

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

---

Институт государственной службы и управления

Кафедра труда и социальной политики

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой труда и социальной политики

Протокол от «28» июня 2017 г. № 18

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ОД.1 Бюджетирование управления персоналом**

---

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

**БУП**

---

*(краткое наименование дисциплины)*

**38.04.03 Управление персоналом**

---

*(код, наименование направления подготовки)*

**Управление карьерой персонала**

---

*(направленность (профиль))*

**магистр**

---

*(квалификация)*

**заочная**

---

*(форм(ы) обучения)*

**Год набора – 2018**

**Москва, 2017**

**Автор–составитель:**

Доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры труда и социальной политики Бабич А.М.

**Заведующий кафедрой**

Заведующий кафедрой труда и социальной политики, доктор экономических наук,  
профессор Калашников С.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	6
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	16
6 Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методического обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине. ....	18
6.1. Основная литература .....	18
6.2. Дополнительная литература .....	18
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	18
6.4. Нормативные правовые документы .....	19
6.5. Интернет-ресурсы.....	19
6.6. Иные источники .....	19
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	19

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

1.1 Дисциплина Б1.В.ОД.1 «Бюджетирование управления персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	умение оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации	ПК-2.1	определять направления и перспективы социально-экономического развития организации, формировать кадровую политику, формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации.
ПК-5	умением разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации	ПК-5.1	разрабатывать и применять на практике политику обучения персонала организации.
ДПК-3	умение разрабатывать прогнозы развития социальной сферы	ДПК-3.1	прогнозирование развития социально-трудовой сферы.

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
деятельность по операционному управлению персоналом и подразделением организации	ПК-2.1	на уровне знаний: определять направления социально-экономического развития организации.
		на уровне умений: формировать кадровую политику, формулировать и решать задачи по развитию системы управления персоналом.
		на уровне навыков: использовать технологии управления персоналом в организации.
деятельность по стратегическому управлению персоналом организации	ПК-5.1	на уровне знаний: оценивать необходимость разработки и применения на практике политики обучения персонала организации.
		на уровне умений: разрабатывать политику обучения персонала организации.
		на уровне навыков: формировать и использовать методы и технологии обучения персонала организации.
деятельность по стратегическому управлению персоналом организации	ДПК-3.1	на уровне знаний: обладать знаниями, необходимыми для прогнозирования развития социально-трудовой сферы.
		на уровне умений: прогнозировать развитие рынка труда в соответствии с прогнозом развития социально-трудовой сферы.
		на уровне навыков: использовать прогнозы развития рынка труда в расчетах затрат на развитие персонала организации

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

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость Б1.В.ОД.1 «Бюджетирование управления персоналом» составляет 2 зачётные единицы, 72 часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 16 часов: лекции – 4 часа, практические занятия – 12 часов. Самостоятельная работа составляет 47 часов. Контроль - 9 часов.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ОД.1 «Бюджетирование управления персоналом» входит в Блок Б1.В.ОД «Обязательные дисциплины».

Дисциплина изучается на 1 курсе во 2 семестре.

Дисциплина опирается на знания, полученные на предыдущем уровне образования.

Параллельно с изучением дисциплины Б1.В.ОД.1 «Бюджетирование управления персоналом» изучаются дисциплины: Б1.В.ОД.4 «Демографическая и миграционная политика», Б2.Н.1 «Научно-исследовательская работа» и одна из дисциплин Б1.В.ДВ.7.1, Б1.В.ДВ.7.2, Б1.В.ДВ.7.3 либо Б1.В.ДВ.7.4,

После изучения дисциплины Б1.В.ОД.1 «Бюджетирование управления персоналом» изучаются дисциплины: Б1.В.ОД.5 «Технологии социального прогнозирования и проектирования в управлении персоналом», одна из дисциплин Б1.В.ДВ.3.1 «Современные проблемы управления в сфере услуг» или Б1.В.ДВ.3.2 «Управление поведением персонала» и одна из дисциплин Б1.В.ДВ.4.1 «Современные формы и системы оплаты труда» либо Б1.В.ДВ.4.2 «Отраслевые системы оплаты труда»

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен во 2 семестре.

