Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

Высшая школа государственного администрирования

**Программа государственного экзамена**

по направлению 38.04.03 «Управление персоналом»

(магистерская программа «Стратегия управления кадрами»)

Квалификация (степень) выпускника Магистр

Форма обучения (очная)

Программа утверждена на заседании

Ученого совета ВШГАдм.

Протокол № 10 от 30 сентября 2021 года

Москва, 2021

**1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ**

1.1. Цель реализации программы «Стратегия управления кадрами» – оценка компетенций и степени подготовленности выпускников к профессиональной деятельности. На итоговом междисциплинарном экзамене выпускник должен продемонстрировать глубокие знания теоретических основ методологии и практики стратегического управления кадрами на государственной гражданской службе, а также на коммерческих предприятиях. Государственный итоговый междисциплинарный экзамен включает актуальные и практически значимые вопросы по теории современной стратегии управления кадрами на государственной гражданской службе, менеджменту, экономике и финансам, управлению человеческими ресурсами. Проблемы общепрофессиональных и специальных дисциплин рассматриваются в контексте основных учебных дисциплин, непосредственно формирующих в ходе подготовки студентов магистратуры их навыки и компетенции, отвечающие требованиям, содержащимся в Государственном образовательном стандарте по направлению 38.04.03 «Управление персоналом». В ходе государственного экзамена обучающийся должен, опираясь на сформированные общекультурные и профессиональные компетенции, показать свои способность и умение решать на современном уровне задачи в области профессиональной деятельности, четко излагать специальную информацию, научно аргументировать и защищать свою точку зрения.

1.2. Характеристика направления Магистр по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» должен быть подготовлен к решению профессиональных задач в соответствии с профильной направленностью ООП магистратуры и видами профессиональной деятельности:

**В организационно-управленческом и экономическом виде профессиональной деятельности выпускник готов решать следующие задачи:**

разработка стратегии управления персоналом организации и осуществление мероприятий, направленных на ее реализацию;

формирование системы управления персоналом;

разработка кадровой политики и инструментов ее реализации;

кадровое планирование и маркетинг персонала;

управление службой персонала (подразделениями, группами сотрудников, реализующими специализированные функции управления персоналом);

экономический анализ показателей по труду, бюджетирование затрат на персонал;

оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом.

**В аналитическом и консультационном виде профессиональной деятельности выпускник готов решать следующие задачи:**

поиск, анализ и оценка информации для подготовки и принятия управленческих решений в системе управления персоналом;

анализ эффективности существующей системы управления персоналом, разработка и обоснование предложений по ее совершенствованию;

анализ и моделирование процессов управления персоналом;

анализ кадрового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника;

использование в практической деятельности организаций информации, полученной по итогам маркетинга рынка труда и бенчмаркинга персонала;

финансовое планирование и прогнозирование затрат по элементам кадровой политики организации;

проведение аудита и контроллинга персонала организации и системы управления персоналом.

**В научно-исследовательском и педагогическом виде профессиональной деятельности выпускник готов решать следующие задачи:**

выявление и формулирование актуальных научных проблем управления персоналом;

разработка программ научных исследований и разработок в сфере управления персоналом, организация их выполнения;

разработка методов и инструментов проведения исследований в системе управления персоналом и анализ их результатов;

поиск, сбор, обработка, анализ и систематизация информации по темам проводимых исследований;

подготовка обзоров, отчетов и научных публикаций по актуальным проблемам управления персоналом;

разработка образовательных программ для обеспечения обучения персонала;

разработка учебно-методических материалов для обеспечения обучения персонала в соответствии со стратегией развития организации;

разработка и использование современных образовательных технологий в процессе обучение персонала;

организация и участие в образовательном процессе образовательных учреждений Российской Федерации;

организация и контроль наставничества;

организация, участие в обучении и контроль за внутрикорпоративным профессиональным развитием персонала;

педагогическая деятельность в корпоративных университетах, бизнес-школах;

**В проектном виде профессиональной деятельности выпускник готов решать следующие задачи:**

разработка и применение современных методов управления персоналом;

разработка и экономическое обоснование проектов совершенствования системы и технологий управления персоналом (в том числе в кризисных ситуациях);

внедрение и оценка социально-экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологий управления персоналом.

**В социально-психологическом виде профессиональной деятельности выпускник готов решать следующие задачи:**

разработка и эффективное использование современных социальных технологий в работе с персоналом;

разработка и организация внедрения планов социального развития организации;

организация управления конфликтами и стрессами, личное участие в посреднической, социально-профилактической и консультационной деятельности по управлению конфликтами и стрессами;

организация предупреждения личной профессиональной деформации и профессионального выгорания.

2. КОМПЕТЕНЦИИ, ПОЛУЧАЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОБУЧЕНИЯ

(оцениваемые на государственном экзамене)

Во время государственного экзамена выпускник должен продемонстрировать углубленные знания, умения, навыки и компетенции, необходимые для успешной профессиональной деятельности, в том числе

должен обладать следующими **универсальными компетенциями:**

способность формулировать научно обоснованные гипотезы, создавать теоретические модели явлений и процессов, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности (УК-1);

готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (УК-2);

готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (УК-3).

