Приложение 7 ОП ВО

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Институт общественных наук
Школа публичной политики и управления
Кафедра международного менеджмента

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой международного менеджмента

Протокол от «2» мая 2019 г.

№ 2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.10 Управление человеческими ресурсами
(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки (специальности)

Управление глобальными вызовами
(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии)

Бакалавр
(квалификация)

Очная
(форма обучения)

Год набора – 2020 г.

Москва, 2019 г.

Автор–составитель:
Профессор, д.э.н. Зайцева Т.В.

Заведующий кафедрой
международного менеджмента ИОН РАНХиГС, к.э.н. Абрамова Н. М.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……...4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……...6
3. Содержание и структура дисциплины……..7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине……..11
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины……..22
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине……...24
6.1. Основная литература……24
6.2. Дополнительная литература……24
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы…….24
6.4. Нормативные правовые документы……24
6.5. Интернет-ресурсы…….25
6.6. Иные источники……25
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы…….25

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.10 Управление человеческими ресурсами обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.1	Способен позиционировать себя перед коллективом.
ПК-1	Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.	ПК-1.2	Способность адаптировать принципы и методы менеджмента к конкретной ситуации, в которой находится организация.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК ОС-3.1	На уровне знаний: в области основных категории, понятий и проблем социального и личностного развития человека, феномена социальных групп и командной работы, принципов проведения и организации различных форм командной

		работы (круглого стола, дискуссии, мозгового штурма и т.д.). В частности, знание следующих базовых категорий и понятий: группа, разновидности социальных групп, основные принципы групповой динамики, специфику передачи информации между людьми, специфику межличностного и межгруппового взаимодействия, основные техники и приемы эффективного общения.
		На уровне умений: -использовать идеи философии в процессе самопознания и социальной коммуникации; -применять полученные знания для анализа социальной реальности и практических решений в личной жизни и профессиональной сфере; -определять способ обработки информации; - использовать в своей деятельности различные формы организации командной работы; -применять техники и приемы эффективного общения; -объяснять феномены общения; - устанавливать доверительные взаимоотношения.
		На уровне навыков: - использования полученных в эмпирических исследованиях фактов для подготовки и обоснования решений в области социального и личностного развития человека; - самостоятельного разрешения конфликтных ситуации в группе; - самостоятельной организации работы группы; -организовывать эффективную работу группы.
07.002 ОТФ: Информационно-аналитическая и организационно-административная поддержка деятельности руководителя организации ТФ: Анализ информации и подготовка информационно-аналитических материалов. Организация деловых контактов и протокольных	ПК-1.2	На уровне знаний: - концепция и теории человеческого поведения в организации - примеры основных бизнес-концепций, принципов и ценностей, которые способствуют эффективности организации - теоретические подходы к разработке заявлений о миссии, целей и стратегий глобальных культурных институтов - факторы, определяющие степень предпринимательства в культуре, основные глобальные события в культуре - ценность технологии как основного и мощного сетевого инструментария (CRM), с помощью которого фирма может

мероприятий.		завоевывать и поддерживать превосходство в конкурентной борьбе с (потенциальными) клиентами, посетителями, заинтересованными сторонами
		На уровне умений: - Понимание индивидуального поведения в организациях, включая разнообразие, отношения, удовлетворенность работой, эмоции, настроения, личность, ценности, восприятие, принятие решений и мотивационные теории - понимать групповое поведение в организациях, включая общение, руководство, власть и политика, конфликт и переговоры. - понимать организационную систему, включая организационные структуры, культуру, человеческие ресурсы и изменения. - применять критически и независимо теоретические модели, и знания к анализу конкретных деловых ситуаций в этой культурной области и видеть различия в определениях терминов на международном уровне
		На уровне навыков: - способность руководить людьми для более эффективного достижения повышения организационной эффективности - применять концепции и навыки управления людскими ресурсами в различных контекстах, ситуациях и инцидентах - способы выравнивания, различные подходы к новым технологиям, теории, разработки международных действующих культурных институтов - методы анализа и оценки внешнего потенциала институтов культуры (наследие, города и регионы)

