

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

---

**Факультет Высшая школа корпоративного управления  
Кафедра международной коммерции**

УТВЕРЖДЕНА  
решением кафедры  
международной коммерции  
Протокол от «02» сентября 2019 г.

№ 1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.08.02 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

---

*(индекс, наименование дисциплины(модуля) в соответствии с учебным планом)*

направление подготовки

38.03.06 «Торговое дело»

*(код, наименование направления подготовки)*

Международная коммерция

*(направленность (и) профиль (и/специализация(ии))*

Бакалавр

*(квалификация)*

Очная

*(форма (мы) обучения)*

Год набора – 2020

Москва, 2019

**Автор (ы)-составители:**

старший преподаватель ВШКУ РАНХиГС \_\_\_\_\_  
(ученая степень и (или) ученое звание, должность) (наименование кафедры)

Неверова И.Б.  
(ФИО)

Заведующий кафедрой

международной коммерции д.э.н., профессор  
(наименование кафедры) (ученая степень и (или) ученое звание)

Саламатов В.Ю.  
(ФИО)

## **СОДЕРЖАНИЕ**

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

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине «Управление персоналом» , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1. Дисциплина «Управление персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК -5	способность управлять персоналом организации (предприятия), готовностью к организационно-управленческой работе с малыми коллективами	ПК -5.1	способность управлять персоналом организации (предприятия)
ПК -9	готовность анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации	ПК -9.1	способность анализировать и оценивать стратегии организации с разными масштабами деятельности, включая их кадровую составляющую

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональный стандарт «Специалист в сфере закупок» утв. 08.09.2015 №606н  ОТФ В  - Осуществление закупок для государственных, муниципальных и корпоративных нужд (в полном объеме)  Трудовые функции:  В/02.6 Осуществление процедур закупок	ПК -5.1	<b>на уровне знаний:</b> - знать современные проблемы, концепции, закономерности и принципы управления персоналом в организации при осуществлении процедур закупок
		<b>на уровне умений:</b> - уметь создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения при осуществлении закупок для государственных, муниципальных и корпоративных нужд
		<b>на уровне навыков:</b> - владеть навыками эффективной работы в командах, отстаивания своих позиций, убеждения, находить компромиссные и альтернативные решения при решении профессиональных задач осуществлении закупок для государственных, муниципальных и корпоративных нужд
Менеджер ВЭД/менеджер по экспорту и импорту (в соответствии с результатами форсайт-сессии. Форсайт-анализ требований к компетенциям)  Трудовые функции: .- разработка технико-	ПК -5.1	<b>на уровне знаний:</b> - знать современные проблемы, концепции, закономерности и принципы управления персоналом в организации во внешнеэкономической деятельности  <b>на уровне умений:</b> - уметь создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить

<p>экономического обоснования по установлению прямых производственных связей, созданию и развитие бизнеса на основе договоров.</p> <p>- организация сбора, систематизация, изучение и обобщение информационных материалов по маркетингу; об экономической, сбытовой и прочей деятельности организаций (фирм), с которыми заключены договора о сотрудничестве в части снабжения и сбыта и подготовки товарно-сопроводительной документации для таможенного оформления экспортно-импортных операций</p> <p>Профессиональный стандарт «Специалист в сфере закупок» утв. 08.09.2015 №606н</p> <p>ОТФ В</p> <p>- Осуществление закупок для государственных, муниципальных и корпоративных нужд (в полном объеме)</p> <p>Трудовые функции:</p> <p>В/01.6; Составление планов и обоснование закупок</p>	<p>ПК -9.1</p>	<p>компромиссные и альтернативные решения во внешнеэкономической деятельности</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>- владеть навыками эффективной работы в командах, отстаивания своих позиций, убеждения; находить компромиссные и альтернативные решения при решении профессиональных задач: разработки технико-экономического обоснования по установлению прямых производственных связей, созданию и развитие бизнеса на основе договоров, организации сбора, систематизация, изучение и обобщение информационных материалов по маркетингу; об экономической, сбытовой и прочей деятельности организаций (фирм), с которыми заключены договора о сотрудничестве в части снабжения и сбыта и подготовки товарно-сопроводительной документации для таможенного оформления экспортно-импортных операций</p> <p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>- знать приемы и методы анализа и оценки стратегии организации с разными масштабами деятельности, включая их кадровую составляющую</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>- уметь составлять планы и обосновывать закупки с учетом результатов анализа и оценки стратегии организации с разными масштабами деятельности, включая их кадровую составляющую,</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>- владеть способностями составлять планы и обосновывать закупки с учетом стратегии организации</p>
<p>Менеджер ВЭД/менеджер по экспорту и импорту (в соответствии с результатами форсайт-сессии. Форсайт-анализ требований к компетенциям)</p> <p>Трудовые функции:</p> <p>- разработка технико-экономического обоснования по установлению прямых производственных связей, созданию и развитие бизнеса на основе договоров.</p>	<p>ПК -9.1</p>	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>- знать приемы и методы анализа и оценки стратегии организации с разными масштабами деятельности, включая их кадровую составляющую</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>- уметь разрабатывать технико-экономического обоснования по установлению прямых производственных связей, созданию и развитие бизнеса на основе договоров с учетом результатов анализа и оценки стратегии организации с разными масштабами деятельности, включая их кадровую составляющую</p>