Выпускник, освоивший программу магистратуры, должен обладать следующими **общепрофессиональными компетенциями:**

способность к общению в устной и письменной формах на русском и иностранном языках в ходе решения профессиональных задач (ОПК-1);

готовность к руководству персоналом в сфере своей профессиональной деятельности на основе толерантного отношения к социальным, этническим, конфессиональным и культурным различиям (ОПК-2);

способность к комплексному восприятию современных проблем управления персоналом в организации и пониманию роли персонала и управления им в управлении организацией в целом (ОПК-3);

способность к решению задачи повышения эффективности использования и развития персонала (ОПК-4);

владение технологиями формирования команды профессионалов, готовность к эффективному командному взаимодействию, отстаиванию своей позиции, убеждению, поиску компромиссных решений (ОПК-5);

готовность к разработке кадровой стратегии и стратегии организации в целом на основе принципов корпоративной социальной ответственности (ОПК-6);

готовность к использованию современных технологий управления персоналом в своей профессиональной деятельности (ОПК-7);

способность оценивать социальную и экономическую эффективность системы управления персоналом, готовность к использованию результатов оценки при подготовке рекомендаций по оптимизации функционирования системы управления персоналом или ее отдельных подсистем (ОПК-8);

владение методами и инструментами оценки влияния макроэкономической среды, органов государственного и муниципального управления и других факторов на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельной организации (ОПК-9);

готовность к использованию информационных технологий и их возможностей при решении профессиональных задач (ОПК-10);

способность выявлять актуальные научные проблемы управления персоналом, предлагать возможные способы их решения (ОПК-11);

готовность разрабатывать и применять методы и инструменты проведения исследований в системе управления персоналом и проводить анализ их результатов. Способность самостоятельно и в составе творческого коллектива проводить фундаментальные и научно-практические исследования в соответствии с видом деятельности, в том числе в междисциплинарных областях; самостоятельно формулировать научные гипотезы и инновационные идеи; выбирать и (или) вырабатывать методологию их реализации; оценивать научную новизну и достоверность результатов проведенных исследований, их вклад в разработку теории и практическую значимость (ОПК-12);

способность ставить и решать коммуникативные задачи в различных форматах взаимодействия, управлять процессами сбора и обработки информации, информационного обмена в различных коммуникационных средах, определять характер информационных угроз и находить решения по их преодолению, а также формировать коммуникативные системы посредством применения современных специализированных информационно-коммуникационных технологий и программных средств в соответствии с видом деятельности (ОПК-13);

способность выявлять, систематизировать, моделировать и прогнозировать управленческие, административные, психологические, социально-экономические, социо-культурные процессы и явления на индивидуальном, групповом, организационном и государственном уровнях на основе применения методов обработки массивов данных, теоретического и эмпирического анализа; ставить задачи по информационно-аналитическому обеспечению профессиональной деятельности и руководить работой по их решению; определять направления совершенствования информационно-аналитической работы, в соответствии с видом профессиональной деятельности (ОПК-14);

способность разрабатывать и принимать обоснованные организационно-управленческие решения в области профессиональной деятельности на базе научного мышления, знания механизма, институциональных основ, особенностей и трендов развития современной рыночной экономики, социально-экономических и административно-управленческих основ функционирования организации (ОПК-15);

способность разрабатывать научно-обоснованные предложения и рекомендации для проведения прикладных исследований и оказания консалтинговых услуг, проводить психологическую, социальную и экономическую диагностику, готовить экспертные заключения; организовывать работу научно-экспертного коллектива; представлять его во взаимодействии с заказчиком и партнерами (ОПК-16);

способность осуществлять педагогическую деятельность по профильным дисциплинам (модулям) в рамках программ повышения квалификации персонала соответствующего уровня с использованием актуальных подходов и педагогических методик, а также современных форм коммуникации, в очном и дистанционном форматах (ОПК-17).

**Профессиональные компетенции** выпускника, освоившего программу магистратуры.

**Организационно-управленческая и экономическая деятельность:**

способность к разработке, внедрению и реализации стратегии управления персоналом организации, кадровой политики в соответствии со стратегическими планами организации (ПК-1);

владение технологиями оценки кадрового потенциала, интеллектуального капитала персонала и организации в целом, способность к определению направлений развития системы и технологий управления персоналом в организации (ПК-2);

готовность к разработке, внедрению и реализации стратегии привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала (ПК-3);

готовность к разработке, внедрению и реализации стратегии адаптации персонала организации (ПК-4);

готовность к разработке, внедрению и реализации стратегии обучения и развития персонала организации (ПК-5);

владение методами и инструментами текущей деловой оценки персонала (ПК-6);

готовность к разработке и внедрению политики мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач, способность определять зоны ответственности и эффективности работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения (ПК-7);

способность обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру, способность направлять поведение индивидов (группы) и организовывать профессиональное взаимодействие на основе знания закономерностей становления, социализации, адаптации и развития личности в группе, обществе и индивидуальном жизненном пути человека, способность выстраивать эффективное общение и управленческое воздействие на основе диагностики факторов поведения личности в сложных системах с учетом социально-психологических, этнических, гендерных и возрастных особенностей персонала (ПК-8);

способность разрабатывать программы первоочередных мер по созданию комфортных условий труда в организации, оптимальные режимы труда и отдыха, обеспечения безопасности для различных категорий персонала организации (ПК-9);

способность разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом (ПК-10).