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Объем дисциплины: 144/4 108/4
Контактная работа: 28/21
Лекции: 14/9
Лабораторные работы
Практические занятия: 14/9
Самостоятельная работа 80/60

Место дисциплины в структуре ОП ВО

индекс и наименование дисциплины: Б1.В.10 Управление человеческими ресурсами

курс, семестр ее освоения в соответствии с учебным планом: 3 курс, 6 семестр

дисциплины, которые преподаются до реализации данной дисциплины:
Б1.В.09 Психология в управлении

дисциплины, для которых реализуемая дисциплина служит опорой:
Б2.В.03(Пд) Преддипломная практика

форма(ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом: **Экзамен**

Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекции	С частичным применением ДОТ
Практические занятия	С частичным применением ДОТ
Самостоятельная работа	С частичным применением ДОТ
Промежуточная аттестация	С частичным применением ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Реферат	С частичным применением ДОТ
Тестирование	С частичным применением ДОТ
Кейс	С частичным применением ДОТ
Домашние задания	С частичным применением ДОТ
Контрольные работы	С частичным применением ДОТ

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 14 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	**Наименование тем (разделов),**	**Объем дисциплины (модуля), час.**					**Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации***
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**			**СР**	
			Л/ЭО,	**ЛР/ ЭО,**	**ПЗ/ ЭО,**	**КС**	

			ДОТ*	ДОТ*	ДОТ*	Р		
Тема 1	**Построение системы управления человеческими ресурсами. Стратегическое УЧР**		2/1,5		2/1,5		**10/ 7,5**	КР
Тема 2	**Кадровый цикл и кадровый круг. Кадровая политика. Проектирование организации и рабочих мест**		2/1,5		2/1,5		**10/ 7,5**	К
Тема 3	**Планирование персонала и комплектование штата. Проверка соискателей**		2/1,5		2/1,5		**10/ 7,5**	Р, Т
Тема 4	**Развитие персонала. Организационное планирование карьеры**		2/1,5		2/1,5		**10/ 7,5**	Р, ДЗ-1, Т
Тема 5	**Управление эффективностью. Оценка труда персонала**		2/1,5		2/1,5		**20/ 15**	Р, ДЗ-2
Тема 6	**Управление вознаграждением. Прямая и косвенная оплата труда**		4/3		4/3		**20/ 15**	Р
	Промежуточная аттестация							**Экзамен**
	Всего:	**144/4 108/4**	**14/9**		**14/9**		**80/ 60**	**36/27**

**Примечание – реферат (Р), кейс (К), тестирование(т), домашние задания(ДЗ), контрольные работы (КР).*

Содержание дисциплины

Тема 1. Построение системы управления человеческими ресурсами

Миссия организации как основной фактор, определяющий структуру, политику и лицо компании. Интеграционные процессы в управлении организацией. Организационное проектирование системы управления персоналом и соответствующих инструментов кадрового консультирования. Стратегическое и тактическое планирование работы с персоналом.

Общее дело, вовлеченные группы и изолированные исполнители – три уровня в управлении организацией. Системные качества человека экономического. Особенности мотивация поведения персонала с точки зрения трех уровней управления. Проявление индивидуальных особенностей личности в организационном поведении.

Вертикаль управления в организации. Соблюдение баланса интересов как основа стратегии по управлению человеческими ресурсами организации. Точка оптимального управления.

Литература:

1. Ian Beardley, Len Holden, Tim Claydon. *Human Resource Management, a contemporary approach.* Prentice Hall, 2011, Ch 1, 2 .
2. David Collins, Geoffrey Wood *Human Resource Management: a critical approach.* Routledge, 2014, Ch 2.

