

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

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

*(наименование факультета)*

Кафедра Управление фирмой

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНА  
решением кафедры  
Протокол от «10» мая 2017г.  
№ 9

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.5. «Управление человеческими ресурсами компании»

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

38.04.02 Менеджмент

*(код, наименование направления подготовки)*

«Управление развитием бизнеса (организации)»

*(профиль)*

Магистр

*(квалификация)*

Очная

*(формы обучения)*

Год набора – 2017

Москва, 2017 г.

Автор–составитель:  
к. п.н. Минаева Н.Л.

Заведующий кафедрой Управление фирмой:  
академик РАН, д.э.н., профессор Э.Н. Крылатых

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

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

Дисциплина Б1.Б.5. «Управление человеческими ресурсами компании»

1.1. обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-4	способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности	УК ОС-4.2	Способность осуществлять коммуникацию в устной и письменной форме на русском и иностранных языках для эффективного управления человеческими ресурсами организации
УК ОС-5	способность работать в коллективе в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	УК ОС-5.3	Способность формировать коллектив и работать в нем с учетом подходов к управлению человеческими ресурсами, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в трудовой деятельности

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.Б.5 «Управление человеческими ресурсами компании» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н G/01.7 Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного	УК ОС-4.2	<b>на уровне знаний:</b> Методы, способы и инструменты управления персоналом Методы анализа количественного и качественного состава персонала Политика управления персоналом организации Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормам труда Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала

подразделения		Технологии и методы формирования и контроля бюджетов
		<p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Организовывать работу персонала структурного подразделения</p> <p>Определять задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации</p> <p>Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения</p> <p>Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой</p> <p>Определять, анализировать, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации персонала</p> <p>Разрабатывать проектные предложения и мероприятия по эффективной работе персонала</p> <p>Внедрять стратегию по управлению персоналом</p> <p>Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования бюджета</p>
		<p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Постановка оперативных целей по вопросам управления персоналом</p> <p>Разработка планов, программ и процедур в управлении персоналом</p> <p>Разработка предложений по структуре подразделения и потребности в персонале</p> <p>Разработка предложений по обеспечению персоналом, формированию систем оценки, развития, оплаты труда, корпоративным социальным программам и социальной политике</p> <p>Разработка предложений о затратах и формированию бюджета на персонал</p> <p>Разработка предложений по заключению договоров по управлению персоналом с поставщиками услуг и проведение предварительных процедур по их заключению</p>

<p>Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н G/02.7 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения</p>	<p>УК ОС-4.2</p>	<p><b>на уровне знаний:</b>          Формы и методы оценки персонала и результатов их труда          Теории управления персоналом и его мотивации          Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности          Технологии оперативного управления персоналом организации          Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала          Технологии и методы формирования и контроля бюджетов          Теории и методы управления развитием персонала          Экономика труда          Организационно-штатная структура организации          Политика управления персоналом и социальная политика организации          Цели, стратегия развития и бизнес-план организации          Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале          Порядок урегулирования трудовых споров          Требования и правила проведения аудита работы с персоналом          Формы социального партнерства и взаимодействия с профессиональными союзами и другими представительными органами работников, и иными организациями          Порядок оформления кадровых документов и придания им юридической силы          Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации</p> <p><b>на уровне умений:</b>          Определять зоны ответственности и эффективности работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения          Применять методы оперативного управления персоналом организации          Контролировать исполнение поручений и задач, вносить своевременные коррективы в планы и задачи          Определять показатели эффективности работы персонала подразделения</p>
---	------------------	--

		<p>Управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной труда</p> <p>Составлять планы деятельности структурного подразделения организации</p> <p>Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов структурного подразделения для формирования бюджетов</p> <p>Производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации</p> <p>Представлять интересы организации и вести переговоры с государственными органами, профессиональными союзами и другими представительными органами работников по вопросам персонала</p> <p>Вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров</p> <p>Производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров</p> <p>Проводить аудит результатов работы с персоналом</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Планирование деятельности подразделения и персонала</p> <p>Оперативное управление персоналом подразделения организации</p> <p>Расчет затрат по подразделению и подготовка предложений для формирования бюджета</p> <p>Разработка стандартов деятельности подразделения и унификация процессов</p> <p>Проведение инструктажа по охране труда</p> <p>Постановка задач работникам структурного подразделения, определение ресурсов для их выполнения, контроль исполнения</p> <p>Анализ планов и отчетности подчиненных работников, разработка предложений по улучшению показателей деятельности подразделения</p> <p>Формирование отчетов о работе структурного подразделения</p>
<p>Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н Н/01.7 Разработка системы стратегического</p>	<p>УК ОС-5.3</p>	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Сущность и содержание управления, проблем мотивации, лидерства и руководства, социально-этических аспектов управления</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p>