**Аналитическая и консультационная деятельность:**

способность выбирать направление деятельности системы управления персоналом, исходя из задач организации, систематизировать информацию для достижения поставленной цели, осуществлять сбор, обработку, анализ и интерпретацию различных видов управленческой информации для определения стратегии и тактики управления персоналом разного рода организаций, разрабатывать организационную кадровую политику и кадровые процедуры по основным направлениям профессиональной деятельности (ПК-11);

владение принципами, формами и методами диагностики организационного развития, технологией проведения диагностики и мониторинга состояния развития организации, ее кадрового потенциала и умение использовать их в своей профессиональной деятельности, способностью применять методы кадрового консультирования и кадрового аудита, технологии разработки и проведения комплексных процедур психологической, социальной, и экономической диагностики деятельности по управлению персоналом, аудита основных функций и направлений работы с персоналом и кадрами государственных организаций, контроллинга управленческих процессов (ПК-12);

владение методами и инструментами оценки эффективности действующей в организации системы найма и адаптации персонала, способность самостоятельно разрабатывать стратегию и тактику маркетинга организации и маркетинга персонала на основе анализа сложного окружения (контекста), интерпретации социальных, экономических, правовых и культурных тенденций, прогноза последствий управленческих действий, формировать ценностное предложение работникам и соискателям (ПК-13);

готовность применять на практике методы оценки эффективности системы обучения и развития персонала и ее вклада в достижение целей организации (ПК-14);

владение методами оценки эффективности системы мотивации и стимулирования, методами анализа конкурентоспособности и оценки эффективности политики оплаты труда в организации, способность осуществлять оценку эффективности труда, выявлять резервы повышения производительности и качества труда, организовывать процесс контроля результатов труда, выдвигать предложения по изменению условий труда, определять эффективность работы системы организации и нормирования труда персонала на рабочих местах (ПК-15);

владение навыками анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры (ПК-16);

владение методами оценки и прогнозирования рисков в управлении персоналом, анализа травматизма и профессиональных заболеваний (ПК-17);

способность формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение (ПК-18);

владение навыками оценки состояния и оптимизации кадрового делопроизводства и кадрового учета (ПК-19);

готовность определять и формулировать задачи и принципы построения системы внутренних коммуникаций, консультировать работодателя и персонал организации о правах и обязанностях, возникающих в результате заключения трудового договора (ПК-20);

способность выявлять и интерпретировать наиболее острые социально-трудовые проблемы организации, находить пути их решения, разрабатывать и экономически обосновать систему мер по их практической реализации (ПК-21);

способность разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации, определять параметры и критерии оценки персонала, выбирать средства и методы оценки и аттестации персонала, организовывать и проводить оценку и аттестацию персонала, систематизировать, обобщать и анализировать полученные результаты (ПК-22);

способность разрабатывать обоснованные консалтинговые решения в области профессиональной деятельности на базе научного экономического мышления, знания механизма, институциональных основ, особенностей и трендов развития современной рыночной экономики, экономических основ функционирования организации (ПК-23).

**Научно-исследовательская и педагогическая деятельность:**

способность разрабатывать программы научных исследований в сфере управления персоналом и организовывать их выполнение, применять количественные и качественные методы анализа при принятии решений в области управления персоналом и строить соответствующие организационно-экономические модели, создавать научно-исследовательские продукты с элементами научной новизны и практической значимости с использованием российских и зарубежных полнотекстовых, реферативных и фактографических баз данных, электронных ресурсов деловой информации, поисковых систем (ПК-24);

способность проводить бенчмаркинг и другие процедуры для оценки вклада службы управления персоналом в достижение целей организации (ПК-25);

владение методами и инструментами поиска, сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме исследования, подготовки обзоров, научных отчетов и научных публикаций по актуальным проблемам управления персоналом, способность решать научные и прикладные задачи различного уровня сложности, проводить исследование тенденций и закономерностей в области управления персоналом и кадрового менеджмента с использованием современного теоретического и методологического инструментария науки (ПК-26);

способность проводить совещания: выбирать тему, формировать регламент, анализировать проблемное поле, информировать других, принимать совместные решения (ПК-27);

готовность разрабатывать образовательные программы, учебно-методические комплексы и другие необходимые материалы для проведения обучения персонала в соответствии со стратегией развития организации, способность разрабатывать рабочие программы по дисциплинам управления персоналом, программы профессиональных тренингов, проводить тренинги навыков и личностного роста в рамках профессионального развития персонала организации (ПК-28);

владение современными образовательными технологиями, навыками организации, управления и оценки эффективности образовательных процессов, умение использовать их в процессе обучения (ПК-29);

владение технологиями наставничества, готовность вдохновлять других на развитие персонала и организации, способность внедрять системы управления по компетенциям, управления знаниями и управления талантами в организации, применять технологии и методы управления преемственностью в организации, формировать кадровый резерв (ПК-30);

способность внедрять систему адаптации, обучения и управления деловой карьерой персонала, осуществлять мероприятия для ее реализации, готовить предложения по её совершенствованию – в том числе, на основе применения методов стоимостного анализа, коучинга и наставничества, определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры (ПК-31);

готовность к преподаванию специализированных дисциплин, формирующих профессиональные компетенции профессионалов по управлению персоналом, способность осуществлять учебный процесс в общеобразовательных и профессиональных образовательных организациях, высших учебных заведениях и структурах дополнительного образования по дисциплинам управления персоналом на основе самостоятельно разработанных учебных программ и методических материалов (ПК-32).

**Проектная деятельность:**

готовность к разработке и организации применения современных методов и технологий управления персоналом, формированию системы индивидуальных инструментов управления персоналом, разработанной на основе новейших методов и методик в данной области, и эффективной реализации ее в управленческой практике (ПК-33);

способность разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией на достижение социально-экономической эффективности (ПК-34);

способность к проектированию эффективной кадровой политики, поддерживающей позитивной имидж организации как работодателя (ПК-35);

владение инструментами формирования и оценки вклада системы управления персоналом в развитие организации и донесением результатов этой оценки до всех заинтересованных сторон и лиц (ПК-36);

способность самостоятельно выявлять область, направленность и тему проекта в сфере управления персоналом коммерческих и государственных организаций, определять его цели и задачи, разрабатывать план реализации проекта и прогнозировать ожидаемые результаты, самостоятельно разрабатывать пакет документов по проекту в сфере управления персоналом коммерческих и государственных организаций, представлять и защищать содержание проекта, подбирать команду проекта, распределять роли между членами команды проекта, подбирать и устанавливать индивидуальные и групповые показатели эффективности деятельности (ПК-37).

