

АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ОДОБРЕНО
Советом НИИ ТПГУ
протокол №5 от 26.02.2018 г.

ПРОГРАММА САМООБРАЗОВАНИЯ

по управленческой базовой компетентности

«СОВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РЕСУРСАМИ»

Минск 2018

РАЗРАБОТЧИК ПРОГРАММЫ:

Научно-исследовательский институт теории и практики государственного управления Академии управления при Президенте Республики Беларусь

I. ВВЕДЕНИЕ

Программа самообразования «Современное управление кадровыми ресурсами» разработана в соответствии с перспективным планом работы научно-исследовательских работ Научно-исследовательского института теории и практики государственного управления Академии управления при Президенте Республики Беларусь на 2016–2020 годы.

В программе использованы материалы тренингового курса Совета Европы «Введение в принципы управления кадровыми ресурсами» (Centre of Expertise for Local Government Reform, «Partnership for Good Governance»).

Целью программы является формирование у обучающихся знаний, умений и навыков в сфере управления кадровыми ресурсами.

Основные задачи программы:

изучение ключевых аспектов государственной кадровой политики Республики Беларусь;

овладение современными практиками управления кадровыми ресурсами;

определение механизмов поддержки, организационной стратегии и приоритетов кадровых служб;

повышение эффективности профессиональной деятельности кадров;

оптимизация информационного обеспечения деятельности кадровых служб государственных органов и иных государственных организаций.

формирование умений и навыков по решению проблемных ситуаций, наиболее распространенных в кадровой работе.

В результате освоения программы слушатель должен **совершенствовать базовые компетенции:**

знание конституционных принципов и основ государственной кадровой политики;

обеспечение прогнозирования и планирования потребностей организации в кадровых ресурсах;

владение современными технологиями и методами управления кадровыми ресурсами;

осуществление постоянного индивидуального развития, повышение своего профессионального уровня;

совершенствование навыков социального взаимодействия и коммуникации.

развивать специальные компетенции:

знание и навыки работы с нормативными правовыми актами и другими документами в сфере государственной кадровой политики и управления кадровыми ресурсами;

анализ и оценка проблемных ситуаций, возникающих в процессе управления кадровыми ресурсами, обоснование рациональных способов их разрешения;

информационное обеспечение процессов управления кадровыми ресурсами и принятия кадровых решений;

организация социального взаимодействия трудового коллектива, различных групп, государственных органов и иных организаций;

определение и согласование в процессе реализации государственной кадровой политики интересов различных социальных групп (слоев, общностей).

Для формирования данных компетенций слушатели должны:

знать:

современные нормативные правовые основы государственной кадровой политики в Республике Беларусь;

организационно-методические основы и принципы управления кадровыми ресурсами;

подходы и модели планирования, отбора, найма и оценки кадров, применяемые в Республике Беларусь;

опыт зарубежных стран в управлении кадровыми ресурсами;

основные механизмы повышения эффективности профессиональной деятельности;

современные методы организационно-методического и информационно-аналитического сопровождения деятельности кадровых служб;

основные принципы и траектории решения проблемных ситуаций, наиболее распространенных в кадровой работе.

уметь характеризовать:

ключевые аспекты государственной кадровой политики Республики Беларусь;

содержание понятий HRM (Human Resources Management – управление человеческими ресурсами) и SMART (принципов управления кадровыми ресурсами);

основные принципы, формы и методы управления кадровыми ресурсами в условиях глобальной информатизации общества;

особенности и основные направления нормативного правового регулирования деятельности кадровых служб;

современные тенденции в развитии социально-экономических, политических, трудовых процессов и отношений в Республике Беларусь и мире.

уметь анализировать:

нормативные правовые акты и иные документы в сфере государственного управления и государственной кадровой политики Республики Беларусь;

основные признаки и причины проблем, возникающих в процессе управления кадровыми ресурсами;

динамику, структуру и потенциал трудовых ресурсов;

различные виды информации, оказывающей влияние на процессы управления трудовыми ресурсами;

факторы, обуславливающие профессиональное развитие и эффективность деятельности кадров.

В целях практической отработки передаваемых слушателям знаний, умений и навыков в системе повышения квалификации используются интерактивные методы обучения и современные информационные технологии.

Средства повышения квалификации: многофункциональные проектные задания, презентационные материалы, тренинги компетентностной направленности.

II. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

Тема 1. Основные принципы управления кадровыми ресурсами

Основные концепции, подходы и аспекты эффективного управления человеческими ресурсами. Управление кадровыми ресурсами в системе управления организацией. Понятие HRM (Human Resources Management – управление человеческими ресурсами). Актуальность HRM в повышении эффективности управления деятельностью государственных органов и иных организаций. Возможность использования соответствующих механизмов и индикаторов в процессах управления кадровыми ресурсами.

Понятие и принципы SMART в управлении кадровыми ресурсами. Формулирование и постановка общих и индивидуальных целей и задач в процессах управления кадровыми ресурсами. Сочетание принципов конкретности (specific), измеримости (measurable), достижимости (attainable), значимости (relevant), соотносимости с конкретным сроком (time-bounded). Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления человеческими ресурсами.

Автоматизация управления кадровыми ресурсами. Современные системы автоматизации функций кадровых служб.

Тема 2. Правовые основы управления кадровыми ресурсами

Основные нормативные правовые акты Республики Беларусь в сфере государственной кадровой политики и управления кадровыми ресурсами. Основные задачи правового обеспечения системы управления кадровыми ресурсами. Правовое регулирование трудовых отношений.

Понятие государственной службы и правовое регулирование деятельности государственных служащих. Закон Республики Беларусь «О государственной службе в Республике Беларусь». Порядок отбора и приема на государственную службу в странах Европы, Азии, Америки. Опыт регулирования государственной службы в странах СНГ.

Компетентностный подход в управления кадровыми ресурсами. Профессиональные компетенции и компетентностный подход в профессиональном стандарте подготовки кадров в сфере управления. Формирование и развитие компетентностей службы управления кадровыми ресурсами. Методы оценки и измерения уровня профессиональной компетенции.

Тема 3. Кадровое планирование и прогнозирование

Кадровый потенциал и кадровое планирование. Понятие и задачи кадрового планирования. Краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное кадровое планирование. Факторы, снижающие и повышающие результативность кадрового планирования. Мониторинг кадрового потенциала и его основные критерии: укомплектованность кадрами в целом и по уровням управления; соответствие уровня подготовленности кадров квалификационным требованиям; анализ структуры кадрового состава по

социально-демографическим характеристикам; текучесть кадров; сменяемость кадров; инновационный потенциал; мотивация управленческих кадров; оценка кадрового резерва; карьерный рост управленческих кадров.

Обеспечение государственного органа или иной организации трудовыми ресурсами. Условия оперативного замещения вакантных должностей. Этапы кадрового планирования. Анализ текущей кадровой ситуации в организации. Определение направлений работы с кадрами. Анализ рынка труда и определение возможных путей привлечения кадров. Мониторинг и корректировка кадровой стратегии.

Кадровый резерв организации. Планирование кадрового резерва. Идентификация ключевых управленческих должностей, компетенций и навыков, требующихся на соответствующих должностях. Оценка имеющегося кадрового резерва. Правовое регулирование работы с резервами руководящих кадров в государственных органах и организациях Республики Беларусь. Виды кадровых резервов. Специальная группа резерва. Перспективный кадровый резерв. Показатели эффективности работы с кадровым резервом. Профессиональное развитие резервистов.

Система управления талантами в организации.

Современные кадровые технологии. Адаптация, управление карьерой.

Тема 4. Отбор и найм кадров

Основные международные практики отбора кадров. Типы системы отбора на государственную службу. Централизованная, децентрализованная и смешанная системы отбора. Социально-демографические и профессиональные критерии отбора на государственную службу.

Ключевые принципы отбора: прозрачность процедуры отбора, право на равный доступ. Комплексность и взаимодополняемость методов отбора. Критерии оценки и выбора лучших кандидатов. Формальные требования и неофициальные критерии отбора. Определение соответствия кандидата квалификационным требованиям и профессиональным компетенциям.

Этапы, технологии и методы отбора кадров. Очные и заочные методы отбора кадров. Изучение биографических данных, справок-объективов, рекомендаций. Конкурс открытый и закрытый. Тестирование, собеседование, анкетирование, квалификационный экзамен и др. Наиболее эффективные и неэффективные кадровые технологии по отбору и найму кадров. Принятие на работу посредством распределения.