## 3. Содержание и структура дисциплины

№ п.п.	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час					СРС	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Предмет, содержание и задачи дисциплины «Бюджетирование управления персоналом»	8	2				6	О
2.	Теоретические основы и правовая база бюджетирования системы управления персоналом	10	2		2		6	Д
3.	Подготовка к бюджетированию	8			2		6	О
4.	Затраты на поиск и подбор персонала	8			2		6	КС
5.	Бюджетирование затрат на адаптацию персонала	8			2		6	Т
6.	Бюджетирование затрат на оценку и аттестацию персонала	8			2		6	О
7.	Отклонения в бюджете затрат на персонал и их минимизация	5					5	ГЗ

№ п.п.	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час					СРС	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
8.	Бюджетирование затрат на развитие персонала	8			2		6	КС
Промежуточная аттестация		9						Эк
Всего:		72	4		12		47	9

Примечание:

\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д), круглый стол (КС), групповое задание (ГЗ) по одной из тем, (Т) тест.

\*\* - форма промежуточной аттестации: зачет.

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Предмет, содержание и задачи дисциплины «Бюджетирование управления персоналом»

Основные понятия, предмет и задачи дисциплины. Экономическое, социальное содержание и назначение финансов организации. Бюджетирование организаций государственного сектора экономики. Бюджетирование корпоративных предприятий.

#### Тема 2 Теоретические основы и правовая база бюджетирования системы управления персоналом

Горизонт планирования. Шаг планирования. Уровни планирования. Стадии бюджетирования: составление проекта бюджета, рассмотрение и утверждение его полномочным лицом, исполнение бюджета, контроль, составление отчёта об исполнении бюджета и его анализ.

#### Тема 3. Подготовка к бюджетированию

Определение статей расходов на персонал. Распределение ответственности за расходы на персонал. Разработка форматов кадрового планирования. Сбор информации от руководителей служб по конкретным направлениям работы. Сведение всей информации в единый целостный документ.

#### Тема 4. Затраты на поиск и подбор персонала

Регламентирование процессов поиска и подбора персонала. Определение потребности в персонале. Определение статей расходов на поиск и подбор персонала. Хедхантинг. Услуги посредников. Затраты на формирование положительного имиджа компании-работодателя. затраты на организацию отборочных и конкурсных мероприятий.

#### Тема 5. Бюджетирование затрат на адаптацию персонала

Регламентирование процесса адаптации персонала. Формализация испытательного срока. Определение статей расходов на адаптацию персонала. Оплата труда наставников. Учет издержек на брак в работе и ошибки новичков.

#### Тема 6. Бюджетирование затрат на оценку и аттестацию персонала

Регламентирование процессов оценки и аттестации персонала. Определение статей расходов на оценку и аттестацию персонала. Расходы на внешних и внутренних экспертов. Анализ рабочей нагрузки сотрудников, бизнес-процессов, коммуникационных потоков с целью оптимизации затрат на персонал.

### **Тема 7. Отклонения в бюджете затрат на персонал и их минимизация**

Суть отклонения и причины его возникновения. Отклонения в бюджете фонда оплаты труда. Отклонения в бюджете на поиск и подбор персонала. Отклонения в бюджете на адаптацию персонала. Отклонения в бюджете на оценку и аттестацию персонала. Отклонения в бюджете на развитие персонала. Финансовый аудит бюджетирования системы управления персоналом.

### **Тема 8. Бюджетирование затрат на развитие персонала**

Регламентирование процессов обучения и карьерного продвижения сотрудников. Разработка критериев оценки перспективности сотрудников и подразделений. Анализ рисков инвестиций в развитие персонала. Расчет затрат на организацию обучения, стажировок, тренингов.

## **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.ОД.1 «Бюджетирование управления персоналом» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Предмет, содержание и задачи дисциплины «Бюджетирование управления персоналом»	опрос
Тема 2.	Теоретические основы и правовая база бюджетирования системы управления персоналом	доклад
Тема 3.	Подготовка к бюджетированию	опрос
Тема 4.	Затраты на поиск и подбор персонала	круглый стол
Тема 5.	Бюджетирование затрат на адаптацию персонала	тестирование
Тема 6.	Бюджетирование затрат на оценку и аттестацию персонала	опрос
Тема 7.	Отклонения в бюджете затрат на персонал и их минимизация	групповое задание
Тема 8.	Бюджетирование затрат на развитие персонала	круглый стол

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и практическим заданиям (кейсам).