**Социально-психологическая деятельность:**

готовность к разработке и эффективному использованию современных социальных технологий в работе с персоналом, а также внедрению планов социального развития организации (ПК-38);

владение технологиями и методами управления конфликтами и стрессами, способность лично эффективно участвовать в посреднической, социально-профилактической и консультационной деятельности по управлению конфликтами и стрессами (ПК-39);

способность анализировать, разрабатывать, внедрять и оценивать программы и услуги по поддержанию физического и душевного здоровья сотрудников и их защите от небезопасных условий и действий со стороны других лиц и сторон (ПК-40);

способность разрабатывать и реализовывать корпоративную социальную политику, корпоративные социальные программы, в том числе по социальной поддержке отдельных групп работников, организовывать взаимодействие с государственными органами, профессиональными союзами и другими представительными органами работников, общественными и иными организациями по вопросам реализации корпоративной социальной политики (ПК-41).

Выпускник, освоивший программу магистратуры, должен обладать следующими **специализированными** **профессиональными компетенциями,** соответствующими направленности **«Стратегия управления кадрами»** программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»:

способность профессионально использовать официальную и исследовательскую статистику и аналитику, в т.ч. словари, справочники, базы данных и другие источники дополнительной информации, анализировать и оценивать актуальные проблемы при решении социальных и профессиональных задач управления персоналом, используя иностранный язык; владеть терминологией специальности и уметь готовить публикации, проводить презентации, вести публичные дискуссии и защищать представленную работу на иностранном языке (М-СПК-1);

способность использовать нормативные правовые акты, справочно-правовые и информационно-справочные системы, базы данных для анализа и решения практических задач разработки (уточнения) концепций, доктрин, стратегий, программ, проектов (планов) устойчивого развития человеческого капитала страны на федеральном, региональном и отраслевом уровнях государственного управления; обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями, выявлять и формулировать актуальные научные проблемы, вырабатывать и предоставлять рекомендации по осуществлению мер для совершенствования управления персоналом государственной и коммерческой организации и оказывать помощь по их реализации (М-СПК-2);

способность использовать нормативные документы и справочно-правовые базы для анализа и решения практических правовых проблем управления персоналом, находить административно-правовые средства решения управленческих задач, анализировать и решать практические проблемы административно-правового характера, интегрировать в деятельность организации, ее структурного подразделения положения федерального и регионального законодательства, инструкции и нормативы; анализировать процессы кадрового документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнеспроцессов организации, удовлетворенности персонала (М-СПК-3);

способность систематизировать и структурировать информацию, работать с различными источниками информации, анализировать и прогнозировать ее, в том числе анализировать и обобщать информацию на стадии принятия и реализации управленческих решений, эффективно планировать работу, разрабатывать планы конкретных действий; адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем по управлению персоналом, на основе знания методологии и технологии разрабатывать прогнозы и стратегические планы управления кадрами и высококвалифицированными специалистами; проводить стратегический анализ тенденций развития персонала, управленческих кадров и высококвалифицированных специалистов в организации и внешней окружающей среде, изучать противоречия и проблемы, тренды и тенденции, анализировать их приоритетность, разрабатывать управленческие решения, предвосхищающие их негативное воздействие, формировать цели, задачи и планы деятельности организации, ее структурного подразделения, основываясь на понимании задач организации, с учетом существующих проблем и тенденций; разработать, внедрить и организовать реализацию кадровой и корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом, в т.ч. управленческими кадрами и высококвалифицированными специалистами (М-СПК-4);

способность организовать документационное оформление результатов управления персоналом, его аудита, работы структурных подразделений; сформировать технологию и организовать проведение аудита работы с персонала и контроллинга в управлении персоналом (М-СПК-5);

способность формировать трудовые коллективы, определять требования к ресурсам для различных проектов, оперативно принимать и реализовывать управленческие решения, обеспечивать организацию выполнения функциональных задач; разрешать возникающие 18 управленческие конфликты и по возможности предотвращать (выполнять профилактику) их возникновение, участвовать в переговорах и достижении компромисса между различными группами, интересами и мнениями, вести деловые переговоры, обладать навыками публичного выступления, владеть приемами межличностных отношений, грамотно учитывать мнение коллег, делегировать полномочия подчиненным; осуществлять организацию работы по эффективному взаимодействию с представителями других государственных органов и общественных организаций (М-СПК-6);

способность организовывать и проводить самостоятельные научные исследования в соответствии с разработанной программой, осуществлять поиск, критический анализ, обобщение и систематизацию социальной и научной информации, необходимой для постановки целей исследования проблем в кадровой работе и выбора оптимальных путей и методов их достижения, разрабатывать программы стратегического и организационного развития управленческих кадров и высококвалифицированных специалистов; построить организационную структуру с учетом плановой потребности в персонале, в т.ч. управленческих кадрах и высококвалифицированных специалистах, и взаимодействия структурных подразделений организации; подготовить предложения по развитию систем управления персоналом, по необходимым корректирующим и превентивным мерам и по повышению эффективности работы структурных подразделений (М-СПК-7);