Тема 2. Кадровый цикл и кадровый круг. Кадровая политика

Структура организации как закрепленная система распределения труда. Роль управления персоналом в оптимизации процедур и процессов взаимодействия в производственном цикле. Создание сбалансированных организационных систем. Анализ и реконструирование организации.

Последовательность мероприятий по управлению человеческими ресурсами организации. Кадровый цикл и его витки. «Стихийное» и «организованное» управление персоналом в компании.

Общая характеристика основных инструментов по управлению человеческими ресурсами. Административный, мотивационный и стимулирующий потенциал инструментов по управлению человеческими ресурсами.

Определение кадровой политики организации. Типовые компоненты кадровой политики (области работы с персоналом): учёт персонала и трудовые отношения, управление составом персонала, обучение персонала, система мотивации, оценка персонала, организационное развитие, корпоративная культура

Создание описаний рабочего места как необходимый этап в закладывании системы управления человеческими ресурсами организации. Организация и аттестация рабочих мест. Рационализация трудовых процессов.

Составные части описания рабочего места. Изучение затрат рабочего времени. Нормирование труда. Условия охраны труда и безопасность труда. Соотношение понятий должностная инструкция и описание рабочего места.

Описание рабочего места как инструмент управления человеческими ресурсами. Рационализация трудовых процессов. Функционально- стоимостной анализ трудовой деятельности. Анализ и планирование трудовых показателей.

Требования рабочего места и профессиональная пригодность работников. Профориентация и профотбор.

Литература:

1. Ian Beardley, Len Holden, Tim Claydon. *Human Resource Management, a contemporary approach.* Prentice Hall, 2011, Ch 1, 2 .
2. David Collins, Geoffrey Wood *Human Resource Management: a critical approach.* Routledge, 2014, Ch 2.

Тема 3. Планирование персонала и комплектование штата. Проверка соискателей

Планирование персонала как важнейший этап управления. Цели, задачи и инструменты планирования персонала. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Позиционирование организации как привлекательного работодателя на рынке труда. Создание дополнительной ценности для работников.

Привлечение новых сотрудников. Условия эффективного привлечения кандидатов. Внутренний и внешний рынки труда. Маркетинг организации и активный поиск кандидатов на внешнем рынке труда. Инструменты поиска кандидатов.Этапы и механизмы отбора кандидатов. Обоснование необходимости приема новых сотрудников. Профиль идеального кандидата.

Работа с документами. Профессиональное тестирование. Возможности тестирования в выявлении качеств и способностей работника. Виды интервью: структурированное, углубленное, свободное. Компьютерное интервью. Правила проведения интервью.

Общая формула анализа состава персонала. Расстановка и ведение переговоров по условиям найма. Принятие решения о приеме, его субъективные и правовые аспекты. Выбор формы договорных отношений между работодателем и исполнителем.
Найм и расстановка персонала как инструменты управления. Диагноз, проектирование, планирование изменений, прогноз состава персонала. Формирование «лица» организации. Затраты на поиск и отбор персонала.

Литература:

1. Ian Beardley, Len Holden, Tim Claydon. *Human Resource Management, a contemporary approach.* Prentice Hall, 2011, Ch 3 .
2. David Collins, Geoffrey Wood *Human Resource Management: a critical approach.* Routledge, 2014, Ch 2.
3. Dennis R. Briscoe, Randall S. Shuler. *International Human Resource Management.* Routledge. 2016, Ch. 3,4.