		<b>на уровне навыков:</b> - владеть способностями разработки технико-экономического обоснования по установлению прямых производственных связей, созданию и развитию бизнеса на основе договоров с учетом результатов анализа и оценки стратегии организации с разными масштабами деятельности
--	--	--

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.08.02 «Управление персоналом» в соответствии с учебным планом направления подготовки 38.03.06 «Торговое дело» изучается на 4-ом курсе в 7-ом семестре. Дисциплина изучается по выбору.

Освоение дисциплины «Управление персоналом» опирается на следующие дисциплины: «Коммерческая деятельность»; «Менеджмент»; «Правовое регулирование профессиональной деятельности».

Дисциплина «Управление персоналом» является опорой в соответствии с учебным планом при подготовке ВКР, прохождении производственной, включая преддипломную, практику, выполнении НИР.

По дисциплине **«Управление персоналом» выделяется:**  
 на контактную работу с преподавателем 36 час, в том числе:  
 - лекции – 18 час.  
 - практические занятия – 18 час.  
 на самостоятельную работу обучающихся - 36 час.

## 3. Содержание и структура дисциплины

№п/п	Наименование темы (разделов)	Объем дисциплины, час.				СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
		Лекции	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения							
Тема 1	Introduction to Human Resources Management (HRM) / Введение в управление персоналом	1		1		9	Д
Тема2	Evolution of Concepts and Modern Concepts of HRM /	3		3		9	К

	Эволюция концепций и современные концепции управления человеческими ресурсами						
Тема 3	Personnel Management System / Система управления персоналом организации	2		2		9	Э
Тема 4	Recruitment Placement and Adaptation / Управление наймом и отбором персонала и адаптацией персонала	2		2		9	РЗ
Тема 5	Managing Staff Development and Assessment / Управление развитием персонала. Оценка персонала.	2		2		9	КР
Тема 6	Personnel Performance Management: Motivation, Incentives and Wage System / Управление эффективностью деятельности персонала: мотивация, стимулирование и система оплаты труда.	3		3		9	О,РЗ
Тема 7.	Behavior management / Управление поведением персонала	3		3		9	Реф
Тема 8	Structural and Extrinsic Interaction / Структурное и коллегиальное взаимодействие	2		2		9	Э
	Всего:	<b>18</b>		<b>18</b>		<b>72</b>	зачет

- формы текущего контроля успеваемости: *опрос (О)*., *коллоквиум(К)*, *эссе (Э)*, *реферат (Реф)*, *диспут (Д)*, *Задание(З)*, *резюме - задание (РЗ)*.

## Содержание дисциплины

### Содержание тем дисциплины

#### **P.1. Introduction to Human Recourse Management & Course Structure**

Imperatives and Basic concepts in HRM. Globalization and Competition Trends in Human Resource Management. Methods and procedure for evaluating student work.

#### **P.2. Evolution of concepts and modern concepts of human resource management**

Stages of development: the theory of bureaucratic organization A. Fayol, the theory of "human relations" by Elton Mayo, the humanistic concept of development. Creating conditions for self-realization of man. Man management concepts.

### **P.3. Personnel Management System**

The personnel management system as a part of the overall organization management system. Functions of personnel management. The goal of personnel management is to achieve a certain quality of personnel that can ensure the competitiveness and strategic development of an enterprise. Personnel policy and its tasks & content and planning.

### **P.4. Recruitment Placement and Adaptation**

Candidate profile, required competencies. Sources of recruitment, recruitment organization. The Effectiveness of Recruiting. Recruiting Diverse. Candidate selection system. Placement & adaptation.

### **P.5. Managing Staff Development and Assessment**

Staff training system. Career management & Staff reserve & Assistance Center & Self-learning organization.

### **P.6. Personnel Performance Management: Motivation, Incentives and Wage System**

The system of motivation. How does it affect efficiency and productivity? Stimulation and wage salary system.

### **P.7. Behavior management**

Ethical norms of interpersonal relations. Conflict Management & Lay-off.

### **P.8. Structural and Extrinsic Interaction**

Typical organizational structures. Business communications. Collective interaction and teamwork.

## **Тема 1. Введение. Структура курса**

Аксиомы кадрового менеджмента. Основные понятия. Методы и процедура оценки работ студентов

## **Тема 2. Эволюция концепций и современные концепции управления человеческими ресурсами**

Этапы развития: теория бюрократической организации А. Файоля, теория "человеческих отношений" Элтона Мэйо, гуманистическая концепция развития. Создание условий для самореализации человека. Концепции управления человеком.