способность анализировать основные современные проблемы управления человеческим потенциалом страны, персоналом организации на международном и государственном уровнях управления, разрабатывать пути и технологии их решения; разработать внедрить и поддерживать востребованное содержание корпоративной культуры, кадровой и социальной политики, систему мотивации, эффективности, оценки и развития персонала; определять и ставить задачи руководителям структурных подразделений государственных и коммерческих организаций, определить материально-технические ресурсы для их выполнения (М-СПК-8);

способность определить и организовать реализацию стратегических целей в управлении персоналом, в т.ч. управленческими кадрами и высококвалифицированными специалистами; предоставлять независимые консультации по вопросам управления персоналом, включая определение и оценку проблем и (или) возможностей, принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия; организовать согласование условий и контроль заключаемых договоров по вопросам и системам стратегического управления персоналом и работе структурных подразделений, организация процедур по их заключению (М-СПК-9);

способность анализировать отчетность по управлению персоналом и выявлять ресурсы по улучшению профильной деятельности организации; определять потребность в человеческих ресурсах при достижении целей проекта, разрабатывать HR-стратегию организации, планировать и осуществлять проекты и мероприятия, направленные на реализацию HR-стратегии организации, разрабатывать программы организационного развития и обеспечивать их реализацию (М-СПК-10);

способность организовать и вести деловое общение (публичные выступления, дискуссии, переговоры, презентации, проведение совещания, деловая переписка), осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с правовыми и этическими нормами публичной и деловой коммуникации управления персоналом; обеспечивать коммуникационные связи с государственными и общественными структурами по горизонтальному и вертикальному уровням, с другими организациями и структурами, демонстрировать доверие в контактах, обеспечивая конструктивную обратную связь, адекватно воспринимать и эффективно использовать конструктивную критику; организовать многостороннюю коммуникацию и управлять ею, вести профессиональную, в т.ч. научно-исследовательскую деятельность в отечественной и международной среде, анализировать, выбирать и реализовывать стратегии межличностного и организационного взаимодействия с учетом корректного отношения к социальным и межкультурным различиям (М-СПК-11);

способность планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей государственной и коммерческой организации; обеспечить профессиональную подготовленность персонала кадровой службы организации, в т.ч. специалистов по управлению персоналом к выполнению обобщенных трудовых функций – документационное обеспечение работы с персоналом, деятельность по обеспечению персоналом, деятельность по оценке и аттестации персонала, деятельность по развитию персонала, деятельность по организации труда и оплаты персонала, деятельность по организации корпоративной социальной политики, операционное управление персоналом и подразделением организации, стратегическое управление персоналом организации; применять и организовать применение к работникам меры поощрения и дисциплинарного взыскания (М-СПК-12);

способность подготовить результаты анализа соответствия организации и оплаты труда персонала успешным корпоративным и кадровым практикам, сформировать, внедрить и поддерживать эффективные системы оплаты и организации труда персонала организации; организовать проведение закупочных процедур по вопросам государственного управления, в т.ч. управления персоналом и оформления сопутствующей документации по ним; производить анализ спроса и предложения человеческих ресурсов с целью принятия оптимальных управленческих решений на уровне организации, проводить анализ и оценку затрат и прибыли в результате профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования персонала организации, проводить количественное прогнозирование и моделирование бизнес-процессов управления персоналом (М-СПК-13); способность анализировать и внедрять успешные корпоративные и кадровые практики по организации стратегического управления персоналом государственной и коммерческой организации, организационного проектирования и взаимодействия структурных подразделений; анализировать структуры, планы и вакантные должности (профессии, специальности) организации, особенности организации трудовой и служебной деятельности, рабочих мест, а также разрабатывать планы оценки и развития персонала в соответствии с целями организации, ее ресурсами и средствами (М-СПК-14);

способность разработать и внедрить программы, принципы стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда; анализировать, верифицировать, оценивать полноту информации, восполнять и синтезировать недостающую информацию, создавать и применять новые способы и инструменты профессионального просвещения, обучения и образования персонала организации, совершенствовать и развивать профессиональный уровень персонала организации, способствовать сотрудникам организации самостоятельному освоению новыми методами и инструментами должностной деятельности, прогрессивному изменению профиля своей профессиональной деятельности; объяснить основы формирования доходов и расходов бюджетной сферы, этапы и особенности бюджетного процесса, выявления финансовых резервов; выполнять обязательства по управлению активами и финансами организации, ее структурного подразделения, решать проблемы с учетом доступных ресурсов, проводить презентации бизнес-процессов организации; сформировать бюджет на персонал, в т.ч. управленческие кадры и высококвалифицированных специалистов (М-СПК-16);

способность обеспечить выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений; контролировать процессы в области управления персоналом и работы структурных подразделений, сравнивать и анализировать процессы, результаты управленческих мероприятий, определять факторы, вызывающих отклонение от плановых показателей; объяснить современное состояние международной системы противодействия коррупции и основных требований, предъявляемых в этой связи к Российской Федерации, параметры и требования антикоррупционного законодательства Российской Федерации, принципы взаимодействия Российской Федерации с международными мониторинговыми механизмами в области противодействия коррупции (М-СПК-17);

способность применять ресурсы руководства и лидерства при решении стратегических и оперативных управленческих задач, организации групповой работы в рамках разрабатываемого и реализуемого проекта на основах групповой динамики и формирования команды, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры профессиональной деятельности; формировать перспективы будущего (личные цели, ориентиры профессиональной деятельности) и осуществлять выбор из имеющихся альтернатив, путей их осуществления, владеть и применять технологии интеллектуально-личностного и профессионального развития в совместной деятельности трудового коллектива; идентифицировать и качественно оценивать предметно направленные современные управленческие и кадровые практики, анализировать имеющиеся и поступающие кадровые предложения персоналу организации, в т.ч. по результатам аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации (М-СПК-18);