Тема 4. Развитие персонала. Организационное планирование карьеры

Развитие организации и развитие сотрудников. Определение потребности в развитие персонала. Основные формы развития персонала. Факторы эффективности программ развития персонала. Персонифицированные и обезличенные методы развития персонала. Адаптация новых сотрудников на рабочем месте: наставничество и инструктаж, введение в курс дела. Точка самоокупаемости рабочего места. Особенности адаптации новых сотрудников разного ранга.
Обучение как повышение квалификации и переобучение. Методы профессионального обучения: самообучение, обмен опытом, внешний и внутренний тренинг. Плановые и ролевые игры. Использование психологического тренинга для развития персонала. Планирование карьеры. Деловая карьера. Индивидуальное и организационное планирование. Построение карт карьерных перемещений. Ротация персонала. Особенности планирования карьеры руководителей и специалистов.
Формирование резерва на выдвижение. Подбор кандидатов на выдвижение. Технология «Центр оценки персонала» (ЦОП). Организационные основы ЦОПа. Этапы реализации программы ЦОПа, использование ее результатов. Подготовка кандидатов к переходу на новую должность.

Литература:

1. Ian Beardley, Len Holden, Tim Claydon. *Human Resource Management, a contemporary approach.* Prentice Hall, 2011, Ch 5.
2. David Collins, Geoffrey Wood *Human Resource Management: a critical approach.* Routledge, 2014, Ch 6,7.
3. Dennis R. Briscoe, Randall S. Shuler. *International Human Resource Management.* Routledge. 2016, Ch. 10.

Тема 5. Управление эффективностью. Оценка труда персонала
Аттестация как выявление степени соответствия занимаемой должности. Управление компетенциями сотрудников. Процедуры проведения аттестация. Особенности работы аттестационной комиссии. Установление квалификационного разряда.
Оценка эффективности сотрудника и результатов его работы за отчетный период. Оценка профессионального поведения. Критерии оценки результатов деятельности. Типология критериев. Учет различной значимости критериев.
Оценка потенциала сотрудников. Особенности оценки потенциала специалистов и руководителей. Оценка профессионального поведения и личностных качеств.
Аттестация и оценка результатов деятельности как инструменты управления человеческими ресурсами. Место аттестации и оценки в системе управления человеческими ресурсами. Факторы повышения эффективности аттестации и оценки. Юридические аспекты аттестации и оценки результатов деятельности. Типичные ошибки.

1. Ian Beardley, Len Holden, Tim Claydon. *Human Resource Management, a contemporary approach.* Prentice Hall, 2011, Ch 8.
2. David Collins, Geoffrey Wood *Human Resource Management: a critical approach.* Routledge, 2014, Ch 9.

Тема 8 Управление вознаграждением

Цели системы оплаты труда персонала. Формирование политик компании в области оплаты труда. Учет макро и микроэкономических показателей при формировании системы оплаты.

Принципиальное отличие прямой и косвенной оплаты труда. Система косвенной оплаты труда. Социальные льготы и гарантии. Дополнительные выгоды. Зависимость «пакета» дополнительных льгот от статуса сотрудника в организации.

Система прямой оплаты труда. Повременная оплата и условие эффективности ее применения. Сдельная оплата и условия эффективности ее применения. Оплата труда по результату.

Принципы формирования тарифной сетки. Анализ труда. Анализ и оценка рабочих мест. Сравнение рабочих мест. Выделение разрядов. Учет экономических показателей и особенностей рынка труда.
Стимулирование труда. Влияние частоты денежных выплат на мотивацию работников и показатели производительности труда. Дополнительные вознаграждения. Премии, бонусы, надбавки. Система вознаграждения как инструмент управления.

1. Ian Beardley, Len Holden, Tim Claydon. *Human Resource Management, a contemporary approach.* Prentice Hall, 2011, Ch 11 .
2. David Collins, Geoffrey Wood *Human Resource Management: a critical approach.* Routledge, 2014, Ch 10,11.

Dennis R. Briscoe, Randall S. Shuler. *International Human Resource Management.* Routledge. 2016, Ch. 12.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины (индекс, наименование) используются

следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

При проведении занятий лекционного типа: кейс

При проведении занятий семинарского типа: контрольные работы, домашние задания, тестирование, кейс

4.1.2. Экзамен (зачет) проводится с применением следующих методов (средств):

Экзамен в форме тестирования

4. 2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Тема 1 Построение системы управления человеческими ресурсами. Стратегическое УЧР

Темы для написания рефератов/подготовки выступлений:.

