деятельность государственного служащего является:

А. Должностное положение

Б. Должностная инструкция

В. Профессиограмма

21. При замещении вакантной должности на государственной службе обязательной является процедура:

А. Аттестации

Б. Конкурса

В. Квалификационного экзамена

22. Для присвоения государственному служащему соответствующего классного чина обязательно проведение:

А. Аттестации

Б. Испытания

В. Квалификационного экзамена

Критерии оценки уровня овладения студентами компетенциями на экзамене

Уровень качества	Оценка по 10-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале	Характеристики ответа студента на экзамене
высший	10 – превосходно 9 – отлично 8 – почти отлично	5 – «отлично»	80-100%
высокий	7 – очень хорошо 6 – хорошо	4 – «хорошо»	60-79%
достаточный	5 – удовлетворительно 4 – почти удовлетворительно	3 – «удовлетворительно»	40-59%
низкий	3,2,1 – неудовлетворительно	2 – «неудовлетворительно»	Менее 40%

Оценка «отлично / хорошо / удовлетворительно» выставляется студенту:

1. отработавшему не менее 90% практических занятий;
2. получившему оценку «зачтено» за презентацию;
3. получившему оценку не ниже «удовлетворительно» за экзаменационный тест.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту:

1. отработавшему менее 90% практических занятий
2. И/ИЛИ получившему оценку «не зачтено» за презентацию
3. И/ИЛИ получившему оценку «неудовлетворительно» за экзаменационный тест.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

7.1 Основная литература

1. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496849>

2. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491299>

3. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496698>

4. 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, 2022. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488852>

5. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468655>

6. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 208 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06638-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491529>

7.2 Дополнительная литература

1. Лавриненко, В. Н. Деловая этика и этикет : учебник и практикум для вузов / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова, В. В. Кафтан ; под редакцией В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 118 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08210-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489964>

2. Менеджмент. Практикум: учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00609-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450764>.

3. Менеджмент: учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 398 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03650-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468731>.

4. Савинова, С. Ю. Лидерство в бизнесе : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11445-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/476054>

7.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://bishelp.ru/> - сайт «Помощь бизнесу».
2. <http://cbrand.ru> – специализированный интернет-портал – проект CreateBrand.
3. <http://marketer.ru> – сайт, посвященный проблематике маркетинга.
4. <http://ru.wikipedia.org> – свободная энциклопедия Википедия.
5. <http://www.4p.ru> – сайт электронного журнала по маркетингу.
6. <http://www.consultant.ru/> – сайт СПС КонсультантПлюс.
7. <http://www.officemart.ru> – справочно-аналитический ресурс обеспечения офиса.
8. www.e-management.ru – консультационный центр развития бизнеса.

8. Материально-техническое обеспечение

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Проекционный экран LUMA – 1 шт.

Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.

Ноутбук HP 530 – 1шт.

Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.

Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.

Интерактивная доска IQBoard

Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP

16 персональных компьютеров с выходом в Интернет

Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

9. Программное обеспечение

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».

Microsoft Open License в составе:

– Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;

– Microsoft Office 2003-2016 Russian.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 03B6A3C600B7ADA9B742A1E041DE7D81B0

Владелец: Артеменков Михаил Николаевич

Действителен: с 04.10.2021 до 07.10.2022