способность разработать организационную структуру, стратегическое планирование потребности в персонале, в т.ч. управленческих кадрах и высококвалифицированных специалистах организации; организовать и вести документационное и организационное сопровождение стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений организации (М-СПК-19);

способность использовать правовые нормативные акты и иные нормативные документы при разработке и реализации эффективных методов и технологий управления персоналом организаций, организовывать меж- и внутриведомственное социально-профессиональное взаимодействие персонала в решении должностных обязанностей и функциональных задач; применять результаты HR-аналитики персонала и управления человеческими ресурсами организации, обеспечивать мотивированный выбор профессиональных и личностных траекторий развития персонала, обеспечивать реализацию избранной траектории профессионального развития и карьеры сотрудников организации; использовать в кадровой работе ресурсы Big Data и искусственного интеллекта, статистические и эконометрические методы и программные инструменты анализа объективных (статистических) и исследовательских (опросных) данных, раскрыть организационное поведение сотрудников и внедрить прогрессивные методы управления сотрудниками, в т.ч. относящимися к категории талантов (М-СПК-20);

способность анализировать процессы документооборота, локальных документов по вопросам государственной и корпоративной кадровой политики в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и условиям рынка труда; оказать консультационные и информационные услуги организовать документационное и организационное сопровождение мероприятий государственной и корпоративной кадровой политики, подготовку и обработку запросов и уведомлений о работниках в государственные и иные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников в отношении персонала организации (М-СПК-21).

3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ.

**1. Дисциплины базовой части:**

1.1. Теория организации и организационного проектирования

1.2. Трудовое право и кадровый документооборот

1.3. Управление вознаграждением

1.4. Управление эффективностью труда

1.5. Мотивация организационной деятельностью

1.6. Технологии развития персонала

1.7. Управление организационной культурой

1.8. Обеспечение организации трудовыми ресурсами

1.9. Информационно-аналитические технологии в управлении персоналом

1.10. Современные методы стратегического управления человеческими ресурсами организации

1.11. Межфакультетский учебный курс № 1

1.12. Межфакультетский учебный курс № 2

**2. Дисциплины вариативной части:**

2.1. Иностранный язык для делового общения (ин.яз. – английский)

2.2. Кадровая политика

2.3. Кадровое делопроизводство и кадровый учет

2.3. Кадровые стратегии в организации

2.4. Кадровый консалтинг и аудит

2.5. Кадровый менеджмент

2.6. Методы исследования в кадровой работе

2.7. Мотивация и стимулирование трудовой и служебной деятельности

2.8. Оценка и аттестация управленческих кадров

2.9. Проектное и программное управление в государственном секторе

2.10. Публичные и деловые коммуникации управленческих кадров и

высококвалифицированных специалистов

– на иностранном языке (ин.яз. – английский)

2.11. Теория и методика профессионального образования

2.12. Управленческая экономика

2.13. Управление социальным развитием кадров

2.14. Экономика и социология образования

**3. Дисциплины по выбору   
 (количество выборов – 6 дисциплин из 18 альтернатив):**

3.1. Государственные и муниципальные финансы

3.2. Стратегический маркетинг кадров государственной и муниципальной службы

3.3. Экономика управления кадрами организации и тайм-менеджмент

3.4. Административные методы управления   
 на государственной и муниципальной службе

3.5. Кадровая безопасность государственной и коммерческой организации

3.6. Государственный и общественный контроль в кадровом управлении

3.7. Технологии реализации руководства и лидерства в организации

3.8. Стратегии и тренинги личностно-профессионального развития

3.9. Публичный и персональный менеджмент

3.10. Государственное и деловое администрирование (ин.яз. – английский)

3.11. Государственное регулирование кадрового потенциала   
 и кадровое планирование (ин.яз.)

3.12. Управление кадрами государственных и коммерческих организаций   
 (ин.яз. - английский)

3.13. Современные методы и технологии кадровой работы

3.14. Управление профессиональной и административной карьерой

3.15. Управление талантами и изменениями в организации

3.16. Кадровая стратегия и кадровый резерв

3.17. Кадровые технологии в государственной и муниципальной службе

3.18. Организация кадровой работы и делопроизводство кадровой службы

3.19. Технологии публичного управления и   
зарубежные практики политического менеджмента

3.20. Управление конфликтами в кадровом администрировании

3.21. Организация трудовых процессов и анализ трудовых показателей

**Теоретические вопросы для подготовки к государственному экзамену**

1.Сущность, содержание, цели и задачи управления персоналом.

2. Модели управления персоналом. Тенденции развития кадровой политики в РФ в современных условиях.

3. Основные тенденции развития управления персоналом в условиях цифровизации.

4. Организационная структура управления персоналом компании.

5. Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки стратегии и политики управления персоналом.

6. Сущность, этапы и методы кадрового планирования.

7. Современные технологии набора и отбора персонала.

8. Сравнительные характеристики основных методов обучения и развития персонала

9. Современные методы исследования в кадровой работе.

10. Сущность аттестации персонала, организация ее проведения, показатели ее характеризующие.

11. Функции и технология работы службы управления персоналом, ее основные операции и процедуры.

12. Состав кадровой документации и порядок ее формирования.

13. Правовое, информационное и кадровое обеспечение системы управления персоналом.

14. Трудовой кодекс РФ о регулировании социально-трудовых отношений.

15. Сущность и значение производительности труда для организации и национальной экономики. Факторы, определяющие изменение производительности труда.

16. Методы измерения частных показателей производительности труда, их достоинства и недостатки.

17. Виды, методы выявления и оценки влияния внутрипроизводственных (внутриорганизационных) резервов повышения производительности труда.

18. Цели, задачи и этапы планирования производительности труда. Методы планирования производительности труда по факторам.

19. Сущность и структура заработной платы, ее основные функции и принципы ее организации.

20. Понятия номинальной и реальной заработной платы. Индексация заработной платы и денежных доходов населения.

21. Системы сдельной заработной платы, их общая характеристика и особенности.

22. Системы повременной заработной платы, их общая характеристика и особенности.

23. Коллективная организация оплаты труда и методы распределения заработка между членами коллектива.

24. Особенности организации и направления совершенствования оплаты труда в бюджетной сфере.

25. Фонд заработной платы и его составляющие. Общая характеристика методов планирования фонда заработной платы.

26. Основные показатели уровня и качества жизни населения. Сущность и назначение социальных нормативов и социальных стандартов.

27. Сущность и основные элементы системы социальных гарантий, защиты и поддержки граждан в России.

28. Основные направления защиты работников от профессиональных рисков.

29. Рынок труда, его структура, особенности и показатели, характеризующие его состояние. Безработица: виды, причины, показатели, социально-экономические последствия.

30. Политика занятости населения. Методы регулирования рынка труда.

31. Виды норм труда и область их применения. Обоснование норм труда. Нормативы по труду, их назначение, классификация и использование.

32. Методы нормирования труда, их особенности и сфера применения.

33. Сущность, элементы и основные задачи организации труда на предприятии. Методы изучения и основные требования к проектированию трудовых процессов.

34. Учет выполнения и анализ качества норм труда, применяемых на предприятии.

35. Основные направления анализа организации заработной платы на предприятии. Анализ расходования фонда заработной платы, выявление излишних и нерациональных выплат и их причин.

36. Сущность, цели, задачи и направления аудита персонала. Его основные этапы

37. Сущность стратегического и оперативного контроллинга персонала и основные направления анализа.

38. Контроль персонала: организация системы, процесс, методы.

39. Методы составления бюджетов затрат (прямых и косвенных) на содержание персонала.

40. Мотивация трудового поведения, ее основные типы и методы изучения.

41. Сущность, структура и показатели трудовой адаптации. Цели и методы управления адаптацией новых работников в организации.

42. Стимулирование труда как механизм внешнего воздействия на трудовое поведение. Виды стимулов к труду.

43. Внутриорганизационные конфликты: понятие, виды, причины, последствия, методы предупреждения и разрешения.

44. Формирование и развитие системы внутрикорпоративных коммуникаций в компании.

45. Текучесть кадров в организации: виды, причины, социально-экономические последствия и меры по снижению избыточной текучести.

46. Затраты организации на персонал, их структура и оценка их эффективности.

47. Основные методы оценки эффективности систем управления персоналом. Этапы процедуры оценки эффективности системы управления персоналом.

48. Сбалансированная система показателей эффективности системы управления персоналом: этапы построения.

49. Методы расчета ожидаемой и фактической экономической эффективности мероприятий по труду.

50. Система ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators) (определение, виды и критерии выбора показателей, принципы построения системы).

51. Организация кадровой работы и делопроизводство кадровой службы.

52. Кадровые технологии в государственной и муниципальной службе.

53. Кадровая стратегия и кадровый резерв.

54. Кадровая безопасность государственной и коммерческой организации.

55. Государственный и общественный контроль в кадровом управлении.

56. Технологии реализации руководства и лидерства в организации.

57. Стратегии и тренинги личностно-профессионального развития.

58. Публичный и персональный менеджмент.

59. Государственное и деловое администрирование.

60. Государственное регулирование кадрового потенциала и кадровое  
планирование.

61. Управление кадрами государственных и коммерческих организаций.

62. Современные методы и технологии кадровой работы.

63. Управление профессиональной и административной карьерой.

64. Управление талантами и изменениями в организации.

65. Государственные и муниципальные финансы.

66. Стратегический маркетинг кадров государственной и муниципальной службы.

67. Экономика управления кадрами организации и тайм-менеджмент.

68. Административные методы управления на государственной и муниципальной службе.

69. Публичные и деловые коммуникации управленческих кадров и высококвалифицированных специалистов.

70. Управление организационной культурой.

71. Кадровый консалтинг и аудит.

72. Проектное и программное управление в государственном секторе.

73. Информационно-аналитические технологии в управлении персоналом.

74. Искусственный интеллект в управлении персоналом.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

**Основная литература**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.

2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях.

3. Налоговый кодекс Российской Федерации.

4. Трудовой кодекс Российской Федерации.

5. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами организации. М.: Изд-во Московского университета, 2012.

6. Армстронг М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии: пер. с англ. / Майкл Армстронг, Анжела Бэрон. — Москва: Альпина Паблишер, 2012. - ЭБС Alpina Digital. - URL: https://finunivers.alpinadigital.ru/book/442

7. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 212 с. — (Университеты России). — ЭБС Юрайт. — URL: https://www.biblioonline.ru/bcode/438218

8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 301 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL : 11 http://znanium.com/catalog/product/1067540

9. Трудовое право в 2 т. Том 1. Общая часть : учебник для бакалавриата и магистратуры / Ю. П. Орловский [и др.] ; ответственный редактор Ю. П. Орловский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 285 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ЭБС Юрайт. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/434523

10. Трудовое право в 2 т. Том 2. Особенная часть. Международно-правовое регулирование труда: учебник для бакалавриата и магистратуры / Ю. П. Орловский [и др.] ; ответственный редактор Ю. П. Орловский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 506 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ЭБС Юрайт. — URL: https://www.biblioonline.ru/bcode/434526

11.Бухалков М.И. Организация и нормирование труда : учебник для вузов/ М.И. Бухалков. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2016. - 380 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). - URL: http://znanium.com/catalog/product/526939 (дата обращения: 19.12.2019). - Текст : электронный.

