

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**ПРОГРАММА**

вступительного испытания в магистратуру в 2023 году  
для обучения по направлению 38.04.03 Управление персоналом  
Магистерская программа «Стратегия и технологии HR-менеджмента»

Санкт-Петербург, 2022

Программа разработана

к.филол.н., доцентом кафедры социальных технологий Гриненко Тамарой Григорьевной

Согласовано:

Руководитель образовательного направления «Управление персоналом, психология и социальная работа» д.п.н., профессор: Ветренко Инна Александровна

Декан факультета социальных технологий: Кузин Олег Сергеевич

Рецензенты:

1. д.эк.н., професор Прихач Александр Юрьевич
2. к.псих.н., доцент Кутейников Алексей Николаевич

## 1.Цель программы

- отобрать из числа абитуриентов тех, у кого уровень компетенций, сформированных в ходе бакалаврской подготовки, кто наиболее подготовлен к освоению магистерской программы «Стратегия и технологии HR-менеджмента» по направлению 38.04.03.- «Управление персоналом».

### Задачи:

- выявить уровень компетенций абитуриентов, достаточный для освоения магистерской программы;
- определить наиболее слабые места в подготовке будущих магистров, обратив в процессе обучения в магистратуре особое внимание на данные разделы в читаемых дисциплинах.

Образовательная программа по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» (уровень магистратура), профиль «Стратегия и технологии HR-менеджмента» составлена в соответствии с требованиями профессионального стандарта

№ п/п	Наименование профессионального стандарта	Приказ Минтруда России		Регистрационный номер Минюста России	
		номер	дата	номер	дата
1	07.003 Специалист по управлению персоналом	691н	06.10.2015	39362	19.10.2015.

## 2.Порядок проведения вступительного испытания

Институтом устанавливается минимальный (пороговый) балл подтверждающий успешную сдачу вступительного испытания. Информация об установленном минимальном (пороговом) балле в магистратуру, а также о том, какие индивидуальные достижения абитуриента учитываются институтом при зачислении, публикуется на сайте СЗИУ РАНХиГС до начала приема.

Вступительные испытания проводятся на русском языке с применением системы электронного тестирования (СЭТ). (Образец тестовых вопросов представлен в разделе 5).

Тестовое задание состоит из 50 вопросов.

На выполнение теста отводится 25 минут.

Типы вопросов: один из многих, многие из многих.

Критерии оценки:

«Вес» вопроса – 2 балла.

Ответ на вопрос типа «многие из многих»:

Полное соответствие – 2 балла.

Неполный или избыточный ответ – 0 баллов.

Максимальное количество баллов – 100.

Минимальный порог, подтверждающий успешное прохождение тестирования – 40 баллов.

### **3.Содержание программы**

#### **Раздел 1. Становление и развитие системы знаний об управлении персоналом.**

Формирование взглядов на развитие трудовой деятельности и человеческих ресурсов в управлении. Основные этапы развития деятельности по управлению персоналом. Теоретические основы управления персоналом: научные подходы (экономический, органический, гуманистический), школы (школа научного управления, административная или классическая школа, школа человеческих отношений и т.д.) и современные концепции управления персоналом организации: концепция управления персоналом, концепция управления человеческими ресурсами, концепция организационной культуры, концепция интеллектуального капитала. Зарубежный и отечественный опыт в управлении персоналом. Философия управления персоналом. Модели управления персоналом: американская, японская, европейские. Проблемы управления персоналом в СССР и современной России. Вклад отечественных исследователей в развитие теории и практики управления персоналом.

#### **Раздел 2. Система управления персоналом: элементы, функции, принципы, методы. Управление персоналом как профессиональная деятельность.**

Понятие системы управления персоналом, ее элементы и взаимосвязи. Кадровое, информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Организационное проектирование системы управления персоналом. Функционально-целевая модель системы управления персоналом. Цели системы управления персоналом. Принципы и методы построения системы управления персоналом. Функциональная структура управления персоналом. Функции (функциональные блоки) управления персоналом, содержание задач в функциональном блоке. Субъекты управления персоналом Принципы управления персоналом. Методы и технологии управления персоналом: классификация, характеристики. Служба управления персоналом: структура, задачи, функции. Требования к менеджеру по персоналу. Статус и роли менеджера по персоналу в современных условиях. Профессиональные стандарты и их роль в управлении персоналом. Организационно-нормативное обеспечение управления персоналом. Регламентация управления персоналом. Документы, регламентирующие управление организацией и управление персоналом. Правила трудового распорядка. Положение о подразделении. Должностная инструкция. Трудовой договор (контракт). Положение о персонале. Кадровое делопроизводство.

#### **Раздел 3. Кадровая политика как стратегия и основа управления персоналом. Планирование в управлении персоналом. Анализ и проектирование рабочего места.**

Стратегия управления персоналом. Сущность и содержание стратегического подхода к персоналу. Стратегии управления персоналом и организацией. Составляющие стратегии управления персоналом. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации. Стратегическое планирование. Типы стратегий управления персоналом и их связь с уровнем роста организации. Кадровый потенциал организации: понятие, сущность, разновидности кадрового потенциала.