Тема 5. Перечень и структура должностных обязанностей

Должностные обязанности как инструмент управления кадровыми ресурсами. Должностные обязанности как средство эффективности профессиональной деятельности работника за счет оптимизации выполняемых видов работ и задач различных служб.

Выстраивание кадровой структуры организации и найма сотрудников. Прозрачность и коммуникативная функция должностных обязанностей.

Профиль функциональных обязанностей, функциональной группы, должности.

Основные элементы перечня должностных обязанностей. Название должности, функциональная группа и место в организационной схеме. Описание должности и информация о работнике, ее занимающем. Рамки должностных обязанностей, их связь с кругом задач подразделения. Необходимые компетенции и перспективы профессионального развития в рамках должности. Ответственность и подотчетность.

Тема 6. Оценка эффективности профессиональной деятельности кадров

Основные принципы и подходы к оценке в управлении кадровыми ресурсами. Формы и методы оценки эффективности профессиональной деятельности кадров: собеседование, тестирование, метод «360 градусов», акмеологическая диагностика, аттестация, селф-менеджмент и др.

Определение критериев эффективной профессиональной деятельности кадров. Ключевые показатели эффективности (KPI). Типы показателей и источники информации об эффективности деятельности: вложения (ресурсы), деятельность (процессы), результаты (услуги), последствия (воздействие на общество).

Количественная оценка – анализ эффективности в сопоставлении с согласованными целями и задачами. Анализ поведенческих алгоритмов и подходов в сопоставлении с ценностями и нормами организации.

Квалификационная карта, ее структура и порядок заполнения. Периодичность и долгосрочность работы с квалификационной картой. Компетенции руководителя, трудовые функции в рамках компетенции, основные правила фактического подтверждения компетенции. Оценка качества формирования компетенции.

Тема 7. Аттестация кадров

Нормативное правовое регулирование процедуры аттестации в Республике Беларусь. Цели, задачи и порядок аттестации. Специфика аттестации государственных служащих. Аттестация работников государственных органов и иных организаций. Типовое положение об аттестации.

Аттестация как комплексная процедура оценки, мотивации и профессионального развития трудовых ресурсов. Оценка эффективности труда и профессиональных компетенций работников. Выявление высоких и низких показателей эффективности, выстраивание траекторий профессионального роста и программ индивидуального развития кадров.

Аттестация в процессе управления кадровыми ресурсами в зарубежной практике. Опыт проведения аттестации в странах Европы, Азии и Америки, его отличия от отечественной практики. Формальная и неформальная аттестация. Анкета для самоаттестации. Аттестационное собеседование, основные принципы и правила проведения.

Тема 8. Профессиональное развитие кадров

Оценка кадрового потенциала организации. Определение потребности в знаниях и умениях, оценка их наличия у работников организации.

Система развития кадрового потенциала организации. Планирование профессионального развития кадров. Формирование траекторий профессионального роста и индивидуальных программ развития кадров. Реализация мероприятий по профессиональному развитию кадров и стимулированию их самообразования, оценка их результативности.

Ротация как форма профессионального развития кадров. Порядок и сроки проведения ротации. Горизонтальная и вертикальная ротация. Перечень должностей, по которым предусматривается ротация. План проведения ротации.

Ключевые компетенции управленческих кадров в условиях вызовов XXI века. Творческое мышление (творчество и инновации), гибкость (адаптивность и управление изменениями), ориентация на сотрудничество (социальное взаимодействие), стратегическое мышление (прогнозирование, оценка последствий и ориентация на будущее).

Тема 9. Мотивация кадров и управление эффективностью

Справедливая система оплаты труда и объективность оценки эффективности деятельности. Система материального и нематериального стимулирования кадров. Определение размеров распределяемых премий на основе оценки результатов деятельности кадров.

Обеспечение непрерывного профессионального развития и планирования должностного роста с использованием результатов оценки деятельности. Повышение престижа и конкурентоспособности организации.

Элементы нематериальной мотивации. Корпоративная культура организации как мотивирующий фактор. Включение в кадровый резерв организации, направление на обучение и стажировку, расширение полномочий и ответственности работников, вовлечение их в процесс принятия управленческих решений и др.

Психологические аспекты нематериальной мотивации. Дифференциация ценностей и интересов в работе с различными группами (трудовым коллективом) и методы их выявления. Конфликт интересов различных групп и пути его разрешения в трудовом коллективе. Согласование и координация интересов. Согласование и дифференциация целей и задач деятельности, их соответствие стратегическим направлениям белорусской модели развития.

III. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ СЛУШАТЕЛЕЙ

Примерный перечень тематики выпускных работ

1. Современные концепции управления кадровыми ресурсами.
2. Приоритеты и основные направления современной государственной кадровой политики.
3. Стратегическое управление как средство обеспечения стабильности организации в условиях нестабильной внешней среды.
4. Основные направления повышения эффективности управления кадровыми ресурсами.
5. Структура кадровых ресурсов организации.
6. Кадровый потенциал организации и проблемы профессиональной адаптации.
7. Компетентностный подход в государственной службе: направления и перспективы развития.
8. Типы отношений и роль лидера в коллективе.
9. Кадровое планирование в системе управления кадровыми ресурсами.
10. Структура конфликта. Основные элементы структуры конфликта.
11. Характеристика организации как управляемой системы.
12. Совершенствование методов управления кадровым потенциалом организации в условиях белорусской модели развития.
13. Учет внешней и внутренней среды организации в управлении.
14. Оценка эффективности системы управления кадровыми ресурсами в организации.
15. Формирование социально-психологического климата в организации.
16. Социально-психологические методы руководства.
17. Корпоративная культура и психологический климат в коллективе: управленческие аспекты.
18. Наставничество, аттестация, ротация как технологии управления профессиональным развитием кадров.
19. Виды кадрового резерва и принципы их функционирования.
20. Теоретико-методические аспекты мотивации и стимулирования профессиональной деятельности работников.

Примерный перечень проектных заданий

1. Провести комплексный анализ кадрового потенциала организации (структурного подразделения).
2. Подготовить проект взаимодействия руководителя организации или структурного подразделения с кадровыми службами по оптимизации комплексной оценки и профессионального развития работников.
3. Разработать структуру и принципы работы кадрового раздела официального Интернет-ресурса (сайта) государственного органа или иной организации.

4. Разработать программу индивидуального профессионального развития работников организации (структурного подразделения) с учетом их возрастной и социальной дифференциации.

5. Подготовить развернутый план проведения процедуры аттестации кадров организации (структурного подразделения) с использованием не менее трех методов оценки профессиональной деятельности работников (технологий кадровой работы).

Государственные органы и организации, сотрудниками которых являются обучающиеся в системе самообразования, могут определить свой перечень проектных заданий с учетом их актуальности и важности для организации.

Разработанные проекты должны содержать следующие разделы:

1. Полное название проекта и Ф.И.О. автора.
2. Цель, задачи и актуальность проекта для организации.
3. Предлагаемые инструменты и методы решения цели и задач, определенных в проекте.
4. Аналитическую часть (основные полученные результаты проекта, выводы и рекомендации).
5. Возможность использования IT-технологий в процессе реализации проекта.
6. Мультимедийную версию (презентацию и др.) проекта.
7. Практическую значимость и возможность применения результатов проекта в практической деятельности организации.

IV. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Литература основная

1. О совершенствовании кадрового обеспечения идеологической работы в Республике Беларусь [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 2 февр. 2004 г., № 111: в редакции от 2 июня. 2009 г. № 275 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.
2. О государственной службе в Республике Беларусь [Электронный ресурс]: Закон Респ. Беларусь, 16 июня 2003 г., № 204-З: с изм. и доп. от 15.07.2015 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.
3. Об утверждении Положения о квалификационном экзамене для лиц, впервые поступающих на государственную службу [Электронный ресурс]: Указ Президента Республики Беларусь от 17 марта 2005 г., № 139 : с изм. и доп. от 08.02.2016 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.
4. Об утверждении Положения о проведении конкурса на занятие государственной должности [Электронный ресурс]: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 26 сентября 2003 г., № 1221 : с изм. и доп. от 09.07.2011 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.
5. О проведении аттестации руководящих работников государственных органов и иных организаций, должности которых включены в кадровый реестр Главы государства Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 14 марта 2005 г., № 122 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.
6. Положение о проведении аттестации государственных служащих [Электронный ресурс] : утв. Указом Президента Респ. Беларусь, 6 нояб. 2003 г., № 489 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.
7. О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций: [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 26 июля 2004 г., № 354: в ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 29.11.2013 № 529 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2017.
8. Путеводитель по кадровым вопросам «Аттестация работников» [Электронный ресурс] : [по состоянию на 15.11.2017 г.] / Материал подготовлен специалистами ООО «ЮрСпектр» // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.
9. Докучиц, Д. С. Профессиональный стандарт в сфере управленческой деятельности на основе компетентностного подхода / Д. С. Докучиц, Л. П. Ганчарик // Научные труды Академии управления при Президенте