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

Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- устные ответы по групповому заданию;
- выступление с докладами,
- участие в обсуждении докладов.

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;

- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.
- участие в работе круглого стола.
- написание и презентация рефератов по темам.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия.

### **Тема 1. Предмет, содержание и задачи дисциплины «Бюджетирование управления персоналом»**

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

Понятие «бюджетирование управления персоналом».

Предмет и объекты изучения, актуальность и значимость в условиях рыночной экономики.

Сущность и содержание бюджетирования управления персоналом.

Зарубежный опыт бюджетирования затрат на персонал.

Бюджетирование как инструмент финансового контроля.

### **Тема 2. Теоретические основы и правовая база бюджетирования системы управления персоналом**

Вопросы для подготовки к докладам по темам:

Теоретические основы бюджетирования управления персоналом.

Актуальность и состояние бюджетирования управления персоналом.

Технология разработки бюджета расходов на персонал.

Ответственность за расходы на персонал.

Делегирование полномочий.

### **Тема 3. Подготовка к бюджетированию**

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

Основные этапы процесса бюджетирования управления персоналом.

Принципы бюджетного процесса: единство, самостоятельность, балансовый метод.

Формирование бюджета на плановый период.

Разработка бюджетов по комплексным функциям управления персоналом.

### **Тема 4. Затраты на поиск и подбор персонала**

Вопросы для подготовки к круглому столу по темам:

Основные методы и инструменты поиска и подбор персонала.

Виды затрат организации на осуществление поиска и подбора персонала:

заработная плата сотрудников отдела подбора и оценки персонала с отчислениями; затраты на обслуживание каналов привлечения кандидатов, оплата сайта, рекрутинговых агентств, объявления в периодических изданиях и т.п.

### **Тема 5. Бюджетирование затрат на адаптацию персонала**

Вопросы для подготовки к выполнению группового задания по темам:

Понятие и сущность профессиональной адаптации.

Цели адаптации персонала: снижение начальных издержек, снижение неопределенности и волнения у новых сотрудников; минимизация текучести работников. формирование позитивного отношения к трудовому процессу, развитие чувства удовлетворенности.

Задачи структурного подразделения или специалиста по адаптации.

Проведение курса подготовки наставника. Внедрение методик усложнения поставленных перед работником задач; Своевременное выполнение поручений и др.

Классификация видов адаптации: Первичная. Адаптация молодых работников, не

обладающих опытом в профессиональной деятельности (как правило, выпускники учебных заведений). Вторичная Адаптация сотрудников, обладающих опытом в профессиональной деятельности (обычно те, кто меняет сферу деятельности или переходит в ранг руководства).

Адаптационный период: стадия ознакомления; стадия приспособления; стадия ассимиляции.

Формы адаптации: социальная, производственная, профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационная, экономическая.

## **Тема 6. Бюджетирование затрат на оценку и аттестацию персонала**

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

Бюджет затраты на оценку персонала.

Оплата услуг провайдеров оценки. Виды затрат организации на осуществление оценки персонала: оценка по результатам работы; оценка по компетенциям.

Специальные диагностические программы для оценки персонала.

Затраты на аттестацию персонала: внешние ассессмент-центры; специальные тестовые платные программы и т.д.

## **Тема 7. Отклонения в бюджете затрат на персонал и их минимизация**

Вопросы для подготовки к тестированию:

Методы анализа отклонений фактических затрат на персонал от плановых.

Анализ отклонений – инструмент оценки деятельности центра затрат.

Текущий контроль и анализ отклонений. Нормативные затраты. Фактические расходы. Оценка результатов путем сравнения фактических расходов с нормативными расходами.

Экономический анализ отклонений. Факторный анализ. Цели экономического анализа. Анализ основных факторов.

Методы сокращения затрат на персонал.

Характеристика методов: комплексного сокращения затрат, специальных методов сокращения затрат на персонал.

## **Тема 8. Бюджетирование затрат на развитие персонала**

Вопросы для подготовки к круглому столу по темам:

Международная классификация затрат на рабочую силу.

Источники финансирования и учет затрат на управление персоналом, применение МСФО.

Взаимосвязь и взаимообусловленность программ социального развития организации и бюджетирования управления персоналом.

Основные цели развития персонала организации.

Принципы развития персонала.

Формы развития персонала

Бюджет затрат на развитие персонала.

### **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 с учетом этапа их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения	Наименование этапа освоения компетенции
-----------------	--------------------------	--------------------	---

		<b>компетенции</b>	
ПК-2	умение оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации	ПК-2.1	определять направления и перспективы социально-экономического развития организации, формировать кадровую политику, формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации.
ПК-5	умением разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации	ПК-5.1	разрабатывать и применять на практике политику обучения персонала организации.
ДПК-3	умение разрабатывать прогнозы развития социальной сферы	ДПК-3.1	прогнозирование развития социально-трудовой сферы.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

##### Вопросы к экзамену:

1. Предмет и задачи дисциплины «Бюджетирование управления персоналом».
2. Сущность бюджетирования управления персоналом.
3. Цели и задачи бюджетирования управления персоналом.
4. Исторические аспекты становления российского бюджетирования управления персоналом.
5. Роль бюджетирования управления персоналом в деятельности современных организаций.
6. Методы бюджетирования управления персоналом.
7. Теоретические основы и правовая база бюджетирования управления персоналом.
8. Бюджетирование управления персоналом: основные подходы и проблемы.
9. Основные этапы процесса бюджетирования управления персоналом.
10. Технология разработки бюджета расходов на персонал.
11. Бюджетирование как инструмент финансового контроля.
12. Критерии оценки перспективности сотрудников и подразделений.
13. Цели адаптации персонала организации.
14. Понятие и сущность профессиональной адаптации персонала.
15. Классификация видов адаптации. Адаптационный период.
16. Основные методы и инструменты поиска и подбор персонала.
17. Формы адаптации персонала организации.
18. Принципы бюджетного процесса.
19. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом.
20. Виды затрат организации на осуществление поиска и подбора персонала.
21. Актуальность и состояние бюджетирования управления персоналом.
22. Задачи структурного подразделения или специалиста по адаптации персонала.
23. Бюджет затрат на аттестацию персонала.
24. Взаимосвязь и взаимообусловленность программ социального развития организации и бюджетирования управления персоналом.
25. Анализ затрат на персонал. Оценка экономической эффективности затрат на управление персоналом.
26. Показатели и критерии эффективности оценки затрат на управление персоналом.
27. Международная классификация затрат на рабочую силу.
28. Бюджет затрат на персонал организации: структура, особенности финансирования.
29. Бюджет затрат на управление персоналом и инвестиции в человеческий капитал: общие черты и характерные отличия.
30. Источники финансирования и учет затрат на управление персоналом, применение МСФО.
31. Основные источники финансирования затрат на персонал организации.
32. Бюджет затрат на оценку персонала.
33. Разработка бюджетов по комплексным функциям управления персоналом.
34. Зарубежный опыт бюджетирования затрат на персонал.
35. Экономический анализ отклонений. Цель экономического анализа отклонений.
36. Формы развития персонала организации.
37. Анализ рисков инвестиций в развитие персонала.
38. Финансовый аудит бюджетирования системы управления персоналом.
39. Бюджетирование управлением персонала корпоративных предприятий.
40. Бюджетирование управления персоналом организаций государственного сектора экономики.

41. Технология разработки бюджета расходов на персонал.
42. Перспективные формы обучения персонала организации (модульной системы и открытое обучение).

#### Шкала оценивания.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	<p>Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.</p> <p>Обучающийся показывает высокий уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует высокое качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает высокое качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).</p>
16-25	<p>Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.</p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует достаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает достаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).</p>

6-15	<p>Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.</p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе), но поставленные вопросы отвечает неуверенно. Демонстрирует достаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), но при этом отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Обучающийся показывает достаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе), но при этом в ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские.</p>
0-5	<p>Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p> <p>Обучающийся показывает недостаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует недостаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает недостаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе). Неуверенно и логически непоследовательно излагает в целом материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p>

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «не зачтено», если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «зачтено» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 100 баллов.

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

#### 4.4. Методические материалы

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение

применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

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

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

#### **Методические рекомендации по составлению доклада**

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

##### **1. Введение:**

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

##### **2. Основное содержание доклада:**

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

##### **3. Заключение:**

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций. Доклад по регламенту составляет 10-15 мин.

#### **Рекомендации по подготовке к круглому столу:**

Подготовка к круглому столу представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) круглого стола;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

#### **Методические рекомендации по проведению группового задания**

Групповые задания – это метод обучения, требующий совместной деятельности обучающихся, когда каждый в группе решает общую задачу, обсуждает ее и группа выносит единое решение. Группа состоит из 3-4 обучающихся. На выполнение задания отводится 40 минут, на представление результатов работы группы отводится 10-12 минут.

### **Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опроса по темам.**

Для самостоятельной подготовки к занятиям студентам предлагается изучить следующие темы и подготовить по одной из них реферат.

#### **Темы для самостоятельного изучения.**

1. Приоритеты развития человека – общественный и корпоративный аспекты.
2. Бюджетирование управления персоналом: сущность, основные подходы и проблемы.
3. Разработка бюджетов по комплексным функциям управления персоналом.
4. Взаимосвязь и взаимообусловленность программ социального развития организации и бюджетирования управления персоналом.
5. Зарубежный опыт бюджетирования затрат на персонал.
6. Бюджет затрат на персонал организации: структура, особенности финансирования.
7. Основные источники финансирования затрат на персонал организации
8. Показатели и критерии эффективности оценки экономической эффективности затрат на управление персоналом.
9. Социальные аспекты эффективности затрат на управление персоналом на государственной службе.
10. Затраты на управление персоналом и инвестиции в человеческий капитал: общие черты и характерные отличия.
11. Бизнес – план по персоналу как основа бюджетирования.
12. Цель и задачи набора персонала. Этапы и методы набора персонала.
13. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов. Условия успешной адаптации.
14. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала в организации.
15. Задачи планирования, учета и анализа затрат на персонал.
16. Перспективные формы профессионального обучения персонала организации

#### **Методические рекомендации по защите кейсов.**

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

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

### **6.1. Основная литература**

1. Аксенов, А.П. Экономика предприятия: Учебник / А.П. Аксенов, И.Э. Берзинь, Н.Ю. Иванова; Под ред. С.Г. Фалько. – М.: КноРус, 2013. – 350 с.
2. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов; 2 – изд. перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 447 с.
3. Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум; Юрайт - М., 2015. - 508 с
4. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала: учебник и практикум / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 378 с.
5. Мокий, М. С. Экономика фирмы. Учебник и практикум / М.С. Мокий, О.В. Азоева, В.С. Ивановский. - М.: Юрайт, 2014. - 336 с.
6. Мильнер Б. Теория организации: Учебник. – 8-е изд, перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2014. – 848 с.
7. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. -: Юрайт, 2014. – 513 с.
8. Тебекин А.В. Управление персоналом. Учебное пособие для СПО; Машиностроение – Москва, 2016. – 182 с.

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Бабич А.М., Попков А.А. Финансирование социального развития предприятий. Учебное пособие. М., 2011.
2. Грехем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. Под ред. Т.Ю.Базарова и Б.Л.Еремина. М. 2003.
3. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
4. Социальное развитие предприятий: учебное пособие / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Н.А.Волгина и д-ра филос. наук проф. А.Н.Аверина. – М., 2010.
5. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации. Учебное пособие; КноРус – М., 2015. – 268 с.

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

1. Иванов Е.А. Бюджетирование в учетно-аналитической системе Монография ИНФРА –М – М., 2013.
2. Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Ивановская Л. В., Эсаулова И. А. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала. Учебно-практическое пособие; Проспект – М., 2014. – 619 с.
3. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления

персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.

4. Руденко А. М., Самыгин С. И., Дюжиков С. А., Кумыков А. М. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие; Феникс – М., 2015. – 352 с.
5. Чуланова О.Л. Методология исследования компетенций персонала организаций: Монография / О.Л. Чуланова. – М.: НИЦ ИНФРА -М, 2015.– 120 с.

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

1. Конвенции МОТ №№63, 117, 160.
2. Конституция Российской Федерации.
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001г. №197-ФЗ. Новая редакция ТК РФ от 30.06.2006г. №90-ФЗ.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть 1., Часть 2.
5. Генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации на 2014 – 2016 годы.