12 .Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом: учебник/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова ; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 427 с. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: http://znanium.com/catalog/product/991814

13. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - 2-e изд., перераб. и доп. - Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2015. - 624 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).-ЭБС ZNANIUM.com. - URL : 12 <http://znanium.com/catalog/product/473927>.

14.Боковня А.Е. Мотивация-основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография / А.Е. Боковня. - Москва: Инфра-М, 2013. 2015. - 144 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2019. - ЭБС Znanium.com. - URL: http://znanium.com/catalog/product/1013022.

15.Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / Гос. ун-т управления; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва: Инфра-М, 2013. - 365 с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - Текст: непосредственный. - То же. - 2015. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: http://znanium.com/catalog/product/480583 16.Международные трудовые стандарты и российское трудовое право: перспективы координации: монография / под ред. С.Ю. Головиной, Н.Л. Лютова. - Москва: ООО "Юридическое издательство Норма", 2016. - 256 с. – ЭБС ZNANIUM.com. - URL: http://znanium.com/catalog/product/526436

**Дополнительная литература (альтернативные учебные пособия):**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Учебник. СПб.: Питер, 2018.
2. Асмолов А.Г. Психология личности. М.: Смысл, 2018. 5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: Academia, 2018.
3. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. М., 2015. 7. Государственная политика / Под ред. А.И. Соловьева. М.: Изд-во Моск. унта, 2013.
4. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. М.: БИНОМ, 2013.
5. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2015.
6. Жув Д., Массони Д. Справочник менеджера по персоналу. СПб.: Нева, 2004.
7. Журавлев П.В. Менеджмент персонала: Учебн. пособие. М., 2004.
8. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами. М., 2012.
9. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академич еского бакалавриата. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2019.
10. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. М., 2013.
11. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2014.
12. Конституция Российской Федерации 1993 г. (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
13. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент.15-е изд. (Серия: Классический зарубежный учебник). Спб.: Питер, 2018.
14. Литвак Б. Практические занятия по менеджменту: Мастер-класс: Учеб. пособие. М.: Дело, 2005.
15. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001.
16. Марченко М.Н., Дерябина Е.М. Правоведение. М.: Проспект, 2004.
17. Мескон М. и др. Основы менеджмента. СПб.: Диалектика, 2019.
18. Митин А.Н. и др. Антикризисное управление персоналом организации. СПб.: Питер, 2005.
19. Молчанова О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций. М.: ЮРАЙТ, 2019.
20. Мотивация трудовой деятельности / Под ред. В.П.Пугачева. М.: ИНФРА-М, 2013.
21. Неларин К. HR-менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этикультура. М., 2005.
22. Никонов В.А. Код цивилизации. Что ждет Россию в мире будущего? М., 2015.
23. Никонов В.А. Российская матрица. М., 2014.
24. Никонов В.А. Современный мир и его истоки. М., 2015.
25. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. М., 2014.
26. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. М., 2014.
27. Петрунин Ю.Ю. Информационные технологии анализа данных. 3-е издание. М.: Книжный дом "Университет", 2018.
28. Пугачев В.П. Планирование персонала организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2011.
29. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект Пресс, 2005.
30. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: практикум: учеб. пособие для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019.
31. Пугачев В.П. Управление свободой. М.: Ленанд, 2017.
32. Роббинс С.П. Правда об управлении персоналом. М.: Вильямс, 2003.
33. Сажина М.А., Чибриков Г.Г. Экономическая теория. М.: Форум; ИНФРА-М, 2013.
34. Свергун О. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. СПб.: Питер, 2005.
35. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров. М.: Эксмо, 2010.
36. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами: Учебник. М.: ДиС, 2004.
37. Травин В.В., Магура М.И. Управление человеческими ресурсами. М.: Дело, 2013.
38. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1999.
39. Управление персоналом. Практикум: конкретные ситуации / Под ред. М.Н. Кулапова. М.: Экзамен, 2003.
40. Управление персоналом. Энциклопедия / Под ред. А.Я.Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009.
41. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002.
42. Федорова Н.В. Управление персоналом организации.: Учеб. пособие. М.: Кнорус, 2005.
43. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. М.: Экзамен, 2004.
44. Цветаев В. Кадровый менеджмент. Учебник. М.: ТК Велби, 2005.
45. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. М.: Мир, 2004.
46. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. М., 2013.
47. Шекшня С.В. Управление человеческими ресурсами современной организации. М., 2002.
48. Шикин Е.В., Чхартишвили А.Г. Математические методы и модели в управлении. М., 2004.

**Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».**

1. www.consultant.ru/ Консультант Плюс

2. www.dis.ru/manag - Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

3. www.dps.smrtlc.ru/Ogl\_uch\_mat.htm - Энциклопедия управления персоналом "Управление человеческими ресурсами". Учебные материалы.

4. www.ecsocman.edu.ru - Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"

5. www.grebennikov.ru/hr\_management.phtml - Журнал «Управление человеческим потенциалом»

6. www.grebennikov.ru/personnel\_development.phtml - Журнал «Управление развитием персонала»

7. www.hr-portal.ru - сайт "Психология и управление персоналом". Должностные инструкции.

8. www.kadrovik.ru./Национальный союз кадровиков www.rhr.ru/ Человеческие ресурсы. Портал

9. www.rosmintrud.ru/ Министерство труда и социальной защиты РФ