Республики Беларусь : сб. науч. тр. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск, 2017. – Вып. 19. – С. 301–311.

10. Степанова, С. М. Кадровые ресурсы: актуальные вопросы управления: учеб. пособие / С. М. Степанова, Н. Ю. Челнокова, О. К. Луховская. – Иваново: АО «Информатика». – 146 с.

11. Повышение эффективности работы государственного аппарата в условиях современных тенденций и вызовов: сб. науч. тр. / редкол.: М. Г. Жилинский [и др.]; под ред. М. Г. Жилинского; Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2017. – 343 с.

12. Пономарева, М. А. Профессиональный отбор и аттестация сотрудников : пособие / М. А. Пономарева. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2015. – 135 с.

13. Сидорчук, И. П. Пути повышения престижа государственной службы в Республике Беларусь / И. П. Сидорчук, О. В. Босько // Повышение эффективности работы государственного аппарата в условиях современных тенденций и вызовов: сборник научных трудов / редкол.: М.Г. Жилинский [и др.]; под ред. М.Г. Жилинского; Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2017. – С. 97–104.

14. Сидорчук, И. П. Концептуальные подходы и принципы оценки деловых и личностных качеств государственных служащих / А. В. Ивановский, И. П. Сидорчук, Е. В. Тулейко // Совершенствование системы оценки деятельности государственных служащих в условиях модернизации государственного управления : сб. научн. тр. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь ; редкол.: М. Г. Жилинский [и др.]. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2016. – С. 115–122.

15. Сидорчук, И. П. Правовые основы оценки деловых и личностных качеств государственных служащих / И. П. Сидорчук, Е. Г. Крысь, А. В. Стром // Совершенствование системы оценки деятельности государственных служащих в условиях модернизации государственного управления : сб. научн. тр. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь ; редкол.: М. Г. Жилинский [и др.]. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2016. – С. 137–144.

16. Совершенствование системы оценки деятельности государственных служащих в условиях модернизации государственного управления : сб. науч. тр. / редкол. : М.Г. Жилинский [и др.]; под ред. канд. ист. наук, доц. М.Г. Жилинского. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2016. – 327 с.

17. Современные технологии управления персоналом [Электронный ресурс] : пособие / О. А. Митрахович [и др.]. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2014.

Литература дополнительная:

1. Алейникова, С. М. Направления совершенствования порядка поступления и отбора на государственную службу в Республике Беларусь /

С. М. Алейникова, А. А. Лукьянчик, Ю. А. Смолячкова // Проблемы управления. – 2017. – №1(63). – С. 137–144.

2. Ганчарик, Л. П. / Система корпоративного развития в формировании управленческих компетенций государственных служащих / Л. П. Ганчарик, А. В. Ивановский // Повышение эффективности работы государственного аппарата в условиях современных тенденций и вызовов: сборник научных трудов / редкол.: М. Г. Жилинский [и др.]; под ред. М. Г. Жилинского; Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2017. – С. 121–128.

3. Грашнева, Д. Д. Концептуальные основы реализации системы кадрового резерва в компании / Д. Д. Грашнева, С. В. Шмелева // Новое поколение. – 2017. – №13(3). – С. 28–36.

4. Докучиц, Д. С. Использование кадровых технологий в работе с государственными служащими в Республике Беларусь / Д. С. Докучиц // Инновационное развитие экономики: предпринимательство, образование, наука : сб. науч. ст. / редкол.: Т. В. Борздова (отв. ред.) [и др.]. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2017. – С. 124–127.

5. Докучиц, Д. С. Планирование и оценка (мониторинг) эффективности кадровой работы государственных органов / С. М. Алейникова, О. В. Ефремов, Д. С. Докучиц // Повышение эффективности работы государственного аппарата в условиях современных тенденций и вызовов: сборник научных трудов / редкол.: М. Г. Жилинский [и др.]; под ред. М. Г. Жилинского; Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2017. – С. 177–192.