#### **1.5. Интернет-ресурсы**

1. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики
2. [www.ilo.org](http://www.ilo.org) – официальный сайт Международной организации труда (МОТ).
3. [www.conventions.ru](http://www.conventions.ru) – сайт по международному праву
4. [www.pro-personal.ru](http://www.pro-personal.ru) – pro – персонал
5. [www.gcgf.org](http://www.gcgf.org) – Глобальный форум по корпоративному управлению.
6. [www.arm.ru](http://www.arm.ru) – Ассоциация менеджеров.

#### **6.6 Иные источники**

1. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: М., 2009. – 400 с.
2. Уэйн, Дж.П. Обучение и развитие персонала: лучшие примеры в мировой практике // [www.expo.trainings.ru/conference/archive](http://www.expo.trainings.ru/conference/archive)
3. Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл, Э. МакЛейни; Пер. с англ. В. Ионов. – М.: Альпина Пабли., 2012. – 648 с.

### **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, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 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 ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

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

### **6.1. Основная литература**

1. Аксенов, А.П. Экономика предприятия: Учебник / А.П. Аксенов, И.Э. Берзинь, Н.Ю. Иванова; Под ред. С.Г. Фалько. – М.: КноРус, 2013. – 350 с.
2. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов; 2 – изд. перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 447 с.
3. Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум; Юрайт - М., 2015. - 508 с
4. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала: учебник и практикум / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 378 с.
5. Мокий, М. С. Экономика фирмы. Учебник и практикум / М.С. Мокий, О.В. Азоева, В.С. Ивановский. - М.: Юрайт, 2014. – 336 с.
9. Мильнер Б. Теория организации: Учебник. – 8-е изд, перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2014. – 848 с.
10. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. -: Юрайт, 2014. – 513 с.
11. Сотникова С. И. Управление персоналом. Деловая карьера. Учебное пособие; РИОР, Инфра-М – М., 2016. - 328 с.
12. Тебекин А.В. Управление персоналом. Учебное пособие для СПО; Машиностроение – Москва, 2016. – 182 с.

### **6.2. Дополнительная литература**

6. Бабич А.М., Попков А.А. Финансирование социального развития предприятий. Учебное пособие. М., 2011.
7. Грехем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. Под ред. Т.Ю.Базарова и Б.Л.Еремина. М. 2003.
8. Кибанова А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала. Уч.-практ.пос.-М.:Проспект,2016.Рек. СУМО; РГГУ – Москва, 2016. – 964 с.
9. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации. Учебное пособие; КноРус – М., 2015. – 268 с.
10. Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл, Э. МакЛейни; Пер. с англ. В. Ионов. – М.: Альпина Пабли., 2012. – 648 с.

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

1. Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Ивановская Л. В., Эсаулова И. А. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала. Учебно-практическое пособие; Проспект – М., 2014. – 619 с.
2. Руденко А. М., Самыгин С. И., Дюжиков С. А., Кумыков А. М. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие; Феникс – М., 2015. – 352 с.
3. Чуланова О.Л. Методология исследования компетенций персонала организаций: Монография / О.Л. Чуланова .– М.: НИЦ ИНФРА -М, 2015.– 120 с.

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

1. Конвенции МОТ №№63, 117, 160.
2. Конституция Российской Федерации
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001г. №197-ФЗ. Новая редакция ТК РФ от 30.06.2006 г. №90-ФЗ. г
4. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ Часть 1.,
5. Налоговый кодекс Российской Федерации от 5 августа 2000 года N 117-ФЗ, Часть 2.
6. Генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации на 2014 – 2016 годы.

#### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики
2. [www.ilo.org](http://www.ilo.org) – официальный сайт Международной организации труда (МОТ).
3. [www.conventions.ru](http://www.conventions.ru) – сайт по международному праву
4. [www.pro-personal.ru](http://www.pro-personal.ru) – про – персонал
5. [www.gcgf.org](http://www.gcgf.org) – Глобальный форум по корпоративному управлению.
6. [www.arm.ru](http://www.arm.ru) – Ассоциация менеджеров.

#### **6.6 Иные источники**

4. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: М., 2009. – 400 с.
5. Уэйн, Дж.П. Обучение и развитие персонала: лучшие примеры в мировой практике // [www.expo.trainings.ru/conference/archive](http://www.expo.trainings.ru/conference/archive)
6. Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл, Э. МакЛейни; Пер. с англ. В. Ионов. – М.: Альпина Пабл., 2012. – 648 с.