

**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 «22» мая 2018 г.  
№ 6

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.10 «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 – 2018

Москва, 2018 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
  - 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, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.3	способность управлять группами (командами) сотрудников, подразделениями, организациями в профессиональной деятельности

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.10 «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 подразделения	ПК-1.3	на уровне знаний: 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 Технологии и методы формирования и контроля бюджетов

		<p>на уровне умений:</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>на уровне навыков:</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</p>	ПК-1.3	<p>на уровне знаний:</p> <p>Формы и методы оценки персонала и результатов их труда</p> <p>Теории управления персоналом и его мотивации</p> <p>Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности</p>

<p>операционного управления персоналом и работы структурного подразделения</p>		<p>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>на уровне умений:</p> <p>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  Управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной труда  Составлять планы деятельности структурного подразделения организации  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>на уровне навыков:</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 управления персоналом организации</p>	<p>ПК-1.3</p>	<p>на уровне знаний: Сущность и содержание управления, проблем мотивации, лидерства и руководства, социально-этических аспектов управления Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности 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>на уровне умений:</p> <p>Использовать современный инструментарий управления человеческими ресурсами, методы формирования и поддержания этического климата в организации и навыки деловых коммуникаций</p> <p>Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц</p> <p>Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой</p> <p>Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала</p> <p>Представлять интересы организации в государственных органах, во взаимодействии с профсоюзами, иными представительными органами работников по вопросам персонала</p> <p>Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации</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>Разрабатывать корпоративные социальные программы</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Постановка стратегических целей в управлении персоналом</p> <p>Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом</p> <p>Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала</p> <p>Формирование системы оплаты и организации труда</p> <p>Разработка организационной структуры, планирование потребности в персонале организации</p>
--	--	--

<p>Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н Н/02.7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации</p>	<p>ПК-1.3</p>	<p>на уровне знаний:</p> <p>Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p> <p>Организация управления развитием организации</p> <p>Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности</p> <p>Методы оценки, результатов и эффективности труда</p> <p>Методы внедрения системы управления персоналом</p> <p>Основы работы по профориентации</p> <p>Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале</p> <p>Цели, стратегия развития и бизнес-план организации</p> <p>Теории и методы формированию бренда организации</p> <p>Требования охраны и безопасных условий труда</p>
---	---------------	--

на уровне умений:

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 руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения

Контролировать и корректировать исполнение поручений и задач

Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда

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

Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом

Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом

Формировать и проводить социальную политику и социальные программы

Вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров

Производить закупочные процедуры, оформлять и анализировать

		<p>на уровне навыков:</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 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>
--	--	--

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

Общая трудоемкость Б1.В.10 «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.В.10 «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 практические занятия, на которых 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.В.10 «Управление человеческими ресурсами компании» реализуется после изучения дисциплин: Б1.Б.01 «Современный менеджмент» (1-й семестр), Б1.Б.02 «Методы исследования в менеджменте» (1-й семестр), Б1.В.09 «Экономика и управление организацией» (1-й семестр), Б1.В.02 «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 продвижением персонала	24	2		4		18	О
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 Б1.В.10 «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 Б1.В.10 «Управление человеческими ресурсами компании» для выявления уровня освоения компетенции проводится в письменной форме.

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

*Включаются оценочные материалы (вопросы для опроса, контент теста (с инструкцией по выполнению и правильными ответами), контрольные задания и тп.)*

##### **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**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.3	способность управлять группами (командами) сотрудников, подразделениями, организациями в профессиональной деятельности

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

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-1.3 способность управлять группами (командами) сотрудников, подразделениями, организациями и в профессиональной деятельности	Идентифицирует конфликт как особую форму отношений между субъектами социального взаимодействия Принимает конструктивные решения по управлению конфликтами в организации Оценивает позиции участников переговорного процесса и определяет специфику своих действий в каждой конкретно возникшей ситуации Использует приемы достижения договоренностей и формами фиксации этих договоренностей в итоговых документах в профессиональной деятельности	Самостоятельно определяет тип конфликтной личности и организует с ней адекватное коммуникативное взаимодействие Самостоятельно принимает конструктивные решения по управлению конфликтами в организации Оперативно оценивает позиции участников переговорного процесса и своевременно определяет специфику своих действий в каждой конкретно возникшей ситуации Демонстрирует комплексное владение приемами достижения договоренностей и формами фиксации этих договоренностей в итоговых документах в профессиональной деятельности

#### **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-1.3) в процессе освоения образовательной программы.

### **Перечень примерных вопросов к зачету**

1. Управление персоналом: семантика понятия.
2. Управленческое предназначение кадрового менеджмента.
3. Внешние и внутренние функции кадрового менеджмента.
4. Основные принципы кадрового менеджмента.
5. Российский рынок труда и тенденции его развития.
6. Приоритетные направления кадрового менеджмента.
7. Специфика целевого подбора персонала на вакантные должности.
8. Сбор и анализ информации в практике управления персоналом.
9. Оценочный инструментарий кадрового менеджмента.
10. Персонал как основной стратегический партнер и внутренний клиент организации.
11. Конкурентоспособность системы управления персоналом: критерии оценки.
12. Ключевые компетенции персонала: оптимальная модель.
13. Профессиональный и корпоративный рекрутинг: ассортимент предлагаемых кадровых услуг.
14. Программа мотивационного управления персоналом: алгоритм действий.
15. Критерии успешной реализации кадрового маркетинга.
16. Планирование и бюджетирование кадровых программ.
17. Разработка программы ассессмента.
18. Функциональные обязанности HR-менеджера.
19. Разработка оптимальной структуры HR-службы.
20. Проектирование корпоративного профиля компании.
21. Сценарии разработки кадровой политики организации.
22. Построение программы лояльности персонала.
23. Оценка маркетинговой среды организации.
24. Построение программы лояльности персонала.
25. Разработка стратегии кадровой политики организации.
26. Разработка карты стратегических целей организации.
27. Проектирование корпоративного профиля компании.
28. Создание бренда компании- работодателя.
29. Слагаемые позитивного корпоративного имиджа организации.
30. Разработка программы мотивационного управления персоналом.
31. Методический инструментарий кадрового менеджмента.
32. Специфика проведения исследований в системе управления персоналом.
33. Грейдинговая система оценки персонала организации.
34. Компетенции персонала: семантика понятия.
35. Организационная диагностика.
36. Поведенческие индикаторы корпоративных компетенций.
37. Поведенческие индикаторы управленческих компетенций.
38. Поведенческие индикаторы профессиональных компетенций.
39. Методика анализа конкурентных сил (М.Портер).
40. «Конкурентная карта» рынка труда.
41. Стратегический ассессмент.
42. Кадровые услуги на рынке труда.
43. Управленческая команда: формирование и развитие.
44. Грейдинговая система оценки персонала.

45. Бизнес-симуляции: специфика работы.
46. Управленческий аудит.
47. Интеллектуальный капитал организации.
48. Управление знаниями в организации.
49. Проведение стратегической сессии.
50. Современные технологии бренд-менеджмента.

### 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

*Включаются методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, в виде отдельного раздела или ссылкой на изданные ранее.*

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 60 баллов.

#### 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 записи 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. Обязательным для изучения является учебное пособие «Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. Учебник. - М.: Проспект, 2015. – 688 с.», представляющего элементы системы управления человеческими ресурсами организации. Обязательным для изучения является учебное пособие «Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник. - СПб.: Питер, 2010. – 432 с.», в котором представлены ключевые методы управления человеческими ресурсами организации, которые слушатели используют при выполнении заданий к практическим занятиям и зачету в рамках курса.

*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.

**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> .— 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 ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.