6. Дубоенко, Л. В. / Информационные технологии в практической деятельности кадровых служб государственных органов / Л. В. Дубоенко, С. А. Куликовский, В. Н. Каратай // Повышение эффективности работы государственного аппарата в условиях современных тенденций и вызовов: сборник научных трудов / редкол.: М. Г. Жилинский [и др.]; под ред. М. Г. Жилинского; Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2017. – С. 289–301.

7. Ефремов, О. В. / Правовые и организационные основы применения кадровых технологий в работе с государственными служащими в Республике Казахстан / О. В. Ефремов, С. С. Злобин, С. Г. Мухин // Повышение эффективности работы государственного аппарата в условиях современных тенденций и вызовов: сборник научных трудов / редкол.: М. Г. Жилинский [и др.]; под ред. М. Г. Жилинского; Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2017. – С. 147–156.

8. Крысь, Е. Г. Оценка эффективности деятельности местных исполнительных и распорядительных органов в Республике Беларусь с участием граждан / Е. Г. Крысь // Верховенство права: человек в государстве: сб. науч. статей преподавателей, ученых, практиков : в 2 ч. : Ч. 1 [Электронное издание] / науч. ред. Е. В. Федорова; Ижевский институт (филиал) ВГУЮ (РПА Минюста России). – 2017. – С. 146–151.

9. Об организации и проведении мониторинга кадрового потенциала государственных органов: информационно-методический бюллетень / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь; редкол.: М.Г. Жилинский [и др.]. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2015. – Вып. 1. – 28 с.

10. Омурзаков, С. А. Управление трудовыми ресурсами и мотивация труда / С.А. Омурзаков, К. А. Раимкулов, У. Ганыбаева // Территория науки. – 2017. – № 2. – С. 137–143.

11. Сидорчук, И. П. Этические стандарты и правила антикоррупционного поведения / И. П. Сидорчук, А. А. Григорьев // Противодействие коррупции: учеб. пособие / Н. А. Бабий [и др.]; под общ. ред. А. В. Конюка. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2016. – Гл. 8. – С. 219–246.

12. Смолячкова, Ю. А. Прикладные подходы к использованию кадровых технологий в работе с государственными служащими: советский опыт / С. М. Алейникова, Ю. А. Смолячкова // Повышение эффективности работы государственного аппарата в условиях современных тенденций и вызовов: сборник научных трудов / редкол.: М. Г. Жилинский [и др.]; под ред. М.Г. Жилинского; Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2017. – С. 128–136.

13. Стром, А. В. Лучшие практики управления: бенчмаркинг как методика оценки деятельности местных властей в зарубежных странах / А.В. Стром // Беларуская думка. – 2017. – № 5. – С. 84–89.

V. ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Управление человеческими ресурсами: основные подходы и концепции
2. Стратегические направления и задачи государственной кадровой политики Республики Беларусь.
3. Кадровые ресурсы как объект управления.
4. Содержание и задачи кадровой политики организации.
5. Компетентностный подход в кадровой работе: содержание, функции, задачи.
6. Кадровая служба организации.
7. Аттестация как комплексная процедура оценки профессиональной деятельности .
8. Цели, задачи и порядок аттестации.
9. Порядок и основные принципы аттестации государственных служащих в Республике Беларусь.
10. Коэффициенты эффективности деятельности работника либо организации.
11. Оценка кадрового потенциала организации.
12. Понятие резерва кадров.
13. Основные этапы кадрового планирования.
14. Процесс и методы оценки кадрового потенциала организации.
15. Технологии кадровой работы.
16. Ротация как форма профессионального развития кадров.
17. Оценка трудовых ресурсов.
18. Профессиональное развитие кадров.
19. Мотивация кадров и управление эффективностью.
20. Методы мотивации кадров.
21. Стимулирование как система внешнего воздействия организации на работника.
22. Кадровое планирование и определение потребности организации в кадрах.
23. Оценка кадрового потенциала организации.
24. Методы подбора и отбора кадров. Общие и отраслевые методы.
25. Корпоративная культура организации как мотивирующий фактор.
26. Понятие и природа конфликта, его значение для развития и функционирования организации.