1. Значение миссии организации в системе мотивации персонала.
2. Анализ различных подходов в организационном проектировании.
3. Определение потребности в персонале

Тема 2 Кадровый цикл и кадровый круг. Кадровая политика. Проектирование организации и рабочих мест

Темы для написания рефератов/подготовки выступлений:.

1. Описание рабочего места как элемент внутриорганизационной бюрократии.
2. Определение стандартов производительности и качества труда.
3. Современные методы изучения затрат рабочего времени и нормирования труда.

Тема 3 Планирование персонала и комплектование штата. Проверка соискателей

Темы для написания рефератов/подготовки выступлений:.

1. Обзор основных требований Министерства труда по охране труда специалистов и служащих.
2. Кадровое планирование в организации.
3. Ценностные ориентации при выборе работы.

Тема 4 Развитие персонала. Организационное планирование карьеры

Темы для написания рефератов/подготовки выступлений:.

1. Маркетинг персонала.
2. Приемы создания дополнительной стоимости для сотрудников организации.
3. Наставничество и «сторителлинг» как инструменты адаптации и введения в курс дела новых сотрудников.

Тема 5 Управление эффективностью. Оценка труда персонала

Темы для написания рефератов/подготовки выступлений:

1. Особенности подготовки и составные части программы адаптации и ориентации новых сотрудников.
2. Формы дополнительной подготовки персонала.
3. Этапы карьеры и ее планирование.
4. Построение работы с кадровым резервом.
5. Трудовое законодательство РФ о внутриорганизационном перемещении работников.
6. Объекты и показатели аттестационной оценки.
7. Методы оценки результативности труда персонала.
8. Деловая оценка и расстановка персонала.
9. Особенности оценки эффективности труда руководителей и специалистов в ходе аттестации.
10. Цикл развития организации и проблемы оплаты труда.

Тема 6 Управление вознаграждением. Прямая и косвенная оплата труда

Темы для написания рефератов/подготовки выступлений:.

1. Наиболее распространенные ошибки при формировании систем оплаты труда.
2. Современные системы оплаты труда за рубежом.
3. Законодательство РФ о правилах вознаграждении за труд

Тема кейса:

Темы домашних заданий (ДЗ):

ДЗ -1

1. Пропишите внутренние профессиональные процессы, которые проходят через Ваше рабочее место.
2. Проведите анализ по следующим направлениям:

a. Владелец процесса

b. Вклад Вашего рабочего места в каждый процесс

c. Внутренние поставщики услуг для Вашего рабочего места

Внутренние потребители услуг Вашего рабочего места.

ДЗ-2

Выделите и опишите все *инструменты поиска* кандидатов для замещения вакантных должностей, которые используются в вашей организации. Описание провести по следующим пунктам:

1. Определение инструмента.
2. Процедура и основные закономерности по его использованию.
3. Категория рабочей силы, для которой обычно используется данный инструмент поиска кандидатов.
4. Принятые в вашей организации критерии оценки эффективности по использованию данного инструмента поиска.

Удельный вес использования данного инструмента в общем объеме мероприятий по поиску кандидатов.

ДЗ-3

По результатам работы с литературными источниками, составьте портрет идеального исполнителя на должности:

1. Коммерческого директора.
2. Специалиста по связям с общественностью.
3. Руководителя производства.

ДЗ-4

Проведите анализ труда, задействованного на тех рабочих местах, для которых были прописаны должностные инструкции (тема 3) согласно следующим этапам:

1. Выделите виды труда, которые задействованы на данном рабочем месте и указать их процентную представленность: например, физический труд10%, умственный 70%, управленческий 10%, организаторский 10% и т.п.
2. Требуемое образование и опыт работы для полноценного выполнения своих обязанностей.
3. Уровень ответственности.
4. Уровень напряженности (стрессовости) труда на этом рабочем месте.
5. Вклад труда на данной должности в достижение целей организации (сравнительные показатели)
6. Условия труда – оценочная характеристика (Обязательно сравнить на сколько эти условия соответствуют законодательству РФ: см. Веснин В.Р. глава 5).