### **Тема 3. Система управления персоналом организации**

Система управления персоналом – часть общей системы управления организацией, осуществляющая функции по управлению персоналом. Цель управления персоналом - достижение определенного качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие предприятия. Кадровая политика и ее задачи, содержание и планирование.

### **Тема 4. Управление наймом и отбором персонала и адаптацией персонала**

Профиль кандидата, необходимые компетенции. Источники рекрутинга, организация набора. Система отбора кандидатов. Адаптация на рабочем месте.

### **Тема 5. Управление развитием персонала. Оценка персонала**

Система обучения персонала. Управление карьерой. Кадровый резерв. Ассистмент-центр. Самообучающаяся организация

### **Тема 6. Управление эффективностью деятельности персонала. мотивация, стимулирование и система оплаты труда.**

Система мотивации, ее роль в управлении эффективностью и результативностью. Стимулирование и система оплаты труда.

### **Тема 7. Управление поведением персонала**

Этические нормы межличностных отношений. Управление конфликтами. Управление освобождением персонала.

### **Тема 8. Структурное и коллегиальное взаимодействие**

Типовые организационные структуры. Деловые коммуникации. Коллегиальное взаимодействие и командная работа.

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

### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Проверяется степень освоения следующих компетенций: ПК -5.1 (первый этап освоения компетенции), ПК -9.1 (первый этап освоения компетенции)

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Введение. Структура курса	Introduction to Human Resource Management & Course Structure	диспут
Эволюция концепций и современные концепции управления человеческими ресурсами	Evolution of concepts and modern concepts of Human Resource Management	коллоквиум
Система управления персоналом организации	Personnel Management System	эссе
Управление наймом и отбором персонала и адаптацией персонала	Recruitment Placement and Adaptation	резюме
Управление развитием персонала. Оценка персонала.	Managing Staff Development and Assessment	коллоквиум
Управление эффективностью деятельности персонала: мотивация, стимулирование и система оплаты труда.	Personnel Performance Management: Motivation, Incentives and Wage System	опрос, задание
Управление поведением персонала	Behavior management	рефераты
Структурное и коллегиальное взаимодействие	Structural and Extrinsic Interaction	эссе

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме устного зачета.

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

**Тематика семинарских, практических занятий, самостоятельной работы, подготовки докладов направлена на формирование следующих компетенций: ПК-9, ПК-5**

##### **Типовые оценочные материалы по теме 1**

##### ***Description of HR concept***

Description of the situation and problem statement

The staff of the organization specializing in the production and repair of equipment for the clothing industry totals 350 people. The enterprise has been operating on the market for about ten years. The age of employees is 30-45 years. The employees are mostly men.

Personnel management issues are handled by the personnel department, consisting of a chief and a personnel manager. The personnel department performs primarily the functions of hiring and firing. Its employees conduct initial interviews with applicants for vacant jobs, prepare decisions on hiring job and dismissal. Most of the working time, department employees are busy with paperwork, maintaining personal files of employees, accounting and personnel reporting, and compiling certificates.

Decisions related to the appointment of senior management and specialists, determination of the level of remuneration are made solely by the director, without taking into account the opinions of the heads of departments and the most qualified specialists.

The organization lacks staff planning. High yield. Conflicts are frequent, including interpersonal, intragroup, and between units. However, the organization does not experience a shortage of personnel, possibly due to a sufficiently high salary and an attractive social package. The practice of hiring personnel for temporary work and the implementation of specific projects (leasing). Workers wishing to improve their skills do this at their own expense. The working day is practically not standardized.

The task:

to characterize the concept of personnel management implemented by this organization, based on the fact that the concept of personnel management consists of the basic elements presented in table 1.

- the task is carried out in writing, independently, in the process of execution it is necessary:

1. analyze the situation;
2. supplement by logical reasoning the features of personnel management of this organization with other possible features;
3. give a detailed description of the concept of personnel management according to the list of the main elements of the concept and compliance with the two concepts of UE:
  - characteristic of a developed socially-oriented market economy
  - administrative command economy.

### ***Характеристика концепции управления персоналом***

#### **Описание ситуации и постановка задачи**

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На ранке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников – 30-45 лет. Сотрудники – в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме нба работу и увольнение. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов. ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, связанные с назначением руководящего состава и специалистов, определением уровня оплаты труда – принимаются единолично директором, без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов.

В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицит кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу и выполнение конкретных проектов (лизинг). Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

#### **Задание:**

дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в таблице 1.

- задание выполняется письменно, самостоятельно, в процессе выполнения необходимо:

1. проанализировать ситуацию;
2. дополнить путем логических умозаключений черты управления персоналом данной организации другими возможными признаками;

3. дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции и соответствия двум концепциям УП:
- характерной для развитой социально-ориентированной рыночной экономики
  - административно-командной экономики.

## **Типовые оценочные материалы по теме 2**

The questions are:

1. Evaluate the role and place of the personnel management service in the personnel management system.
2. Is there a connection between strategy and personnel policy? Justify the answer.
3. What is the role of the personnel management service in the development of personnel policies and staff development strategies?

Вопросы:

1. Оцените роль и место службы управления персоналом в системе управления персоналом.
2. Существует ли связь между стратегией и кадровой политикой? Обоснуйте ответ.
3. Какова роль службы управления персоналом в разработке кадровой политики и стратегии развития персонала?

Test:

1. The purpose of personnel management is:
  - a) increasing the competitiveness of the enterprise in market conditions
  - b) the achievement of staff quality, which can ensure the competitiveness and strategic development of the enterprise
  - c) ensuring the needs of the enterprise in labor
2. Under the personnel policy of the organization understand:
  - a) the process of educating the staff of qualities consistent with the organizational culture of the enterprise
  - b) a strategic line of conduct in working with personnel, a set of fundamental principles
  - c) a long-term plan for staffing the enterprise
3. The personnel management system is:
  - a) an independent unit whose function is personnel management
  - b) a set of methods and documents of the organization related to personnel management
  - c) part of the management system that performs the functions of personnel management
4. Strategy is:
  - a) long-term action plan
  - b) the general direction of the organization's actions, following which in the long run should bring it to the goal
  - c) the guiding idea of the development of the organization

Тест:

### **1. Целью управления персоналом является:**

- a) повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях
- б) достижение качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие предприятия
- в) обеспечение потребности предприятия в рабочей силе

**2. Под кадровой политикой организации понимают:**

- а) процесс воспитания у персонала качеств, соответствующих организационной культуре предприятия
- б) стратегическую линию поведения в работе с персоналом, набор основополагающих принципов
- в) перспективный план комплектования кадрами предприятия

**3. Система управления персоналом – это:**

- а) самостоятельное подразделение, функцией которого является управление персоналом
- б) совокупность методов и документов организации, относящихся к управлению персоналом
- в) часть системы управления, осуществляющая функции по управлению персоналом

**4. Стратегия – это:**

- а) план действий на длительную перспективу
- б) генеральное направление действий организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели
- в) руководящая идея развития организации

**Типовые оценочные материалы по теме 4**

Test:

1. The concept of "career" is characterized
  - a) the desire of the employee by any means to achieve career growth, success, fame
  - b) successful promotion in the field of social activity, achievement of fame, glory
  - c) a set of official and qualification movements of an employee from the beginning of labor activity to its termination
2. The reserve of leading personnel is understood
  - a) a group of employees selected for promotion to senior positions (with a large amount of responsibility)
  - c) a list of employees of various enterprises and organizations that may be invited to occupy vacant leadership positions
3. The documents of the organization for personnel management include:
  - a) incoming and outgoing correspondence of the organization on ensuring the working conditions of workers
  - b) orders and instructions of the head of the organization, standards and technological regulations
  - c) staffing, internal labor regulations, regulations on structural units, etc.
4. From the point of view of personnel management, crisis situations are:
  - a) bankruptcy
  - b) reorganization, reduction of staff, change of leadership
  - c) untimely payment of salaries, failure to fulfill contractual obligations
5. What should be the actions of the leader in the first 100 days after taking office:
  - a) drastic reorganization and personnel changes
  - b) study of information, familiarization with the situation, development of decisions
  - c) the study, selection and replacement of key figures
6. Professional adaptation is:

- a) assessment of professional knowledge, skills and competencies in relation to a specific type of labor, a particular workplace
- b) a system of measures conducive to the professional formation of the employee, the formation and development of his social and professional qualities
- c) introductory briefing, familiarity with job descriptions, conditions and content of labor, a system of advanced training and retraining

Тест:

**1. Понятием «карьера» характеризуется**

- a) стремление работника любыми способами добиться служебного роста, успеха, славы
- б) успешное продвижение в области общественной деятельности, достижение известности, славы
- в) совокупность должностных и квалификационных перемещений сотрудника от начала трудовой деятельности до ее прекращения

**2. Под резервом руководящих кадров понимается**

- a) группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности (с большим объемом ответственности)
- в) список работников различных предприятий и организаций, которые могут быть приглашены для занятия вакантных руководящих должностей

**3. К документам организации по управлению персоналом относятся:**

- a) входящая и исходящая корреспонденция организации по вопросам обеспечения условий труда работников
- б) приказы и распоряжения руководителя организации, нормативы и технологические регламенты
- в) штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, положения о структурных подразделениях и др.

**4. С точки зрения управления персоналом кризисными ситуациями считаются:**

- a) банкротство
- б) реорганизация, сокращение штата, смена руководства
- в) несвоевременная выплата заработной платы, невыполнение договорных обязательств

**5. Какими должны быть действия руководителя в первые 100 дней после вступления в должность:**

- a) решительная реорганизация и кадровые изменения
- б) изучение информации, ознакомление с ситуацией, выработка решений
- в) изучение, подбор и замена ключевых фигур

**6. Профессиональная адаптация - это:**

- a) оценка профессиональных знаний, умений и компетенции применительно к конкретному виду труда, определенному рабочему месту
- б) система мер, способствующих профессиональному становлению работника, формированию и развитию у него социальных и профессиональных качеств
- в) вводный инструктаж, знакомство с должностными инструкциями, условиями и содержанием труда, система повышения квалификации и переподготовки

**7. Профессиональная подготовка – это:**

- a) вид обучения с целью получения профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для овладения профессией или занятия должности
- б) комплекс инструктажей и мероприятий для быстрой адаптации к рабочему месту

в) система непрерывного повышения квалификации по направлению выбранной деятельности

#### **8. Потребность в переподготовке кадров вызвана:**

- а) необходимостью расширения и углубления профессиональных знаний для служебного и профессионального роста
- б) высвобождением работников и необходимостью освоения новых профессий
- в) необходимостью формирования нового кадрового резерва

#### **9. Эффективность игрового моделирования (деловой игры) достигается:**

- а) созданием модели деятельности
- б) специальной подготовкой участников игры
- в) расширением количества участников и распределением ролей

#### **10. Образование – это:**

- а) формирование знаний, умений, навыков в системе обучения
- б) целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах личности, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижений гражданином установленных государством образовательных уровней
- в) получение систематических знаний в соответствии с установленными программами и стандартами

#### **11. Переподготовка – это:**

- а) повторное изучение усвоенных ранее знаний, умений и навыков
- б) обновление полученных ранее знаний, умений, компетенций
- в) вид обучения с целью получения новой профессии

### **Типовые оценочные материалы по теме 5**

#### **Task**

Make a list of control and target indicators that can be used as key performance indicators for a post:

1. Employee of the insurance company's call center
2. Sales manager of the Reebok trading floor
3. Logistics Manager of the Dixy Trading Company

#### **Задание**

Составить перечень контрольно-целевых показателей, которые могут использоваться как ключевые показатели эффективности для должности:

1. Сотрудник колл-центра страховой компании
2. Менеджер по продажам торгового зала компании «Рибок»
3. Менеджер по логистике торговой компании «Дикси»

#### **Questions for preparing for the colloquium:**

1. Labor efficiency as part of production efficiency. The criterion is the ratio of the value of the result and the value of costs.

Profit, costs per 1 ruble of production, level of profitability, dividends per share ...

2. Labor productivity (output per one worker, wage fund, the growth rate of labor productivity and wages, the share of  $s/n$  in the cost of production

3. Organization and motivation of work, the socio-psychological climate in the team (staff turnover, skill level, training costs, expenses for social programs ...)

**Вопросы для подготовки к коллоквиуму:**

1. Эффективность трудовой деятельности как часть эффективности производства.  
Критерий – соотношение ценности результата и ценности затрат.  
*Прибыль, затраты на 1 рубль продукции, уровень рентабельности, дивиденды на 1 акцию...*
2. Производительность труда (*выработка на 1 рабочего, фонд оплаты труда, темпы роста производительности труда и заработной платы, удельный вес  $z/n$  в себестоимости продукции...*)
3. Организация и мотивация труда, социально-психологический климат в коллективе (*текучесть персонала, уровень квалификации, затраты на обучение, расходы на социальные программы...*)

**Примерные темы эссе, докладов и рефератов:**

**Sample topics for essays, reports and abstracts**

1. Formation of employee loyalty and involvement
2. Crisis Management
3. Outsourcing and outstaffing in personnel management
4. Gender Aspects of Human Resource Management
5. Business Communications in Organization Management
6. Formation of personnel reserve
7. Quality of working life
8. Corporate training
9. Leadership and Team Management
10. Intercultural communications in business
11. Organizational strategic change and staff resistance
12. Organization of staff work in project teams
13. Fundamentals of business communication in the organization
14. Personnel assessment
15. Staff development
16. Conflict management in the social and labor sphere
17. Stress Management of Client Services Employees
18. Organization Time Management
19. Negotiation and presentation technique
20. Effective employment technology
21. Effective Leadership and Team Management

1. Формирование лояльности и вовлеченности сотрудников



2. Антикризисное управление персоналом
3. Аутсорсинг и аутстаффинг в управлении персоналом
4. Гендерные аспекты управления персоналом
5. Деловые коммуникации в управлении организацией
6. Формирование кадрового резерва
7. Качество трудовой жизни
8. Корпоративное обучение
9. Лидерство и управление командой
10. Межкультурные коммуникации в бизнесе
11. Организационные стратегические изменения и сопротивление персонала
12. Организация работы персонала в проектных командах
13. Основы делового общения в организации
14. Оценка персонала
15. Развитие персонала
16. Регулирование конфликтов в социально-трудовой сфере
17. Стресс-менеджмент сотрудников клиентских сервисов
18. Тайм-менеджмент организации
19. Техника переговоров и презентаций
20. Технология эффективного трудоустройства
21. Эффективное лидерство и управление командой

#### **4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.**

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Наименование этапа освоения компетенции</b>
<b>ПК-5</b>	способность управлять персоналом организации (предприятия), готовность к организационно-управленческой работе с малыми коллективами	<b>ПК-5.1</b>	способность управлять персоналом организации (предприятия)
<b>ПК-9</b>	готовность анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации	<b>ПК-9.2</b>	готовность анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации в профессиональной деятельности

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-5.1 способность управлять персоналом организации (предприятия)	<p>Раскрывает основные понятия и термины, применяемые в области управления персоналом организации</p> <p>Использует приемы эффективной межличностной коммуникации в профессиональной сфере</p> <p>Организует работу трудового коллектива с учетом социально-психологических особенностей работников</p>	<p>Демонстрирует комплексные знания понятий и терминов, применяемых в области управления персоналом организации</p> <p>Грамотно использует приемы эффективной межличностной коммуникации в профессиональной сфере</p> <p>Самостоятельно организует работу трудового коллектива с учетом его особенностей</p>
ПК-9.2 готовность анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации в профессиональной деятельности	<p>Разрабатывает функциональные стратегии в логистике</p> <p>Анализирует результаты стратегического планирования</p> <p>Применяет основные принципы и методы управления персоналом организации</p> <p>Использует приемы эффективной межличностной коммуникации в профессиональной сфере</p> <p>Организует работу трудового коллектива с учетом социально-психологических особенностей работников</p>	<p>Самостоятельно разрабатывает функциональные стратегии в логистике</p> <p>Грамотно анализирует результаты стратегического планирования</p> <p>Грамотно применяет основные принципы и методы управления персоналом организации</p> <p>Грамотно использует приемы эффективной межличностной коммуникации в профессиональной сфере</p> <p>Самостоятельно организует работу трудового коллектива с учетом его особенностей</p>

### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций (ПК-5.1, ПК-9.2) в процессе освоения образовательной программы.

В соответствии с учебным планом промежуточная аттестация осуществляется в форме зачета (зачетное тестирование – оценка - максимум 40 баллов). Оценка выставляется исходя из количества правильных ответов.

*Критерии оценки результатов тестирования:*

(90-100% правильных ответов – 35 – 40 баллов

75-89% правильных ответов – 21- 34 баллов

60-74% правильных ответов – 10 – 20 баллов

менее 60% правильных ответов – менее 10 баллов.)

### **Вопросы к зачету по дисциплине**

1. The concepts of "personnel", "personnel", "human resources", "human capital"
2. The principles, goals and objectives of personnel management
3. Organization of personnel management services
4. The personnel policy of the staff. Selection and Evaluation
5. Development of regulations on the organization (structural unit), job descriptions
6. Hiring workers. Principles and methods.
7. Organization of an interview for the selection of personnel
8. Conclusion of an employment contract.
9. Business assessment of employees
10. Organization and certification
11. Organization of selection of applicants for a vacant position
12. Labor career and its formation
13. Competency-based approach for characterizing an employee
14. The formation of the reserve staff for the nomination
15. Training, retraining and advanced training of staff
16. Active teaching methods. Trainings and business games
17. Application of testing in the work with personnel
18. The evolution of HR concepts
19. Job satisfaction and staff stability
20. Assignment of managers and specialists
21. Conflict Management
22. Methods of team building
23. HR strategy and operational HR plan
24. Determination of staffing requirements
25. Theories of staff motivation
26. Motivation and incentives for staff
27. The nature and structure of personnel costs
28. Ethical standards in the organization
29. Staff release management
30. Entrepreneurship
31. Personnel management in project teams /

1. Понятия «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал»
2. Принципы, цели и задачи управления персоналом
3. Организация службы управления персоналом предприятия
4. Кадровая политика персонала. Выбор и оценка
5. Разработка положения об организации (структурном подразделении), должностных инструкций
6. Наем работников. Принципы и методы.
7. Организация собеседования по отбору персонала
8. Заключение трудового договора.
9. Деловая оценка работников
10. Организация и проведение аттестации
11. Организация отбора претендентов на вакантную должность
12. Трудовая карьера и ее формирование
13. Компетентностный подход для характеристики работника
14. Формирование резерва кадров на выдвижение

15. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала
16. Активные методы обучения. Тренинги и деловые игры
17. Применение тестирования в работе с персоналом
18. Эволюция концепций управления персоналом
19. Удовлетворенность трудом и стабильность кадров
20. Вхождение в должность руководителей и специалистов
21. Управление конфликтами
22. Методы формирования команды
23. Стратегия управления персоналом и оперативный план работы с персоналом
24. Определение потребности в персонале
25. Теории мотивации персонала
26. Мотивация и стимулирование труда персонала
27. Сущность и структура затрат на персонал
28. Этические нормы в деятельности организации
29. Управление высвобождением персонала
30. Предпринимательская деятельность
31. Управление персоналом в проектных командах

**Критерии оценки результатов текущего контроля успеваемости (в сумме максимум 60 баллов):**

Критерии оценки работ, выполняемых на семинарских и практических занятиях – максимальная оценка за каждое задание, эссе или доклад – 10 баллов.

1. Процент лекций и семинарских занятий, посещенных студентом (бонус за посещаемость более 90% - 5 баллов).
2. Работа на семинарском занятии (участие в обсуждении вопросов рассматриваемой темы) - 1 балл за полностью раскрытый вопрос.
3. Выполнение индивидуальных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов - 10.
4. Выполнение расчетных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов - 10.
5. Выступление с докладом

Баллы по текущей работе доводятся до обучающихся в начале изучения дисциплины.

*Требования к выполнению доклада*

Доклад выполняется по одной из предложенных тем в соответствии со структурой учебной дисциплины. Оформление доклада должно соответствовать требованиям, утвержденным кафедрой.

**Критерии оценки доклада**

*При оценке доклада учитывается:*

- соответствие содержания доклада заявленной теме;
- полнота раскрытия темы;
- перечень и умение использовать литературу;
- умение отвечать на вопросы по теме доклада.

Итоговая сумма баллов по промежуточной аттестации студентов складывается из суммы баллов, полученных ими по результатам текущего контроля успеваемости и количества баллов по тесту промежуточной аттестации. Оценка «зачтено» выставляется студенту, набравшему в сумме не менее 60 баллов.

### Шкала оценивания

#### Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знать	Уметь	Владеть
1	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
2	Не зачтено	Фрагментарные знания	Частично освоенное умение	Фрагментарное применение
3	Зачтено	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение	В целом успешное, но не систематическое применение
4	Зачтено	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
5	Зачтено	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

#### Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений

Обозначения		Формулировка требований
Цифр.	Оценка	к степени сформированности компетенции
1	Не зачтено	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
2	Не зачтено	Знать на уровне <b>ориентирования</b> , представлений. Субъект учения знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения
3	Зачтено	Знать и уметь на <b>репродуктивном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или

		в демонстрируемых действиях
4	Зачтено	Знать, уметь, владеть на <b>аналитическом</b> уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
5	Зачтено	Знать, уметь, владеть на <b>системном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины

#### 4.4. Методические материалы

Процедуры и средства оценивания элементов компетенций по дисциплине

Процедура проведения	Средство оценивания				
	Текущий контроль				Промежуточный контроль
	Выполнение устных заданий	Выполнение письменных заданий	Выполнение практических расчетных заданий	Выполнение эссе и докладов	Зачет в тестовой форме
Продолжительность контроля	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	В соответствии с принятыми нормами времени
Форма проведения контроля	Устный опрос	Письменный опрос	Письменный опрос	Письменная форма с презентацией	В письменной форме
Вид проверочного задания	Устные вопросы	Письменные задания	Практические задания	Письменный опрос	зачет
Форма отчета	Устные ответы	Ответы в письменной форме	Ответы в письменной форме	Ответы в письменной (по эссе*) и	Ответы в письменной форме

				Электронны е презентации докладов формах	
Раздаточный материал	есть	Справочная литература, интернет источники	Справочная литература, интернет источники	Справочная литература	Справочная литература

**Перечень примерных контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы студентов по дисциплине:**

**Case 1**

In the 1970s some western companies have begun to introduce the so-called cafeteria plan. It implies that instead of a standard set of social benefits, the employee is provided with a varied “menu” and the right to choose for a certain amount what he needs. At the same time, the “cafeteria” uses both material and non-material motivation - a person receives not only a set of benefits, but also freedom of choice, which in itself is a privilege.  
What theory of motivation does this approach fit into?

**Case 2**

At ABC (selling women's clothing), store directors were assigned a solid salary. But at some point, the company changed the payment system, dividing the remuneration into a fixed part and a variable. Moreover, the variable depended on the fulfillment of the sales plan and the % of customers who made purchases to the total number of customers who visited the store.  
What was the basis of such a decision of the company?

**Case 3**

The British law firm Allen & Overy regularly “exchanges” personnel with other law firms and non-profit organizations.  
Such internships on the side allow lawyers to see problems through the eyes of clients and supervisory authorities, which significantly increases their professional value as lawyers.  
What is such a company policy based on?

**Кейс 1**

В 1970-х гг. некоторые западные компании начали внедрять так называемую систему кафетерия (cafeteria plan). Она подразумевает, что вместо стандартного набора социальных льгот работнику предоставляют разнообразное «меню» и право выбрать на определенную сумму то, что нужно именно ему. При этом «кафетерий» задействует как материальную, так и нематериальную мотивацию – человек получает не только набор благ, но и свободу выбора, что само по себе является льготой.  
Какой теории мотивации соответствует данный подход?

**Кейс 2**

В компании ABC (продажа женской одежды) директорам магазинов назначался твердый оклад. Но в какой-то момент, компания изменила систему оплаты, разделив вознаграждение на постоянную часть и переменную. Причем, переменная зависела от

выполнения плана продаж и % клиентов, совершивших покупки к общему числу клиентов, посетивших магазин.

На чем было основано такое решение компании?

### **Кейс 3**

Британская юридическая фирма Allen & Overу регулярно «обменивается» персоналом с другими юридическими фирмами и некоммерческими организациями.

Подобные стажировки на стороне позволяют адвокатам увидеть проблемы глазами клиентов и надзорных органов, что существенно увеличивает их профессиональную ценность как юристов.

На чем основана такая политика компании?

### **Критерии оценки самостоятельной работы студентов**

<b>Параметр</b>	<b>Оценка (по 5 шкале)</b>
Студент ответил на вопрос, проявил знание, умения и владения на <b>системном</b> уровне, допустил при этом не более 1 ошибки в ответе (85% и более)	<b>5 баллов</b>
Студент ответил на вопрос, проявил знание, умения и владения на аналитическом уровне, допустил при этом более 1, но менее 3 ошибок (75-85%)	<b>4 балла</b>
Студент не ответил на вопрос полностью или допустил 3-4 ошибки (65%-75%), проявил знание, умения и владения на репродуктивном уровне	<b>3 балла</b>
Студент практически не ответил на вопрос, проявил знание, умение и владение на ориентировочном уровне (допустил более 5 ошибок (менее 65%))	<b>2 балла</b>

### **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Форма проведения занятия и уровень сложности материала ориентированы на всех студентов группы, добросовестно работающих над домашними заданиями для групповой работы в аудитории. На практических занятиях решаются условно-реальные задачи по формированию оперативных и стратегических решений конкретных ситуаций.

Необходимо учесть, что для решения практических задач не нужно использовать сложные специальные приемы и глубокое знание юридических и корпоративных документов, применяемое в документообороте при управлении персоналом организации по каждой теме. Для стимулирования самостоятельной работы сильных студентов используются следующие приемы и подходы: в конце занятия задаются проблемные вопросы из теории и практике управления персоналом, предполагающие выбор возможного решения этими студентами проблем и задач, а также выдачу домашних заданий с учетом различной сложности (задачи повышенной сложности, стандартные задачи). Кроме того практикуются краткие выступления студентов в начале занятия с объяснением хода решения задач повышенной сложности, а также проведения опроса по теории управления персоналом с иллюстрацией положений российской практикой.

При выполнении практических задач рекомендуется: ознакомиться с условиями задания, уяснив конечную управленческую цель. Внимательно учесть особенности



конкретной ситуации, используя логику и знания, обращая главное внимание на цель предпринимаемых действий, четко и внятно сформулировать и аргументировать ответ.

При подготовке реферата и доклада рекомендуется после библиографического поиска составить план с последующим его обсуждением с преподавателем. Целесообразно при освещении вопросов и проблем придерживаться определенной логики изложения, заключающейся в следующем: дается общая характеристика проблемы и вариантов ее решения (при освещении эволюционных этапов развития российского менеджмента и менеджмента зарубежных стран: краткая история, этапы формирования, затем структура системы управления конкретной организации, ее элементный состав, анализ текущей ситуации и выявление проблемных зон). Объем работы – 6-10 стр.; время, отводимое на доклад - 7-10 мин. Рекомендуется доклад сопровождать электронной презентацией.

Условием успешных результатов текущего контроля является выполнение в срок индивидуальных заданий, подготовки и презентации доклада. Промежуточная аттестация осуществляется в форме письменного теста, охватывающего практически все разделы дисциплины. При подготовке помимо учебников (подготовка к теоретической части теста) рекомендуется подготовка по индивидуальным заданиям.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: уроки эффективного HR-менеджмента. Учебное пособие/ И.К. Макарова— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2015.— 422 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51122.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ А.В. Дейнека, В.А. Беспалько— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 389 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24835.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. В.В. Кафидов Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения.- СПб.: Питер, 2012. - 208 с.

### **6.2. Дополнительная литература**

1. А.Я. Кибанов Управление персоналом организации: Учебник: М. «ИНФРА-М», 2014 – 445 с.
2. Гарафиев И.З. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ И.З. Гарафиев— Электрон. текстовые данные.— Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2015.— 130 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63519.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ В.И. Накарякова— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2016.— 275 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/50626.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Р.М. Прытков— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015.— 196 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54170.html>.— ЭБС «IPRbooks»

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. «Справочник по управлению персоналом»  
<http://sup.kadrovik.ru>
2. «Кадровое дело» - практический журнал по работе с персоналом  
<http://kdelo.ru>
3. «HRMagazine» - журнал об управлении персоналом  
<http://www.hrm.ua>
4. «Hrm.ru» - о кадровом менеджменте  
<http://www.hrm.ru>

### **6.4. Нормативные правовые документы.**

Трудовой кодекс РФ (КонсультантПлюс - электронный портал правовых документов)

### **6.5. Интернет-ресурсы, справочные системы**

1. «Технология успеха» - деловой интернет-журнал  
<http://www.pplus.ru>
2. «Управление персоналом» - электронная версия печатного журнала  
<http://www.top-personal.ru>
3. «Мотивация и оплата труда» - журнал  
<http://grebennikon.ru/journal-24.html>
4. «Управление человеческим потенциалом» - журнал издается с 2005 года  
<http://grebennikon.ru/journal-26.html>

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.