<p>управления персоналом организации</p>		<p>Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала  Методы проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов  Методы анализа количественного и качественного состава персонала  Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда  Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала  Методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности  Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал  Требования охраны и безопасных условий труда  Цели, стратегия и кадровая политика организации</p> <p><b>на уровне умений:</b>  Использовать современный инструментарий управления человеческими ресурсами, методы формирования и поддержания этичного климата в организации и навыки деловых коммуникаций  Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц  Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой  Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала  Представлять интересы организации в государственных органах, во взаимодействии с профсоюзами, иными представительными органами работников по вопросам персонала  Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации  Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом  Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом  Разрабатывать корпоративные социальные</p>
--	--	---



		<p>программы</p> <p><b>на уровне навыков:</b>  Постановка стратегических целей в управлении персоналом  Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом  Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала  Формирование системы оплаты и организации труда  Разработка организационной структуры, планирование потребности в персонале организации</p>
Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н Н/02.7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации	УК ОС-5.3	<p><b>на уровне знаний:</b>  Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом  Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности  Организация управления развитием организации  Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности  Методы оценки, результатов и эффективности труда  Методы внедрения системы управления персоналом  Основы работы по профориентации  Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале  Цели, стратегия развития и бизнес-план организации  Теории и методы формированию бренда организации  Требования охраны и безопасных условий труда</p> <p><b>на уровне умений:</b>  Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы  Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом  Рассчитывать бюджет в области управления персоналом  Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи</p>

		<p>руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения</p> <p>Контролировать и корректировать исполнение поручений и задач</p> <p>Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда</p> <p>Вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала</p> <p>Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом</p> <p>Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом</p> <p>Формировать и проводить социальную политику и социальные программы</p> <p>Вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров</p> <p>Производить закупочные процедуры, оформлять и анализировать</p>
		<p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации</p> <p>Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом</p> <p>Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации</p> <p>Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала</p> <p>Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала</p> <p>Управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда</p> <p>Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом</p> <p>Постановка задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их</p>

		<p>выполнения</p> <p>Анализ отчетности по управлению персоналом и выявление ресурсов по улучшению деятельности организации</p> <p>Согласование условий заключаемых договоров по вопросам управления персоналом</p> <p>Организация проведения закупочных процедур по вопросам управления персоналом и оформления сопутствующей документации по ним</p> <p>Формирование бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом и контроллинга</p> <p>Применение к работникам мер поощрения и дисциплинарного взыскания</p>
<p>Профессиональный стандарт Специалист по управлению рисками</p> <p>утв. 07.09.2015 № 591</p> <p>В/02.7 Поддержание эффективных коммуникаций и мотивация работников подразделения</p>	УК ОС-5.3	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Основы теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивация, групповая динамика, командообразование, коммуникации и управление конфликтами</p> <p>Методы и технологии обмена профессиональным опытом внутри подразделения</p> <p>Принципы, методы и технологии обучения</p> <p>Принципы, методы, технологии и инструменты оценки знаний, умений и личностных качеств работников</p> <p>Принципы и методы создания мотивационных схем и кадрового резерва</p> <p>Принципы, методы, технологии и инструменты оценки потребностей в развитии и обучении работников</p> <p>Корпоративные нормативные акты, определяющие нормы профессиональной этики, нормы корпоративного управления и корпоративной культуры</p> <p>Основные методы подбора и управления работниками в организации</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Организовывать взаимный обмен профессиональным опытом работников подразделения в целях повышения профессионального уровня</p> <p>Определять и доводить до сведения работников правила взаимодействия в подразделении</p> <p>Находить компромиссные решения</p> <p>Оценивать реальные и потенциальные возможности работников подразделения</p> <p>Применять корпоративные документы и процедуры</p> <p>Анализировать коммуникационные процессы в</p>

		<p>подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности</p> <p>Владеть методами аудита, оценки и аттестации работников</p> <p>Определять ключевые показатели эффективности деятельности работников подразделения</p> <p>Разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию работников</p> <p>Разрабатывать программы обучения работников подразделения</p> <p>Владеть методами поддержания позитивного социально-психологического климата в подразделении</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Обсуждение проблем работы подразделения путем проведения регулярных собраний внутри подразделения</p> <p>Предупреждение и разрешение конфликтных ситуаций в подразделении</p> <p>Оповещение работников о предстоящих изменениях</p> <p>Поддержание постоянного и своевременного обмена информацией о рисках</p> <p>Определение потребности в развитии и обучении работников</p> <p>Организация повышения квалификации работников подразделения по вопросам деятельности подразделения</p> <p>Составление и анализ мотивационных профилей работников подразделения и формирование кадрового резерва</p>
<p>Профессиональный стандарт Специалист по управлению рисками</p> <p>утв. 07.09.2015 № 591</p> <p>В/03.7 Контроль эффективности работы сотрудников и подразделения</p>	УК ОС-5.3	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Методы и процедуры контроля деятельности работников и подразделения</p> <p>Методы, технологии, инструменты совершенствования контроля деятельности работников и подразделения</p> <p>Должностные инструкции работников подразделения</p> <p>План работ подразделения и план работ работников подразделения</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Формулировать требования к специалистам по управлению рисками</p> <p>Владеть методами аудита, оценки и аттестации работников</p> <p>Формулировать цели и задачи работы подразделения и работников</p> <p>Оценивать деятельность подчиненных работников</p> <p>Формировать решения в рамках подразделения</p> <p>Оценивать результаты работы работников в</p>

		рамках поставленных задач Оценивать результаты деятельности подразделения и исполнение планов работ подразделения <b>на уровне навыков:</b> Определение процедуры контроля деятельности работников и подразделения Организация процесса предоставления периодических отчетов о выполненных работах от работников подразделения Контроль выполнения работ и функций работниками подразделения Контроль выполнения оперативного и тактического плана работ подразделения Контроль соблюдения работниками корпоративных правил и норм работы в организации Подготовка предложений по существенным изменениям деятельности подразделения Разработка и реализация мер по изменению процедур контроля деятельности работников и подразделения для повышения эффективности работы работников и подразделения Внесение предложений о поощрении либо о наложении дисциплинарного взыскания на работников подразделения по результатам контроля эффективности их деятельности Поддержание и совершенствование системы контроля деятельности работников и подразделения
--	--	---

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

Общая трудоемкость Б1.Б.5 «Управление человеческими ресурсами компании» составляет – 72 часа или 2 зачётные единицы. В соответствии с учебным планом дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 18 часов: лекции – 6 часа, практические занятия – 12 часов. Самостоятельная работа составляет 54 часов.

### Объем дисциплины

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	Объем ДИСЦИПЛИНЫ, час.												
	Всего	Семестр											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Очная форма обучения													
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:	18			18									
лекционного типа (Л)	6			6									
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)													

практического (семинарского) типа (ПЗ)		12			12									
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)														
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		54			54									
Промежуточная аттестация	форм а	заче т												
	час.													
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		72/2			72/2									

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.5 «Управление человеческими ресурсами компании» входит в дисциплины обязательной части.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и нормативными документами. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции. На лекциях проводится обзор современных методов исследования в менеджменте человеческих ресурсов и обсуждаются примеры их использования. Практические занятия проводятся в виде дискуссий, семинаров, группового проектного обучения. Изучение дисциплины осуществляется в течение одного семестра: для обучающихся очной формы обучения – в 3-м семестре. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточный контроль в форме зачета.

Дисциплина Б1.Б.5 «Управление человеческими ресурсами компании» реализуется после изучения дисциплин: Б1.Б.1 «Общий менеджмент» (1-й семестр), Б1.Б.2 «Методы исследования в менеджменте» (1-й семестр), Б1.Б.4 «Экономика и управление организацией» (1-й семестр 1), Б1.В.ОД.3 «Принятие управленческих решений» (2-й семестр).

Знания, полученные в процессе изучения дисциплины, служат основой для выполнения выпускной квалификационной работы по соответствующей тематике.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем ДИСЦИПЛИНЫ, час.						Форма текущего контроля успеваем ости, промежут очной аттестаци и
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Система управления человеческими ресурсами	24	2		4		18	Д
Тема 2	Кадровое планирование в организации	24	2		4		18	Реф.
Тема 3	Управление профессионально-должностным	24	2		4		18	О

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем ДИСЦИПЛИНЫ, час.						Форма текущего контроля успеваем ости, промежут очной
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	продвижением персонала							
Промежуточная аттестация		зачет						
Всего:		72	6		12		54	

*Примечание:*

*формы промежуточной аттестации: доклад (Д), реферат (Реф), опрос (О).*

### **Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Система управления человеческими ресурсами**

Элементы системы управления человеческими ресурсами и их взаимосвязь. Факторы, влияющие на структуру организации и их влияние на систему управления человеческими ресурсами. Понятие трудового потенциала работника в организации. Компоненты трудового потенциала. Показатели и характеристика состояния и использования трудового потенциала в организации, возможности получения интегральной оценки. Применение результатов анализа для выбора направлений и методов работы персонала.

#### **Тема 2. Кадровое планирование в организации**

Стратегия управления организацией и кадровое планирование. Стратегия управления персоналом, как элемент стратегии управления организацией. Кадровое планирование как составная часть планирования в организации и как необходимое условие реализации кадровой политики. Цели, задачи и сущность кадровой политики. Уровни кадрового планирования: стратегическое, тактическое и оперативное. Сущность и задачи стратегического планирования персонала. Классификация факторов, влияющих на стратегическое кадровое планирование.

#### **Тема 3. Управление профессионально - должностным продвижением персонала**

Понятие и основные виды профессионально-должностных перемещений работников. Понятие «ротация» кадров. Характеристика системы профессионально-должностных перемещений работников. Планирование продвижения персонала. Кадровый резерв, его назначение. Принципы работы с кадровым резервом. Формирование кадрового резерва: определение ключевых должностей (структуры) резерва, количественного состава, выбор критериев зачисления в резерв и методов их оценки. Подготовка резерва. Планы индивидуального развития. Оценка работы с кадровым резервом.

### **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 Б.1. Б.5 «Управление человеческими ресурсами компании» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Система управления человеческими ресурсами	Доклад

Тема 2. Кадровое планирование в организации	Реферат
Тема 3. Управление профессионально- должностным продвижением персонала	Опрос

#### **4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств):**

Зачет по дисциплине Б.1. Б.5 «Управление человеческими ресурсами компании» для выявления уровня освоения компетенции проводится в письменной форме.

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

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

###### **Темы докладов:**

1. Управление человеческими ресурсами организации как система.
2. Взаимосвязь элементов системы управления человеческими ресурсами.
3. Понятие и компоненты трудового потенциала работника в организации.
4. Методы оценки состояния и использования трудового потенциала в организации.
5. Применение результатов оценки для выбора направлений и методов работы с персоналом.

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

###### **Темы рефератов**

1. Взаимосвязь кадрового планирования со стратегией управления организацией.
2. Кадровое планирование как составная часть планирования в организации.
3. Цели, задачи и сущность кадрового планирования.
4. Уровни кадрового планирования.
5. Классификация факторов, влияющих на кадровое планирование.

##### **Типовые оценочные материалы по теме 3**

###### **Темы для подготовки к опросу**

1. Понятие и основные виды профессионально-должностного продвижения работников.
2. Понятие «ротация» кадров.
3. Профессионально-должностные перемещения работников как система.
4. Организационное планирование продвижения персонала.
5. Кадровый резерв, его цели и задачи.
6. Принципы работы с кадровым резервом.
7. Особенности формирования кадрового резерва.
8. Планы индивидуального развития как результат оценки персонала.
9. Оценка эффективности работы с кадровым резервом.

#### **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>
УК ОС-4	способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для	УК ОС-4.2	способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для



	решения задач профессиональной деятельности		решения задач управления персоналом
УК ОС-5	способность работать в коллективе в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	УК ОС-5.3	способность управлять трудовым коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

#### 4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-4.3 способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач управления персоналом	Использует основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач Организует групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды Владеет различными способами разрешения конфликтных ситуаций Анализирует и проектирует межличностные, групповые и организационные коммуникации Анализирует влияние различных факторов на конкретные виды поведения сотрудников и эффективность их трудовой деятельности Оценивает условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений Анализирует взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений Участствует в разработке стратегии управления человеческими ресурсами компании, планирует и осуществляет мероприятия, направленные на ее реализацию Владеет современными технологиями управления персоналом	Использует основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач Эффективно организует групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды Уверенно владеет различными способами разрешения конфликтных ситуаций Грамотно анализирует и проектирует межличностные, групповые и организационные коммуникации Самостоятельно анализирует влияние различных факторов на конкретные виды поведения сотрудников и эффективность их трудовой деятельности Адекватно оценивает условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений Самостоятельно анализирует взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений Принимает активное участие в разработке стратегии управления человеческими ресурсами компании, планирует и осуществляет мероприятия, направленные на ее реализацию Уверенно владеет современными технологиями управления персоналом

УК ОС-5.3 способность управлять трудо- вым коллективом в сфере своей профессионал ьной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессионал ьные и культурные различия	Использует основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач. Организует групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия Владеет различными способами разрешения конфликтных ситуаций. Анализирует и проектирует межличностные, групповые и организационные коммуникации Анализирует влияние различных факторов на конкретные виды поведения сотрудников и эффективность их трудовой деятельности Оценивает условия и последствия принимаемых организационно- управленческих решений Анализирует взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений Владеет современными технологиями управления персоналом Участвует в разработке стратегии управления человеческими ресурсами компании, планирует и осуществляет мероприятия, направленные на ее реализацию	Использует основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач Эффективно организует групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия Уверенно владеет различными способами разрешения конфликтных ситуаций Грамотно анализирует и проектирует межличностные, групповые и организационные коммуникации Самостоятельно анализирует влияние различных факторов на конкретные виды поведения сотрудников и эффективность их трудовой деятельности Адекватно оценивает условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений Самостоятельно анализирует взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений Уверенно владеет современными технологиями управления персоналом Принимает активное участие в разработке стратегии управления человеческими ресурсами компании, планирует и осуществляет мероприятия, направленные на ее реализацию
--	---	---

#### 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 (УК ОС-4, УК ОС-5) в процессе освоения образовательной программы.

#### Пример тестовых заданий к зачету

1. В какой из теорий Д.МакГрегора в большей степени учитываются интересы человека в организации, его мотивация:

а) в теории Х;

б) в теории Y.

2. Какой из подходов к человеку в организации преобладал до проведения Э.Мэйо Хоторнского эксперимента:

- а) технократический подход;
- б) гуманистический подход.

3. Какой из перечисленных документов не является обязательным при приеме на работу:

- а) документ об образовании;
- б) автобиография;
- в) паспорт.

4. Какой из видов интервью (собеседований) на вакансии в организацию позволяет максимально оценить достоверность информации, предоставляемой кандидатом:

- а) биографическое;
- б) стрессовое;
- в) глубинное.

5. Какой из видов отбора персонала позволяет максимально оценить кандидата сразу по нескольким компетенциям - наличие презентационных навыков, стрессоустойчивость, умение работать в команде, лидерские качества:

- а) структурированное интервью;
- б) стрессовое интервью;
- в) центр оценки (ассесмент-центр).

6. В каком из видов интервью (собеседований) на вакансии в организацию применяется метод решения кейсов:

- а) неструктурированное;
- б) ситуационное;
- в) биографическое.

7. Какой из видов адаптации позволяет новому сотруднику узнать, насколько его профессиональный уровень соответствует требованиям, предъявляемым в организации:

- а) психологическая;
- б) организационная;
- в) профессиональная.

8. Какой из видов мотивации персонала является вознаграждением за заслуги, имеющим денежное выражение, но выдаваемое работнику в неденежной форме:

- а) материальная;
- б) нематериальная;
- в) моральная;
- г) организационная.

9. Какой из видов мотивации является нежелательным при отборе кандидатов на руководящие должности:

- а) мотивация достижения;
- б) мотивация успеха;
- в) мотивация избегания;
- г) мотивация на власть.

10. Меняется ли трудовая мотивация человека на протяжении его жизни:

- а) да, меняется;
- б) нет, не меняется.

Промежуточная аттестация студентов проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации студентов по программам ВО. Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Учебным планом в 3 семестре в форме зачета. Студенты допускаются к зачету по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины (по формам текущего контроля) и выполненных работ. В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями преподавателя.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность студента на занятиях оценивается по его выступлениям по вопросам практических занятий, на дискуссиях, диспутах, круглых столах.

Оценка знаний студента на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете (максимум 40 баллов);
- учебными достижениями в семестровый период (максимум 60 баллов).

Знания, умения, навыки студента на зачете оцениваются в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

## 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 к степени сформированности компетенции
Цифр.	Оценка	
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 60-70 баллов	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 71-90 баллов	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 91-100 баллов	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**

Студенты допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине в случае выполнения ими учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины (по формам текущего контроля). Слушатель должен также выполнить три письменных внеаудиторных задания и выступить с тремя устными докладами с презентацией по темам курса на практических занятиях в рамках текущего контроля знаний по дисциплине. В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями преподавателя.

Объектами оценивания выполнения учебного плана по дисциплине выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность студента на занятиях оценивается по его выступлениям по заданиям к практическим занятиям, выступлениям во время дискуссий, диспутов.

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

Процент лекций и семинарских занятий, посещенных студентом (бонус за посещаемость более 90%) - 30 баллов.

Выполнение индивидуальных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов - 30.

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

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 61 баллов.

#### Показатели, критерии и оценивания знаний и компетенций на зачете

Уровень	Критерии	Баллы
Высокий	Студент показывает отличные знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	31-40
Хороший	Студент показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; почти полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; в основном показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	21-30
Средний	Студент показывает не очень хорошие знания изученного учебного материала; слабо излагает и интерпретирует материалы учебного курса; кратко раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; практически отсутствует умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	11-20
Низкий	При наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного материала; в случае отсутствия знаний основных понятий и определений курса или присутствии большого количества ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные основные и дополнительные вопросы; при условии отсутствия ответа на основной и дополнительный вопросы	10 балл и ниже

Максимальное количество баллов, которое студент может набрать в процессе обучения в рамках учебного курса – **100 баллов**:

91-100 баллов	зачтено	(A)
81-90 баллов	зачтено	(B)
71-80 баллов	зачтено	(C)
61-70 баллов	зачтено	(D)
60 и менее	не зачтено	(E).

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия по дисциплине представлены следующими видами работ: лекциями, практическими занятиями, самостоятельной работой студентов.

В рамках самостоятельной работы студенты готовят самостоятельно вопросы, готовятся к практическим занятиям: проводят обзор интернет-сайтов, периодической литературы и профессиональных изданий, разрабатывают каталог интернет-ресурсов, осуществляют подготовку к разработке групповых проектов по заданной теме, к зачету.

Основными видами самостоятельной работы являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- самостоятельное изучение дидактических единиц, расширяющих знания по изучаемой тематике дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к промежуточной и итоговой аттестации.

*Процедура подготовки к лекциям:*

На занятиях лекционного типа студентам рекомендуется внимательно слушать и конспектировать лекции. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. 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. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

*Процедура подготовки к практическим занятиям:*

На практических занятиях студенты выполняют задания, связанные с изучением и обсуждением ключевых вопросов общего менеджмента, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, решением задач, анализом кейсов и практических ситуаций.

Обязательными для изучения при подготовке к практическим занятиям являются официальные электронные и печатные ресурсы изучаемых организаций – статистических служб, международных межправительственных и неправительственных организаций, информационных агентств, научно-исследовательских институтов.

*Процедура подготовки устного доклада и письменных аналитических работ:*

Подготовка устного доклада с презентацией и письменных аналитических работ по темам курса предполагает осуществление слушателями эффективного поиска и отбора электронных информационных ресурсов, владение навыками работы с большим объемом текстов, понимание их структуры. При использовании электронных информационных ресурсов рекомендуется обращаться к карте/путеводителю по официальному сайту, использовать ключевые слова, фильтры, гиперссылки для поиска определенной информации в соответствии с поставленными научно-практическими задачами. При работе с научными текстами рекомендуется обращаться к аннотациям научных работ, к тем или иным разделам научных работ, выделенным с помощью подзаголовков, заключению научных работ, в котором формулируются основные выводы о результатах проведенного исследования.

*Процедура подготовки к зачету*

Каждый учебный семестр заканчивается зачетно-экзаменационной сессией. Подготовка к зачетно-экзаменационной сессии, сдача зачетов и экзаменов является также

самостоятельной работой студента. Основное в подготовке к сессии – повторение всего учебного материала дисциплины, по которому необходимо сдавать зачет или экзамен. Только тот студент успевает, кто хорошо усвоил учебный материал. Если студент плохо работал в семестре, пропускал лекции, слушал их невнимательно, не конспектировал, не изучал рекомендованную литературу, то в процессе подготовки к сессии ему придется не повторять уже знакомое, а заново в короткий срок изучать весь учебный материал. Все это зачастую невозможно сделать из-за нехватки времени. Для такого студента подготовка к зачету или экзамену будет трудным, а иногда и непосильным делом, а конечный результат – возможное отчисление из учебного заведения.

## **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. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Электрон. дан. — М. : КноРус, 2014. — 360 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/53574> — Загл. с экрана.
2. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: учебник. - М.: Дашков и Ко, 2014. <http://www.iprbookshop.ru/24835>
3. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные - Саратов: Вузовское образование, 2014 <http://www.iprbookshop.ru/22644>
4. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»/ П.Э. Шлендер [и др.].— Электрон. текстовые данные - М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2012 <http://www.iprbookshop.ru/8597>

### **6.2. Дополнительная литература.**

1. Лукичева, Л.И. Управление персоналом. Учебное пособие [Электронный ресурс] : учебное пособие. — Электрон. Дан. - М.: Омега-Л, 2011. [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=5542](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=5542)
2. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии [Электронный ресурс]: монография/ Е.В. Михалкина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2013.— 428 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47165.html> .— ЭБС «IPRbooks»
3. 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> 1.— ЭБС «IPRbooks»

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

**Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного типа по темам (разделам) дисциплины:**

#### **Тема 1: Система управления человеческими ресурсами**

1. Технократический и гуманистический подходы к персоналу.
2. Система управления человеческими ресурсами в системе управления организацией.
3. Теории Х и Y. Отношение к персоналу как основному ресурсу компании.
4. Особенности управления человеческими ресурсами в российских и западных компаниях.
5. Виды структуры персонала организации.

#### **Тема 2: Кадровое планирование в организации**



1. Необходимость планирования персонала.
2. Особенности кадрового планирования в условиях нестабильной экономики.
3. Зарубежный опыт классификации персонала.

### **Тема 3: Управление профессионально- должностным продвижением персонала**

1. Виды карьеры по Э.Шейну. Якоря карьеры.
2. Влияние личностных особенностей работников на построение деловой карьеры.
3. Горизонтальная и вертикальная карьера.
4. Особенности обучения работников организации.
5. Виды обучения: лекции, семинары, тренинги. Особенности проведения командообразующих мероприятий.
1. Виды деловой оценки работников.
2. Метод оценки 360 градусов.
3. Условия проведения оценки персонала по методу 360 градусов.
4. Разработка требований к оценке персонала и критериев оценки.
5. Обратная связь по результатам оценки.

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

1. Конституция Российской Федерации
2. Трудовой кодекс Российской Федерации

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

1. HR-сообщество и публикации - [http: // www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru)
2. Ведущий портал о кадровом менеджменте - [http: // www.hrm.ru](http://www.hrm.ru)
3. Национальный союз кадровиков - [http: // www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru)

### **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 лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016, программа «Antiplagiat.ru».

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/>.