По результатам анализа труда провести классификацию рабочих мест – т.е. определить относительную ценность каждого из этих р/м для организации.

Мини кейс. Компания IBM Global Services относится к персонал-зависимым организациям, поэтому вопрос уровня производительности труда персонала имеет решающее значение в вопросе эффективности бизнеса компании в целом. Но на текущий момент производительность персонала IBM Global Services низка: доход превышает издержки на персонал всего на 3%, тогда как у конкурентов - на 12%. Кроме того, у конкурентов компенсация на 15% больше, чем в IBM Global Services, за счет более высокого оклада и компенсации, зависящей от производительности. IBM Global Services специализируется в трех направлениях: разработке лицензионного программного обеспечения, установке программ и послегарантийном обслуживании. Анализ показывает, что в отделении лицензионного ПО дела идут особенно плохо: доход не покрывает затрат на разработку программного обеспечения. Обслуживание приносит хороший доход, однако, судя по тому, что сотрудников в этом отделе мало, объемы продаж здесь невелики. Установка программ, чем и занимается большинство работников, приносит хоть какую-то прибыль только за счет более низкой, чем в среднем по отрасли, зарплаты. Этот анализ, если пойти еще дальше, показал, что специалисты из отдела по установке программ тратят 65% рабочего времени на обработку заказов клиентов и что на выполнение заказа у них уходит на 10% больше времени, чем запланировано. Выручка от продажи лицензионного ПО не покрывает затраты на разработку программ прежде всего потому, что маленький, хотя и добивающийся хорошей маржи отдел продаж не в состоянии привлечь новых сотрудников и тем самым увеличить оборот. Это объясняется невысокой зарплатой и относительно низким статусом отдела в сравнении с посредниками, которых компания сделала стратегическим каналом сбыта своего ПО (хотя доходов этот канал принес пока немного). Проблемы в отделе обслуживания возникают из-за того, что большинство сервис-инженеров не считают себя продавцами и поэтому не стремятся продавать дополнительные услуги, не входящие в гарантийное соглашение. Задержки с установкой программ вызваны тем, что инсталляция базового программного обеспечения - трудоемкая операция, которую так и не удалось отработать (отчасти потому, что, поднимаясь по служебной лестнице, инженеры не передают свой опыт новым сотрудникам). Можно ли

повысить зарплату персоналу и тем самым решить проблему текучести кадров и ухода инженеров из организации? Выберите вариант ответа: Да или Нет. Аргументируйте его.
А.. Да
В. Нет

Тестовое задание к теме 5

Внимательно изучите представленный список методов оценки персонала, используемых при отборе на основе компетенций. Выберите *наиболее валидный метод* - он займет 1-е место. Затем выберите менее валидный и поместите его на второе место. Проранжируйте все предложенные методы. *Наименее валидный* останется последним и займет, соответственно, 7-е место.

	Интервью по получению поведенческих примеров
	Рекомендации
	Центр оценки
	Интервью (неповеденческие)
	Тесты способностей
	Биографические данные
	Тесты с использованием рабочих примеров

Тестовое задание к теме 6

Стабильные (фиксированные) денежные выплаты	Переменные выплаты

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.1	Способен позиционировать себя перед коллективом.
ПК-1	Владением навыками	ПК-1.2	Способность адаптировать

	использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.		принципы и методы менеджмента к конкретной ситуации, в которой находится организация.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
1 этап (УК ОС-3.1) - Способность позиционировать себя перед коллективом	Самостоятельно презентует собственные результаты: идеи/ точку зрения/ проект перед коллективом. Демонстрирует несколько схем позиционирования результатов. Ориентируется в теоретических основах группового взаимодействия.	- Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
2 этап (ПК-1.2) – Способность	Обучающийся умеет	- Оценка «отлично»

адаптировать принципы и методы менеджмента к конкретной ситуации, в которой находится организация.	адаптировать принципы и методы менеджмента к конкретной ситуации, в которой находится организация.	выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.