Кадровая политика в организации. Кадровая политика как инструмент стратегии персонала организации. Типы кадровой политики: классификация и содержательные характеристики. Диагностическая модель управления персоналом. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на формирование кадровой политики.

Критерии эффективности кадровой политики в организации. Мониторинг персонала как основной механизм реализации адекватной кадровой политики.

Место планирования персонала в формировании и реализации стратегии развития организации. Сущность, цели и задачи, методы кадрового планирования. Виды планов по персоналу. Оперативный план работы с персоналом: структура, задачи, мероприятия. Кадровый контролинг и кадровое планирование. Определение потребности в персонале. Нормирование и учет численности персонала. Качественная и количественная характеристика потребности. Факторы, влияющие на потребность в персонале. Методы планирования численности персонала. Планирование и анализ показателей по труду, расходов на персонал.оборот, сменяемость, текучесть кадров в организации.

Понятие рабочего места. Анализ рабочего места и его спецификация. Методы и процедуры анализа рабочего места. Стадии анализа рабочего места. Примерная анкета для проведения анализа рабочего места. Профессиографический анализ. Понятие профессиограммы. Структура профессиограммы. Проектирование рабочего места. Методы проектирования. Концепция реинжиниринга. Модели рабочего места (работы). Удаленные рабочие места. Принципы, задачи и методы расстановки персонала. Должность: понятие и наименование. Должностное лицо. Объем прав должностных лиц. Виды должностных полномочий. Степени ответственности. Распределение должностных полномочий.

#### **Раздел 4. Маркетинг персонала. Набор и отбор персонала. Трудовая адаптация персонала.**

Маркетинг персонала: понятие, задачи. Этапы маркетинга персонала. Внутренние и внешние факторы персонал-маркетинга. Основные направления маркетинга персонала. Уровни, виды маркетинга персонала. Реализация маркетинга персонала в организации: подходы, процедура, контроль.

Набор персонала: понятие и сущность. Этапы набора. Источники набора. Отбор персонала: понятие, методы, анализ затрат. Рекрутинг и лизинг персонала, хэдхантинг. Интервьюирование при приеме на работу. Тесты и их использование при отборе. Профессиональные стандарты как основа отбора персонала. Прием на работу.

Понятие и виды адаптации. Организация и управление процессом адаптации. Введение в организацию, в подразделение, в должность. Признаки успешной адаптации нового работника. Развитие у работника чувства приверженности организации. Лояльность сотрудников. Разработка объективных и субъективных индикаторов адаптации новых работников. Разработка методов оценки успешности процесса адаптации.

#### **Раздел 5. Оценка и аттестация персонала. Высвобождение персонала.**

Понятие оценки, цели и задачи деловой оценки. Принципы, элементы и классификация показателей оценки. Процедура деловой оценки. Классификация методов деловой оценки. Эффективность деловой оценки. Система сбалансированных показателей. КРІ. Оценка на основе компетентностного подхода. Применение современных методов оценки в практике современных отечественных организаций. Центры независимой оценки квалификации персонала. Аттестация как специальная комплексная оценка. Цель и функции аттестации. Объекты и показатели аттестационной оценки. Процесс аттестации, процедура аттестации. Место и роль аттестации в развитии персонала и его движении. Аудит в управлении персоналом.

Способы рационализации персонала. Высвобождение персонала. Основная задача служб персонала при планировании работы с высвобождающимися сотрудниками. Виды увольнений. Выход сотрудников организации на пенсию. Формы и методы работы с

увольняющимся персоналом.

## **Раздел 6. Профессиональное развитие персонала. Обучение персонала. Планирование и управление карьерой.**

Понятие, цели и формы развития персонала. Профессиональное развитие как процесс подготовки персонала к выполнению новых функций, задач и карьерному росту. Формирование и функционирование системы управления профессиональным развитием. Профессиональное обучение как важнейшее средство развития персонала. Концепция непрерывного образования. Обучающаяся (самообучающаяся) организация. Корпоративный университет. Организация системы обучения персонала. Определение потребности в обучении. Составление учебных планов и программ. Методы обучения персонала. Оценка результатов обучения.

Понятие карьеры, классификация карьеры, модели карьеры, выбор и этапы развития карьеры. Управление деловой карьерой в организации. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала в организации. Резерв для замещения руководящих должностей и работа с ним. Делегирование полномочий. Особенности механизма развития карьеры в зарубежных странах

## **Раздел 7. Мотивация и стимулирование персонала. Основы вознаграждающего управления. Организация оплаты труда.**

Понятия потребности, мотива, мотивации, направленности, интенции в теориях управления человеческими ресурсами. Внешние и внутренние источники мотивации. Соотношение мотива и стимула. Положительная и отрицательная мотивация. Классификация мотивационных теорий. Современные представления о трудовой мотивации. Мотивационный менеджмент. Профессиональные стандарты как инструмент развития мотиваций персонала. Стимулирование персонала организации. Экономические стимулы. Неэкономические способы стимулирования. Роль социальной политики в разработке системы мотиваций.

Вознаграждение как объект регулирования трудовых отношений в организации. Качество трудовой жизни. Заработная плата - основной источник дохода сотрудников организации и инструмент мотивации персонала организации. Принципы установления заработной платы. Стимулирование с помощью надбавок, доплат и льгот. Формы и системы заработной платы в России. Штатное расписание.

## **Раздел 8. Руководство. Коммуникации в организации. Конфликты в сфере управления персоналом. Здоровье и безопасность персонала.**

Понятие руководства. Руководитель, функции, качества, типы. Классификация стилей руководства персоналом как методологическая и социально-практическая проблема. Специфика «одномерных» стилей руководства и оценка их эффективности. Социальный заказ на формирование «многомерных» стилей руководства. Их практическая значимость и теоретико-методологический смысл. Проблемно-предметная ориентация «многомерных» стилей руководства. Анализ наиболее значимых моделей стилей руководства: «Решетка менеджмента» Р.Блейка и М.Муттона, модель Ф.Фидлера, Т.Митчела и Р.Хауса, П.Херсли и К.Бланшара, В.Вурма и Ф.Йеттона. Личность руководителя как предпосылка и следствие формирования индивидуального стиля управления.

Коммуникация как функция организации. Формы коммуникации и методы ее организации. Непосредственная и опосредованная коммуникация на современном этапе: современные формы коммуникации и современные средства связи. Внутренняя и внешняя коммуникация организации и формы ее осуществления. Система PR. Соотношение

формальной и неформальной коммуникации. Вертикальные, горизонтальные, диагональные, вероятностные коммуникации. Коммуникативные сети. Коммуникативные барьеры и их преодоление. Организационные формы управленческих контактов.

Группа как социальный и управленческий феномен. Формирование группы внутри коллектива и специфика их структуры. Динамика формальных и неформальных групп. Основные и ситуативные причины образования групп. Стадии развития групп и специфическая динамика процесса группообразования. Структура группы, задачи организации и группы. Лидерство как групповой феномен и проблема. Теория лидерских качеств. Пути формирования и развития лидерского потенциала. Управление персоналом в условиях групповой динамики. Коллектив. Команда.

Понятие конфликта. Взгляды отечественных и зарубежных исследователей на методологию конфликта. Основные школы и направления. Типология конфликтов. Определение организационного конфликта. Отличие организационного конфликта от понятия классического конфликта. Функции конфликта в организации. Процесс конфликта: развитие и этапы. Диагностика конфликта. Метод картографии. Переговоры как технология разрешения конфликта. Стили поведения в конфликте. Алгоритм действий руководителя по предотвращению конфликта.

Определение и виды стрессов. Взгляд Г.Селье на теорию стрессов. Виды стрессов. Функции стрессов. Методы и методики нейтрализации стрессов. Безопасность и ее виды. Принципы безопасности. Техника безопасности в организации. Условия труда персонала. Понятие охраны здоровья. Управление системой охраны здоровья. Роль социального пакета в системе охраны здоровья сотрудников организации.

#### **Раздел 9. Управление персоналом государственной службы.**

Концепция государственной кадровой политики. Принципы, цели, направления государственной кадровой политики в области управления трудовыми ресурсами. Общая и профессиональная трудоспособность населения. Рынок труда и формы занятости населения. Государственное регулирование рынка труда. Виды и методы управления трудовыми ресурсами России. Государственная система управления трудом.

Государственная гражданская служба как вид государственной службы и профессиональной служебной деятельности. Персонал государственной гражданской службы. Специфика управления персоналом государственной гражданской службы в государственных органах.

Служащий государственной гражданской службы (гражданский служащий). Правовое положение гражданского служащего. Основные обязанности, ограничения и запреты, связанные с государственной гражданской службой. Требования к служебному поведению гражданского служащего. Оплата труда гражданских служащих, поощрения и награждения, стаж и государственные гарантии. Формирование кадрового состава государственной гражданской службы.

#### **Словарь основных терминов**

**АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКА** – процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде, совершенствование деловых и личных качеств работника. Представляет собой взаимодействие работника и окружающей его организационной и социальной среды. Адаптация может быть профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая.

**АНАЛИЗ РАБОЧЕГО МЕСТА** – способ сбора и анализа содержания работы, требований к работнику и контексту, в котором каждая работа выполняется. Он заключается в определении наиболее существенных характеристик работы,

упорядочении и оценке информации, связанной с работой или работником.

**АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА** – а) одно из правовых средств изменения условий договора (контракта) между организацией и наемным работником; б) процесс, благодаря которому совершенствуется деятельность организации по подбору, расстановке кадров, повышению квалификации, по определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности; в) проверка деловых качеств и квалификации сотрудника путем периодической оценки знаний, опыта, навыков и способностей к выполнению служебных обязанностей по определенной специальности и должности, проводится в целях воспитания кадров, стимулирования роста их квалификации и повышения ответственности за порученное дело, развития инициативы и творческой активности.

**АУДИТ ПЕРСОНАЛА** (кадровый) – своеобразный инструмент управления кадровыми процессами, в какой-то мере подобный финансовому или бухгалтерскому аудиту. Сущность аудита – оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития, диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения, формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению.

**АУТ-ТЕХНОЛОГИИ** – технологии оказания кадровых услуг и заимствования компанией ресурсов «извне». Различают две группы аут-технологий: осуществление специализированных функций (кадровый консалтинг, рекрутинг, аутплейсмент, ассесмент, бизнес-обучение) и предоставление персонала (лизинг, аутстаффинг).

**БЕЗОПАСНОСТЬ ТРУДА** – создание условий труда, соответствующих стандартам, которые удовлетворяют современным требованиям технико-технологического развития и санитарно-гигиенического характера в обеспечении безопасности здоровья сотрудников в процессе их трудовой деятельности.

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ** – один из основных элементов системы мотивации и стимулирования труда персонала. В рамках теории мотивации *вознаграждение* – это все то, что представляет для работника ценность или может казаться ему ценным.

**ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА** – увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ ДОЛЖНОСТЬ** – первичное структурное образование органа государственного управления, наделенное обязанностями, правами и ответственностью, необходимыми для достижения его целей. Она устанавливает совокупность статусов – социального, организационного и правового, закреплена в официальных документах.

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА** – а) социально-правовой институт, посредством которого реализуются цели и функции государства в обществе; б) профессиональная деятельность по обеспечению полномочий государственных органов; в) институт производства государственных социальных услуг; г) практическое профессиональное участие граждан в осуществлении целей и функций государства путем исполнения государственных должностей, учрежденных в государственных органах.

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА** – а) общегосударственная стратегия формирования, развития и рационального использования трудового потенциала страны; б) система признанных на государственном уровне целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию кадровых процессов и отношений.

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЧИН** - в соответствии со ст. 11 Федерального закона о государственной гражданской службе, вместо прежних квалификационных разрядов установлен новый критерий классификации гражданских служащих - деление на классные



чины. Классный чин госслужащего зависит от многих факторов: стажа, образовательного уровня, различных служебных характеристик и т.д. Принят специальный Указ Президента РФ № 113 от 1 февраля 2005 г. «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим», регулирующий данный вопрос. Присвоение классных чинов происходит индивидуально, по результатам квалификационного экзамена.

**ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД** – исходит из представления управления человеком и представления об организации как культурном феномене. Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ** – процесс перераспределения власти, задач и прав в рамках организации в направлении более низких иерархических уровней. Вышестоящее лицо делегирует своим подчиненным в основном ответственность за рутинные вопросы, освобождая тем самым себя для решения др. более важных проблем.

**ДОЛЖНОСТЬ** – установленная (конституированная) социальная роль, выполняемая человеком в государственных, общественных, частных организациях, предприятиях и учреждениях; элемент структуры подразделений (производственной, научной, управленческой и др.). Характеризует круг обязанностей работника, его права и ответственность.

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ** – нормативный документ, регламентирующий деятельность работника в структуре организации, определяющий организационно-правовое положение, содержание и условия его эффективной работы.

**ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА** – 1) цена рабочей силы, определяемая в ход переговоров между работниками и работодателями при участии государства, обеспечивающего соблюдение достигнутых договоренностей; величина денежного вознаграждения, выплачиваемого работнику за его трудовой вклад, призванная одновременно отражать стоимость его рабочей силы и результаты его труда.

**КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ** – численность и качество персонала, имеющегося и необходимого организации для реализации задач и целей ее стратегического развития.

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА** – целостная и объективно обусловленная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного персонала, способного адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка.

**КАДРОВАЯ РАБОТА** – 1) элемент рынка труда; 2) на предприятии, в организации – одна из основных важнейших составных частей управления персоналом. Это деятельность субъектов кадровых отношений по реализации кадровой политики, включающая: организацию работы с персоналом, технологии, способы и методы реализации кадровой политики.

**КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ** – степень удовлетворения важных личных потребностей работника через деятельность в организации. К.т.ж. можно повысить, изменив в лучшую сторону любые организационные параметры, влияющие на людей. Это включает, например, участие работников в управлении, их обучение, реализацию программ продвижения по службе, обучение работников методам более эффективного общения и поведения в коллективе, совершенствование организации труда и др.

**КВАЛИФИКАЦИЯ** – определенный уровень знаний и трудовых навыков, необходимых для выполнения работ определенной сложности по профессии и специальности.

**КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ** (кадроведческие технологии) – совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых

кадровых решений.

**КАРЬЕРА** – субъективно осознанный трудовой путь человека, способ достижения целей и результатов в основной форме личного самовыражения, поступательное движение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

**КОЛЛЕКТИВ** – организационная общность людей, объединенных конкретным видом общественно-полезной деятельности, осуществляемой в рамках той или иной формы собственности, складывающимися в ходе этой деятельности отношениями взаимной ответственности, интересами, ценностными ориентациями, установками и нормами поведения.

**КОМАНДА** – это группа людей, которые за счет коллективных усилий добиваются реализации ключевых целей организации. Команду характеризует высокий уровень сплоченности, приверженности всех членов К. общим целям и ценностям организации.

**КОММУНИКАЦИЯ** – способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

**КОМПЕТЕНЦИИ** – стандарт поведения, совокупность взаимосвязанных качеств личности, знаний, умений и навыков, способов деятельности, задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов и необходимых для качественной и продуктивной деятельности по отношению к ним.

**КОМПЕТЕНТНОСТЬ** – степень выраженности присущего человеку профессионального опыта в рамках компетенций конкретной должности.

**КОНФЛИКТ** – 1) временное эмоциональное изменение настроения человека или группы людей в связи с получением новых данных, существенно меняющих старое представление об интересующем объекте или процессе; 2) одна из форм человеческого взаимодействия, в основе которой лежат различного рода реальные или иллюзорные, объективные или субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, с попытками их разрешения на фоне проявления эмоций.

**КОНЦЕПЦИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА** – формируется в рамках стратегического управления человеческими ресурсами. Интеллектуальный капитал состоит из запаса и движения полезных для организации знаний. Концепция показывает, что хотя вырабатывают, сохраняют и используют знания отдельные люди (человеческий капитал), эти знания расширяются путем взаимодействий между людьми (социальный капитал), в результате чего создается институционализированное знание, которым владеет организация (организационный капитал).

**КОНЦЕПЦИЯ НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ** – сформировалась в 80-90-х годах XX века, когда динамические изменения внешней и внутренней среды организации вызвали необходимость непрерывной и гибкой адаптации ее сотрудников к этим изменениям. Активным инструментом адаптации и выступило непрерывное профессиональное образование сотрудников.

**КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ** – построена на создании ощущения идентичности всех членов организации, формирования образа коллективного «мы». О.к., по определению Е.Шейна, есть набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем, которые реализуются в системе представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемых всеми его членами.

**КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – как целостная концепция сформировалась в 60-70 годы XX века. Основана на том, что работник является субъектом

трудовых отношений, и воздействие на него строится на основе персонификации работника, признания его личностных особенностей.

**КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ** – как целостная концепция сложилась к 80-90-м годам XX века и основана на том, что представляет персонал организации как ключевой стратегический ресурс, определяющий ее конкурентоспособность.

**ЛИДЕРСТВО** – способность человека управлять людьми с учетом их наклонностей и желаний; компонент деятельности менеджера, связанный с оказанием целенаправленного влияния на поведение отдельных лиц или целой рабочей группы. Лидерство строится на управлении с помощью примера, убеждения, вдохновения, воодушевления.

**ЛИЗИНГ ПЕРСОНАЛА** – форма изменения численности персонала, при которой самостоятельная фирма («кредитор») передает на определенный срок одного или нескольких своих сотрудников, с которыми она имеет трудовой договор, в распоряжение др. фирмы («заемщик»), обязуя этих сотрудников в течение срока «аренды» работать на фирме-заемщике. При этом заключенный работниками с фирмой-кредитором трудовой договор сохраняет силу.

**ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА** – это эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом.

**МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА** – вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – совокупность определенных приемов и способов, типичных подходов к воздействию (влиянию) на персонал (как на работников, так и на трудовой коллектив в целом) с целью достижения конкретных результатов и координации их деятельности в процессе производства.

**МОНИТОРИНГ ПЕРСОНАЛА** – процесс отслеживания состояния объекта (системы, персонала) с помощью непрерывного или периодически повторяющегося сбора данных, представляющих собой совокупность определенных ключевых показателей.

**МОТИВ** – внутренние побуждения, которые заставляют человека делать что-либо или поступать определенным образом.

**МОТИВАЦИЯ** – использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. В современной теории управления мотивация трактуется как процесс побуждения людей для достижения целей организации.

**НЕФОРМАЛЬНАЯ ГРУППА** – стихийно формируется для удовлетворения социальных потребностей и общения людей.

**НАБОР ПЕРСОНАЛА** – действия организации для привлечения на работу кандидатов, отвечающих необходимым требованиям; формирование резерва для отбора.

**ОБОРОТ КАДРОВ** – число принятых или выбывших работников за отчетный период.

**ОРГАНИЧЕСКИЙ ПОДХОД** – в рамках этого подхода сложились концепции управления персоналом и управления человеческими ресурсами. Организация воспринимается как целостная живая система, существующая в окружающей среде, что позволяет организации использовать для достижения эффективности деятельности синергетический эффект.

**ОТБОР ПЕРСОНАЛА** – идентификация требований, предъявляемых организацией к качествам работника. Система мероприятий, обеспечивающая формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации.

**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** – обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

**ОХРАНА ЗДОРОВЬЯ** – система обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая правовые, социально-

экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

**ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА** – 1) оценка степени подготовленности работника к выполнению того или иного вида деятельности, а также уровня его потенциальных возможностей для определения перспектив роста; 2) диагностика уровня развития профессионально важных качеств, сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровню и специфике должностей).

**ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ** – совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечить достижение целей организации.

**ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА** – 1) набор решений по размещению и развитию персонала и направления его (персонала) использования для достижения целей организации; 2) часть общей системы планирования в организации.

**ПОДБОР ПЕРСОНАЛА** – идентификация характеристик человека и требований организации, должности. При подборе должность подыскивается под возможности человека.

**ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ** - приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию. Приверженность организации предполагает: идентификацию, вовлеченность, лояльность.

**ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – основополагающие идеи, закономерности и правила поведения субъектов деятельности по управлению персоналом.

**ПРОФЕССИОГРАММА** – документ, содержащий основные профессиональные требования, на которые должно быть ориентировано развитие профессиональных качеств человека в ходе овладения им профессией или замещения должности.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ** – 1) один из методов профессионального развития персонала; 2) процесс развития у сотрудников специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА** – приобретение работником новых знаний, умений и навыков, которые он использует или будет использовать в своей профессиональной деятельности; процесс наполнения компонентов профессионального опыта человека новым, отличным от предыдущего, содержанием.

**РАБОЧЕЕ МЕСТО** – оснащенная необходимыми техническими средствами пространственная зона, в которой совершается трудовая деятельность работника или группы рабочих. Р.м. – первичное звено производства.

**РАСХОДЫ (ЗАТРАТЫ) НА ПЕРСОНАЛ** – интегральный показатель, включающий в себя все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора: затраты на заработную плату, выплаты работодателя по различным видам социального страхования; расходы организации на различного рода социальные выплаты и льготы, на содержание социальной инфраструктуры, затраты на содержание социальных служб, на обучение и повышение квалификации персонала, на выплату дивидендов и покупку льготных акций и т.д.

**РЕГЛАМЕНТ** – совокупность правил, определяющих порядок деятельности любой организации.

**РЕЗЕРВ** – 1) потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности; 2) часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

**РУКОВОДСТВО** – 1) управление, которое характеризуется вполне

определенными функциональными приоритетами; 2) функция управления в составе основных функций, раскрывающих содержание управления.

**СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ (паблик рилейшнз)** – 1) наука и искусство анализа тенденций развития взаимоотношений определенного социального субъекта (организации, фирмы, органа власти и т.д.) с различными социальными институтами и общностями; прогноза и оценки возможных последствий планируемых действий и мероприятий, их влияния на престиж, репутацию, имидж данного субъекта.

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – 1) методы, процедуры, приемы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения организационных целей; 2) система, в которой реализуются функции управления персоналом.

**СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – самостоятельное управленческое звено, функциональное подразделение, имеющее предметной сферой своей деятельности и одновременно объектом воздействия персонал организации.

**СТИЛЬ РУКОВОДСТВА** – 1) стиль поведения руководителя в процессе осуществления своей руководящей роли, относительно неизменный в различных ситуациях; 2) совокупность своеобразных приемов управления.

**СТИМУЛ** – внешнее побуждение активности работника, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, интересами, стремлениями и т.д.

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

**СТРЕСС** – комплекс физических, химических и психологических реакций человека на стимулы или стрессоры в окружающей обстановке.

**СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – относительно самостоятельное лицо или орган, которому предоставлено право или вменено в обязанность решать вопросы, связанные с реализацией задач кадровой политики, осуществлять те или иные функции кадровой работы.

**ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ** – добровольный официальный уход наемного работника из одной организации в другую на основании самостоятельно принятого им решения.

**ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – процессы, охватывающие широкий спектр функций от приема до увольнения персонала, осуществляемые с помощью определенных методов и процедур.

**УСЛОВИЯ ТРУДА** – 1) характеристики работы по отношению к работнику; 2) совокупность социальных и производственных факторов, в которых протекает трудовая деятельность человека.

**ФОРМАЛЬНАЯ ГРУППА** – групп, созданная по воле руководства для выполнения конкретных работ в соответствии с разделением труда в данной организации.

**ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – составная часть любого процесса управления, представляет собой работы, выполняемые в рамках деятельности по управлению персоналом.

**ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ** – документ, содержащий перечень структурных подразделений организации с указанием наименования должностей количества штатных единиц по каждой должности, должностных окладов и надбавок к зарплате.

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОДХОД** – использует концепцию трудовых ресурсов, в рамках которой ведущее место занимает техническая (в лучшем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Основные направления работы: отбор способных работников, стимулирование и нормирование труда.

#### 4.Образец тестовых вопросов

1.Персонал - это...

- а) штатный состав работников организации;
- б) весь личный состав работников организации;
- в) руководящий состав работников организации.

2.Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- а) оценка личных и деловых качеств;
- б) оценка труда;
- в) оценка результатов труда;
- г) комплексная оценка качества работы.

3.Система целей управления персоналом является основой определения:

- а) политики организации;
- б) стратегии развития организации;
- в) состава функций управления персоналом.

4.К принципам управления А.Файоля относится принцип...

- а) подчинения общих интересов личным;
- б) единоначалия;
- в) религиозности.

5.Современные концепции управления персоналом являются...

- а) стратегическими;
- б) тактическими;
- в) глобальными.

6.Потребностями низшего уровня по классификации А.Маслоу являются...

- а) потребности в надежности существования;
- б) потребность власти;
- в) физиологические потребности.

7.К процессуальным теориям мотивации относится...

- а) теория ожиданий (модель Врума);
- б) теория потребностей Мак-Клелланда;
- в) двухфакторная теория Герцберга.

8.Формальная группа...

- а) создается по воле руководства;
- б) формируется спонтанно;
- в) формируется целенаправленно членами коллектива.

9.Среди различных типов конфликтов теория управление персоналом рассматривает...

- а) межличностные конфликты;
- б) внутриличностные конфликты;
- в) организационные конфликты.

10.Административные методы управления - это...

- а) методы прямого воздействия на управляемый объект и однозначного решения управленческой ситуации;
- б) передача прав, функций и ответственности с верхних уровней управления на нижние;
- в) действия, направленные на достижение цели и приводящие к изменению.

11. Оценка персонала - это...

- а) способность отвечать за выполненную работу;
- б) процесс сопоставления индивидуальных свойств и качеств работника с определенными требованиями.
- в) обобщенные, наиболее устойчивые характеристики персонала.

12. Выбором из общего числа кандидатов наиболее подходящих работников с учетом их пригодности и индивидуальных склонностей является...

- а) отбор персонала;
- б) набор персонала;
- в) подбор персонала

13. Наличие лидера является необходимой характеристикой...

- а) внеформальной группы;
- б) формальной группы;
- в) малой группы;
- г) рабочей группы;
- д) неформальной группы;
- е) проектной группы.

14. Источником внутреннего набора является...

- а) размещение объявлений в транспорте, на досках объявлений;
- б) обращение к коллегам с просьбой порекомендовать своих друзей, знакомых, родственников;
- в) рекрутинговые агентства;
- г) обучение и перемещение сотрудников фирмы.

15. Источником организационного конфликта является:

- а) ресурсы организации;
- б) интересы руководителей и подчиненных;
- в) интересы подчиненных;
- г) межличностные общения;
- д) требования к рабочему месту.

16. Аттестация – это...

- а) форма контроля;
- б) комплексная оценка;
- в) анализ работы;
- г) самооценка;
- д) инструмент карьеры.

17. Целью кадровой политики является:

- а) анализ, оценка положения дел в сфере управления человеческими ресурсами
- б) сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала
- в) формирование кадровых программ, процедур, мероприятий с учетом настоящей и прогнозируемой в будущем ситуации

18. Выбор руководителем открытой или закрытой кадровой политики определяется

- а) состоянием рынка труда
- б) корпоративной культурой организации
- в) его личным предпочтением
- г) ресурсами, которые имеет организация

19. Какой документ содержит сведения о численности работников соответствующих категорий по каждой должности:

- а) должностная инструкция
- б) организационная структура
- в) положение о подразделении
- г) штатное расписание
- д) коллективный договор

20. Какая теория составляет основу развития персонала

- а) организационной культуры
- б) человеческого капитала
- в) открытых систем
- г) теория Маслоу

21. Если человек за 40 лет работы проходит 12 иерархических этажей, то такая карьера называется:

- а) центрированной
- б) скоростной
- в) нормальной
- г) тупиковой

22. Кандидаты, на замещение определенных ключевых должностей, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшее будущее составляют

- а) резерв функционирования
- б) стратегический резерв
- в) оперативный резерв

23. Стиль руководства, при котором руководитель дает деловые краткие распоряжения и занимает позицию вне группы называется:

- а) либеральный
- б) нейтральный
- в) директивный

24. Наиболее распространенная классификация многомерных стилей дана в управленческой решетке (матрице). Кто автор этой классификации:

- а) Т. Килменн      в) Д. Мутон      д) Б. Басс
- б) Р. Блейк      г) Т. Коно      е) Д. Макгрегор

25. Управление персоналом – это...

- а) процесс, посредством которого разрозненные человеческие ресурсы объединяются в единую систему для достижения поставленной цели;
- б) управление процессами, происходящих в живых организмах;
- в) управление деятельностью.



26. Человек в современном процессе управления воспринимается как...
- а) фактор производства;
  - б) источник доходов;
  - в) статья расходов.
27. Каковы причины высвобождения работников в организации:
- а) структурные сдвиги в производстве;
  - б) перемещения работников внутри организации;
  - в) текучесть кадров;
  - г) повышение технического уровня производства;
  - д) изменение объемов производства.
28. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы сокращает текучесть рабочей силы впоследствии:
- а) да;
  - б) иногда;
  - в) нет
29. Файоль развивал свои идеи в рамках:
- а) гуманистического подхода;
  - б) технократического подхода.
30. Обучающая организация – это организация, в которой:
- а) организовано систематическое обучение сотрудников
  - б) организовано внедрение опыта других организаций
  - в) знание используется как основной инструмент достижения конкурентоспособности

## 5. Литература

### Основная литература

1. Алехина Л.Л. Данилин И.А. Технология развития персонала в организации. [Электронный ресурс]: Научные записки. – Электрон.текстовые данные. - ОрелГИЭТ, 2019г. №1. – Режим доступа: <https://e-lanbook-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/reader/journalArticle/542894/#1>. – ЭБС издательства "ЛАНЬ"
2. Болдогоев, Д. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации // Д. Болдогоев, С. Иванова и др. - М.: Альпина Паблишерз, 2014. - 223 с
3. Духновский, С. В. Кадровая безопасность организации : учебник и практикум для вузов / С. В. Духновский. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 245 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09266-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://web2.urait.ru/bcode/475033>
4. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для бакалавриата и магистратуры / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко; под общ. ред. Н. А. Омельченко. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 365 с. <https://idp.nwira.ru:2920/book/85CA8D6B-386F-4DE9-B345-CA67531C0D2C>
5. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для вузов / Л.В. Фотина [и др.]; под общей редакцией Л.В. Фотиной. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 478 с.

6. Коттон Д. Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом. [Электронный ресурс], 2018. – Режим доступа: <https://e-lanbook-com.ezproxu.ranepa.ru:2443/reader/book/107886/#1>. - ЭБС издательства "ЛАНЬ"
7. Кузьминов А.В. Управление персоналом организации : методическое пособие [Электронный ресурс]/ Кузьминов А.В. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 135 с. — ISBN 2227-8397. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/89499.html> - ЭБС «IPRbooks».
8. Масалова Ю.А. Инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс]/ Масалова Ю.А. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2016. — 324 с. — ISBN 978-5-7014-0731-0 – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/87107.html> - ЭБС «IPRbooks»
9. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 444 с. — (Бакалавр. Академический курс). <https://idr.nwira.ru:2920/book/B58B896A-B9C6-4620-943D-2D4DEA5837E1>
10. Петров А. Я. Профессиональное образование и обучение работников (персонала). Правовые основы : учебник для академического бакалавриата [Электронный ресурс] / Петров А. Я. — Электрон. текстовые данные. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 317 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — Режим доступа: <https://www-biblio-online-ru.ezproxu.ranepa.ru:2443/bcode/430029> — ЭБС «Юрайт»
11. Попович Н. Г. Социальная политика государства и управление социальным развитием организации : учебно-методическое пособие [Электронный ресурс]/ Н. Г. Попович. — Электрон. Текстовые данные - М: Университет экономики и управления, 2017. — 128 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/73282.html> ЭБС IPR BOOKS .
12. Руденко А.М. Управление персоналом: учебное пособие / А.М.Руденко, В.В.Котлярова; под ред.А.М.Руденко. - Ростов н/Д: Феникс, 2017. – 414с.
13. Шамшетдинов Р.Р. Методы оценки эффективности деятельности персонала. [Электронный ресурс]: Бюллетень науки и практики, – Электрон. текстовые данные.- 2019г.№4. – Режим доступа: <https://e-lanbook-com.ezproxu.ranepa.ru:2443/reader/journalArticle/529601/#1>. - ЭБС издательства "ЛАНЬ"
14. Шлендер П.Э. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» [Электронный ресурс]/ Шлендер П.Э., Лукашевич В.В., Мостова В.Д. [и др.] ; под редакцией Шлендер П.Э. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с. — ISBN 5-238-00909-7. —Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/71073.html> - ЭБС «IPRbooks».
15. Управление человеческими ресурсами: учебник / коллектив авторов; под ред. Ю.Г.Одегова, В.В.Лукашевича. – Москва: КНОРУС, 2017. - 222с.

## **Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации. – М.: Проспект, 2016.

2. Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс».
3. Федеральный закон от 27.05.2003 №58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс».
4. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. N 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями).
5. Указ Президента РФ от 04.12.2009 №1382 «Об утверждении Положения об Управлении Президента Российской Федерации по вопросам государственной службы и кадров» от 20.03.2006 г. № 231 // «Собрание законодательства РФ», 27.03.2006 г., № 13, ст. 1360.
6. Указ Президента РФ от 1.02.2005 г. №112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс».
7. Указ Президента РФ от 31.12.2005 №1574 «О Реестре должностей Федеральной государственной гражданской службы» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс».
8. Указ Президента РФ от 11 августа 2016 г. № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы» // Собр. законодательства РФ от 15 августа 2016 г.. № 33. ст. 5165
9. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 г. № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс».

#### *Учебная литература*

1. Аверин, А. Н. Управление персоналом: учеб. пособие / А. Н. Аверин; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - М.: Изд-во РАГС, 2011. - 207 с.
2. Болдогоев, Д. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации // Д. Болдогоев, С. Иванова и др. - М.: Альпина Паблишерз, 2014. - 223 с.
3. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Норма, 2013. - 427 с.
4. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для бакалавриата и магистратуры / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко; под общ. ред. Н. А. Омельченко. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 365 с. <https://idp.nwira.ru:2920/book/85CA8D6B-386F-4DE9-B345-CA67531C0D2C>
5. Лукичева, Любовь Ивановна. Управление персоналом: учеб. пособие [по специальности "Менеджмент орг."] / Л. И. Лукичёва; под ред. Ю. П. Анискина. - 9-е изд., испр. - М.: Омега-Л, 2014. - 263 с.

6. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 444 с. — (Бакалавр. Академический курс). <https://idp.nwira.ru:2920/book/B58B896A-B9C6-4620-943D-2D4DEA5837E1>
7. Руденко А.М. Управление персоналом: учебное пособие / А.М.Руденко, В.В.Котлярова; под ред.А.М.Руденко. - Ростов н/Д: Феникс, 2017. – 414с.
8. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие (гриф УМО)/ Г.И. Михайлина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 280 с.— Режим доступа: <http://idp.nwira.ru:2945/24834.html>. — ЭБС «IPRbooks»
9. Управление человеческими ресурсами: учебник / коллектив авторов; под ред. Ю.Г.Одегова, В.В.Лукашевича. – Москва: КНОРУС, 2017. - 222с.