4.3.2 Типовые оценочные средства

Примерные вопросы для подготовки к экзамену:

1. Анализ работы и его задачи. Основные этапы анализа работы: сбор информации, описание работы и спецификация работы.
2. Понятия профессиограммы, психограммы, должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенций и описания компетенций.
3. Составные части описания рабочего места.
4. Основные требования к составлению описания рабочего места.
5. Описание условий труда как необходимый элемент описания рабочего места.
6. Выделение и учет внутренних потребителей результатов труда каждого рабочего места.
7. Процедуры позиционирования рабочих мест внутри организации.
8. Изменение содержания раб на рабочих местах в матричной, проектной и процессной организационных структурах.
9. Пропишите внутренние профессиональные процессы, которые проходят через Ваше рабочее место.
10. Провести анализ по следующим направлениям:
11. Владелец процесса
12. Вклад Вашего рабочего места в каждый процесс
13. Внутренние поставщики услуг для Вашего рабочего места
14. Внутренние потребители услуг Вашего рабочего места.

15. Политики в области привлечения персонала в организацию: кадровые табу и профиль идеального кандидата.
16. Рынок труда: спрос и предложение рабочей силы.
17. Особенности различных категорий рабочей силы.
18. Отборочные интервью (собеседования), их виды, назначение, построение.
19. Информационный потенциал и оценка конкурсных документов. Профессиональное тестирование.
20. Внутреннее и внешнее привлечение персонала. Способы привлечения персонала.
21. Подготовка набора персонала: кадровый маркетинг, заявка на персонал, изучение рынка.
22. Методы определения потребности в количестве персонала в организациях непроизводственной сферы.
23. Определение потребности в качестве персонала. Профиль (портрет) требований и методы его составления.
24. Трудовой потенциал сотрудников. Используемый и латентный трудовой потенциал. Актуальный потенциал и потенциал развития.
25. Профиль способностей (компетенций). Общий каталог профиля способностей. Процедура отбора индивидуальных черт в профиль способностей.
26. Отличие управления знаниями от традиционных методов повышения квалификации.
27. Метод управления по компетенциям и обучение персонала.
28. Программы организованной адаптация новых сотрудников как эффективный способ экономии средств.
29. Основные условия эффективного проведения обмена опытом на предприятии.
30. Методы профессионального обучения.
31. Отличие повышения квалификации от переподготовки.
32. Правила построения карт индивидуальных перемещений.
33. Учет организационных и индивидуальных интересов при планировании карьеры и формировании резерва на выдвижение.
34. Основные отличия между аттестацией и оценкой результатов деятельности.
35. Процедура присвоения нового квалификационного разряда.
36. Порядок апелляций сотрудников при несогласии с результатами оценки квалификационной комиссии.
37. Правила подготовки индивидуального плана развития.
38. Особенности взаимодействия руководителя, подчиненного и представителя службы управления человеческими ресурсами при утверждении и реализации индивидуального плана развития.
39. Назначение и составные части косвенной оплаты труда.
40. Этапы формирования тарифной сетки.
41. Методы сравнения рабочих мест.
42. Определение стоимости и цены рабочего места.
43. Характеристика фиксированной и изменчивой частей заработной платы.
44. Расчет премиальных и иных разовых выплат.
45. Ключевые ресурсы организации.
46. Гарвардская модель ключевых ресурсов организации и место человеческих ресурсов в ней.
47. Взаимосвязь между миссией организацией и подходами к управлению человеческими ресурсами компании.
48. Понятие вертикали управления.
49. Отличие между стратегией управления «снизу вверх» и «сверху вниз».
50. Теория организаций как база для кадрового консультирования

Шкала оценивания.

Показатель оценивания	Критерий оценивания
Самостоятельно презентует собственные результаты: идеи/ точку зрения/ проект перед коллективом. Демонстрирует несколько схем позиционирования результатов. Ориентируется в теоретических основах группового взаимодействия.	- Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
Обучающийся умеет адаптировать принципы и методы менеджмента к конкретной ситуации, в которой находится организация.	- Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
100-81	5, «отлично»	– Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.

80-61	4, «хорошо»	– Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-41	3, «удовлетво-рительно»	– Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
40-0	2, «неудовлет-ворительно»	– Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

4.4 Методические материалы

Студенты на семинарах и лекциях задают вопросы по темам в свободном формате
Студенты выполняют домашнее задание по пройденным темам без проверки преподавателем, студентам предоставляются ответы, студенты при необходимости изучают пройденные темы с использованием рекомендуемой литературы.

Освоение учебной дисциплины сопровождается промежуточной аттестацией студентов, проводимой в соответствии с учебным планом в форме экзамена. Содержание заданий соответствует рабочей программе дисциплины и обеспечивает контроль формирования у студентов соответствующих компетенций. Знания студентов оцениваются в форме тестирования.

Цель тестирования –определить уровень знаний и умений тестируемого. Тест состоит из вопросов в письменной форме. Чтобы получить наивысшую оценку, студент должен правильно ответить не менее, чем на 80 процентов вопросов теста. Подробнее о градации оценок см. в приведенной ниже таблице.

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
100-81	5, «отлично»	– Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
80-61	4, «хорошо»	– Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-41	3, «удовлетво-рительно»	– Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
40-0	2, «неудовлет-ворительно»	– Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по

		минимальной планке.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

1. Подготовка к лекциям

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9–10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3–4 часа. Каждому студенту следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

2. Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

3. Подготовка к семинарским занятиям.

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом семинарского занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме семинара и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые

понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ. Структура семинара В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы семинарское занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме семинара.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов семинарского занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа семинарского занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а замет идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на семинарском занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается семинарское занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

4. Работа с литературными источниками

В процессе подготовки к семинарским занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1. Основная литература.

1.Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/450458

2. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/448310

6.2. Дополнительная литература.

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е изд., перераб. и доп. - М.: Питер, 2012 http://shfm.rane.ru/sites/default/files/books/armstrong_uprchelresurs.pdf

2. Шлендер П.Э., Лукашевич В.В., Мостова В.Д., Артемьев А.Н., Соскин Я.Г., Управление персоналом. , М.: Юнити – Дана, 2012, http://www.iprbookshop.ru/8597.html

3. Войтина Ю.М., Теория организаций , М.: Ай Пи Эр Медиа, 2011, http://www.iprbookshop.ru/908.html

4. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. - М.: Форум, 2009.

5. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: «Издательство «Добрая книга», 2009 г.

6. Анцупов А.Я Социально-психологическая оценка персонала. - М.: Юнити, 2008

7. Гурков И.Б., Стратегия и структура корпорации. - М.: Дело, 2008.

8. Демин Ю.М. Аттестация персонала. – С-Пб.: Питер, 2008.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»
2. Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг»
3. Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности»

6.5. Интернет-ресурсы.

http://www.wto.ru/
http://archive.kremlin.ru/eng/text/docs/2009/03/213995.shtml

6.6. Иные источники.

Brealey/ Myers -Principles of Corporate Finance, 2000
Damodaran – Corporate Finance, 2004

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения лекционных и практических занятий необходимо следующее оборудование: доска, маркеры, компьютер и проектор.

Используется лицензионное программное обеспечение, а также, созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися образовательных программ в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся.