

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

**Институт бизнеса и делового администрирования**



Протокол от «15» сентября 2020 г. № 12

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации**


**«Управление персоналом»**

Москва, 2020 год

Разработчик  
К.э.н, доцент, ИБДА

  
(подпись) В.А.Козлова  
(И.О.Фамилия)

Руководитель программы  
К.э.н, доцент, ИБДА

  
(подпись) В.А.Козлова  
(И.О.Фамилия)

Руководитель  
Структурного подразделения

Д.с.н, профессор, директор ИБДА

  
(подпись) С.П. Мясоедов  
(И.О.Фамилия)

Дополнительная профессиональная программа «Управление персоналом» рассмотрена и одобрена на заседании ученого совета Института бизнеса и делового администрирования «19» марта 2020 г., протокол № 3

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ  
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ  
(ИБДА)**

**ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА**

19.03.2020

Москва

№ 3

Заседания ученого совета ИБДА

Председатель – Мясоедов С.П.  
Секретарь – Большакова О.А.

Присутствовали: 12 из 12 членов Ученого совета ИБДА

**Повестка дня:**

14. О рассмотрении дополнительных образовательных программ повышения квалификации очно-заочной формы обучения, заочной формы обучения с применением дистанционных образовательных технологий, год набора 2020.  
Докладчик: Коцоева В.А. – руководитель программы МВА.

**14. СЛУШАЛИ:**

Коцоеву В.А. – руководителя программы «Мастер делового администрирования». Докладчик дала краткий обзор дополнительных образовательных программ повышения квалификации «Pre-MBA / MBA базис», «Маркетинг и управление продажами», «Предпринимательство и управление компанией», «Управление корпоративными финансами», «Управление операциями компании», «Управление персоналом» очно-заочной формы обучения, заочной формы обучения с применением дистанционных образовательных технологий, год набора 2020. Рассказала об особенностях каждой из программ и предложила рекомендовать их к утверждению Ученым советом Академии.

**ПОСТАНОВИЛИ:**

14.1. Рекомендовать к утверждению Ученым советом Академии дополнительные образовательные программы повышения квалификации «Pre-MBA / MBA базис», «Маркетинг и управление продажами», «Предпринимательство и управление компанией», «Управление корпоративными финансами», «Управление операциями компании», «Управление персоналом» очно-заочной формы обучения, заочной формы обучения с применением дистанционных образовательных технологий, год набора 2020.

14.2. Назначить кандидата экономических наук, доцента Коцоеву В.А. руководителем дополнительных образовательных программ повышения квалификации «Pre-MBA / MBA базис», «Маркетинг и управление продажами», «Предпринимательство и управление компанией», «Управление корпоративными финансами», «Управление операциями компании», «Управление персоналом» очно-заочной формы обучения, заочной формы обучения с применением дистанционных образовательных технологий, год набора 2020, ответственной за их реализацию.

Председатель учёного совета ИБДА

С.П. Мясоедов

Секретарь учёного совета ИБДА

О.А. Большакова

*Верно*

*Секретарь ученого совета ИБДА  
20.03.2020*

*О.А. Большакова*

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### ОБ ЭКСПЕРТИЗЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

**Управление персоналом**  
Форма обучения очно-заочная, 2020

*Факультет:*

Институт бизнеса и делового администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (ИБДА РАНХиГС).

Дополнительная образовательная программа повышения квалификации «Управление персоналом» реализуется в ИБДА по направлению подготовки «Управление персоналом» и представляет собой систему документов, разработанную и утвержденную высшим учебным заведением с учетом требований рынка труда на основе собственного образовательного стандарта РАНХиГС по направлению подготовки 38.04.03 – «Управление персоналом», утвержденного Приказом от 21.04.2017 г. № 01-2190 и профессионального стандарта: «Специалист по управлению персоналом» (регистрационный номер 559, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 № 691н).

Содержание дополнительной образовательной программы соответствует законодательству Российской Федерации и требованиям современного образования. ДПП определяет цели, результаты обучения, содержание, условия и технологии реализации образовательного процесса. ДПП включает: учебный план, рабочую программу, фонды оценочных средств и другие материалы необходимые для обеспечения качества подготовки слушателей.

Трудоемкость представленной к экспертизе программы составляет 92 академических часа, в том числе 90 часов контактной работы с преподавателями, плюс 2 часа для итоговой аттестации.

Структура учебного плана представленной на экспертизу образовательной программы в полной мере отражает перечень формируемых компетенции. Дисциплины учебного плана выстроены в логической последовательности, что обеспечивает системное усвоение программы.

Доля занятий, проводимых в интерактивных формах составляет не менее 60 процентов аудиторных занятий.

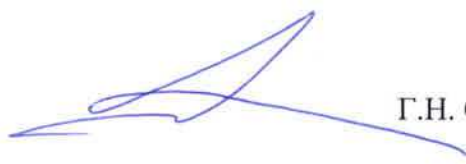
Фонд оценочных средств позволяет обеспечить контроль качества усвоения программы, формирование у слушателей заявленных компетенций современного руководителя (HR-директора).

Условия реализации программы соответствуют требованиям современного образования, а участие в программе действующих представителей бизнеса, бизнес-консультантов, профессиональных тренеров и других экспертов обеспечивает актуальность знаний и навыков, приобретаемых слушателями программы.

Обеспеченность учебно-методической документацией и материалами рецензируемой ДПП соответствует требованиям к программам повышения квалификации.

Отмеченное выше позволяет заключить, что представленная программа повышения квалификации «Управление персоналом» обеспечивает качественную реализацию учебного процесса в ИБДА РАНХиГС.

Доктор экономических наук,  
профессор



Г.Н. Соколова



**Сервис-Диана**

---

г. Москва, ул. Поклонная, д. 15, стр. 1, тел. 8-495-335-10-95

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

#### **ОБ ЭКСПЕРТИЗЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

**Управление персоналом**  
Форма обучения очно-заочная, 2020

*Факультет:*

Институт бизнеса и делового администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (ИБДА РАНХиГС).

Дополнительная образовательная программа повышения квалификации «Управление персоналом» реализуется в ИБДА и представляет собой систему документов, разработанную и утвержденную высшим учебным заведением с учетом требований рынка труда на основе собственного образовательного стандарта РАНХиГС по направлению подготовки 38.04.03 – «Управление персоналом», утвержденного Приказом от 21.04.2017 г. № 01-2191 и профессионального стандарта: «Специалист по управлению персоналом» (регистрационный номер 559, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 №691н).

Содержание образовательной программы соответствует законодательству Российской Федерации и требованиям современного образования. ДПП определяет цели, результаты обучения, содержание, условия и технологии реализации образовательного процесса. ДПП включает: учебный план, рабочую программу, фонды оценочных средств и другие материалы необходимые для обеспечения качества подготовки слушателей.

Трудоемкость представленной к экспертизе программы составляет 92 академических часа, в том числе 90 часов контактной работы с преподавателями, плюс 2 часа для итоговой аттестации.

Учебный план составлен в соответствии с Требованиями РАНХиГС к программам повышения квалификации.

Структура учебного плана программы логична и последовательна, позволяет системно изучать различные дисциплины, формировать и развивать у слушателей навыки необходимые современному руководителю (HR-директору).

Содержание дисциплин полно и всесторонне отражает последовательное формирование у слушателей компетенций в соответствии с Требованиями РАНХиГС к программам повышения квалификации, собственных образовательных стандартов РАНХиГС по направлениям подготовки «Управление персоналом» и «Менеджмент».

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах составляет не менее 60 процентов аудиторных занятий.

При разработке оценочных средств для обеспечения контроля качества образования учитываются все виды связей между включенными в них знаниями, умениями, навыками, позволяющие установить качество сформированных у слушателей компетенций.

На программе созданы необходимые условия позволяющие максимально адаптировать полученные знания и навыки к практической управленческой деятельности выпускников в бизнесе. Это достигается, в частности, за счет привлечения в качестве преподавателей экспертов, бизнес-тренеров, консультантов, руководителей компаний.

Рецензируемая дополнительная профессиональная программа имеет высокий уровень обеспечения учебно-методической документацией и материалами.

В целом представленная программа повышения квалификации «Управление персоналом» позволит обеспечить качественную реализацию учебного процесса в ИБДА РАНХиГС.

Кандидат социологических наук,  
Доцент  
Исполнительный директор  
ООО «СЕРВИС-ДИАНА»



Г.Э. Ибрагимов

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы .....	4
1.1. Цель реализации .....	4
1.2. Нормативная правовая база.....	4
1.3. Планируемые результаты освоения .....	5
1.4. Категория слушателей .....	5
1.5. Формы обучения и сроки освоения .....	5
1.6. Период обучения и режим занятий .....	5
1.7. Документ о квалификации .....	5
2. Содержание программы .....	5
2.1. Календарный учебный график.....	5
2.2. Учебный план .....	6
2.3. Рабочие программы дисциплин (модулей).....	7
3. Организационно-педагогическое обеспечение.....	11
3.1 Кадровое обеспечение.....	11
3.2 Материально-техническое и программное обеспечение реализации програм .....	12
3.3 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы .....	12
4. Оценка качества освоения программы .....	13

Приложение 1. Рецензии (внешняя и внутренняя).

## **1. Общая характеристика программы**

### **1.1. Цель реализации**

Программа повышения квалификации нацелена на изучение и использования эффективных технологий управления людьми и трудовыми коллективами на всех стадиях движения трудовых ресурсов: отбор и наем, обучение и развития, управление результатами, подготовка кадрового резерва, планирование карьеры, увольнение. Особое внимание уделяется психологическим технологиям управления людьми и вопросам построения эффективной системы мотивации.

Задача модуля снабдить слушателей необходимыми компетенциями по управлению людьми, трудовыми коллективами и командами для достижения стратегических целей организации.

### **1.2. Нормативная правовая база**

Программа разработана в соответствии со следующими документами:

Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации"

Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499 г. Москва "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам"

Письмо Минобрнауки России от 9 октября 2013 г. № 06-735 "О дополнительном профессиональном образовании"

Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017 № 816 (зарегистрирован Минюстом России 18.09.2017, регистрационный № 48226). «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры) (утвержден Приказом Минобрнауки РФ от 30.03.2015 №322

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры) (утвержден Приказом Минобрнауки РФ от 08.04.2015 №167

Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 года № 06-381.

Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).

Приказ РАНХиГС от 21 апреля 2017 г. № 01-2191 «Об утверждении образовательного стандарта Академии по направлению подготовки 38.04.02. Менеджмент.

Приказ РАНХиГС от 17.07.2017 г. № 01-4285 «Об утверждении Порядка разработки в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».

Приказ РАНХиГС «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» №02-461 от 19 апреля 2019 года

Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (регистрационный номер 559, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 №691н)



### 1.3. Планируемые результаты освоения

Таблица 1

#### Планируемые результаты освоения

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ( <i>формируются и (или) совершенствуются</i> ) ПСК и ПК
Организационно-управленческая и экономическая деятельность в сфере управления персоналом	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-1);
	Владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ОПК-2);
	Умение разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала (ПК-1);
	Умение разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации (ПК-2);
	Умение разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач (ПК-3);
	Умение разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом (ПК-4);

#### 1.4. Категория слушателей

Руководители и сотрудники кадровых служб компании, руководители небольших компаний.

К освоению программы допускаются:

- лица, имеющие высшее образование (бакалавр, магистр, специалист) по любым направлениям и специальностям.

#### 1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения очно-заочная

Общая трудоемкость программы 92 академических часа (в том числе 90 ауд. час. контактной работы 2 акад. часа на итоговую аттестацию)

#### 1.6. Период обучения и режим занятий

Вечерний формат: продолжительность обучения – 2 месяца; 2-3 раза в неделю по будням с 18.45 до 21.35, и по субботам с 10.40 до 18.50

Модульный формат: 9 учебных дней с 9.00 до 18.50

Формат Weekend: три трехдневных учебных модуля, или 4 двухдневных и один однодневный учебные модули с 9.00 до 18.50, в течение двух месяцев,

#### 1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

## 2. Содержание программы

### 2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия;

ИА – итоговая аттестация.

Таблица 2

## Календарный учебный график (вечерний формат и формат Weekend)

1 мес.	2 мес.
УЗ	УЗ, ИА

Таблица 2а

## Календарный учебный график (модульный формат)

1 день.	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день	7 день	8 день	9 день
УЗ	УЗ	УЗ	УЗ	УЗ	УЗ	УЗ	УЗ	УЗ, ИА

## 2.2. Учебный план

Таблица 3

## Учебный план (формат weekend, вечерний, модульный)

Наименование дисциплины (модуля), практики (стажировки)	Общая трудоемкость, час		Контактная работа, час.			С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.			Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости <sup>1</sup>	Промежуточная аттестация	Код компетенции	Перезачет	
			В том числе			В том числе								
			Всего	Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Всего	Лекции/ в интерактивной форме						Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Управление персоналом	90	90	40/0		50/50						О, Д, К		ПК-1, 2; 3, 4; ОПК-1, 2	
Итого:	90	90	40/0		50/50									
Итоговая аттестация	2	Итоговый зачет в форме тестирования												
Всего:	92													

<sup>1</sup> О - опрос, Д - дискуссия, К - разбор кейсов

### 2.3. Рабочие программы дисциплин (модулей)

#### Планируемые результаты обучения дисциплины (модуля)

Таблица 4

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая и экономическая деятельность в сфере управления персоналом	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-1);	Знать основные подходы кросс-культурного менеджмента	Уметь адаптировать общие подходы кросс-культурного менеджмента к особенностям конкретных организаций	Владеть навыками практического использования эффективных технологий современного кросс-культурного менеджмента
	Владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ОПК-2);	Знать современные технологии управления персоналом	Уметь адаптировать эффективные технологии управления персоналом к специфике организаций и трудовых коллективов	Владеть навыками практического использования современных технологий в управлении людьми, командами и трудовыми коллективами
	Умение разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала (ПК-1);	Знать принципы и основные технологии подбора и отбора эффективного персонала	Уметь разработать политику привлечения конкурентоспособного персонала	Владеть навыками разработки кадровой политики компании в соответствии с ее стратегическими целями и задачами
	Умение разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации (ПК-2);	Знать основные принципы и технологии управления знаниями и развития персонала закономерности современного маркетинга	Уметь построить систему развития и обучения персонала в конкретной организации	Владеть навыками работы с людьми в процессе реализации политики обучения и развития персонала, управления знаниями в компании
	Умение разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач (ПК-3);	Знать основные подходы и модели мотивации и стимулирования сотрудников.	Уметь отбирать самые эффективные способы и методы стимулирования людей, обладающие самой высокой эффективностью в конкретных компаниях	Владеть навыками построения системы стимулирования людей на всех уровнях функционирования компаниями
	Умение разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом (ПК-4);	Знать основные подходы и концепции разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом	Уметь разрабатывать корпоративные стандарты в области управления персоналом	Владеть навыками внедрения корпоративных стандартов поведения персонала

## Структура (дисциплины) модуля

Таблица 5

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Развитие кадрового потенциала	12	4	-	8	-	-	-	-	-	-	-
2.	Психология управления	16	6	-	10	-	-	-	-	-	-	-
3.	Администрирование процессов по управлению персоналом	26	20	-	6	-	-	-	-	-	-	-
4.	Внутреннее консультирование и коммуникации с персоналом	12	4	-	8	-	-	-	-	-	-	-
5	Тренинг: Развитие потенциала HR	12			12							
6	Стратегия управления персоналом	12	6		6							
<b>Итого:</b>		90	40	-	50	-	-	-	-	-	-	

## Содержание дисциплины (модуля)

Таблица 6

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
Раздел 1	Общее понятие о маркетинге персонала. Маркетинговые исследования рынка труда. Планирование потребности в кадрах и разработка плана мероприятий по подбору персонала. Технологии поиска и отбора персонала. Адаптация персонала
Раздел 2	Оценка класса занятых по матрице "Человеческий капитал – кадры" как основа моделирования организационного поведения Применение технологии индентификации типов темперамента и моделирования поведенческих моделей для каждого типа. Моделирование мотивационной подсистемы в организации. Психологические основы мотивационных процессов. Моделирование общекорпоративной философии и корпоративной культуры. Психографическое профилирование как системная основа управления коллективом
Раздел 3	Основы разработки стратегии управления человеческими ресурсами. Кадровое проектирование. Кадровое администрирование. Технология проектирования кадровой стратегии. Технология кадрового обеспечения стратегии – стратегический ассесмент. Социальная и организационная поддержка стратегии – технология командообразования

Раздел 4	Стратегии управления персоналом. Методы формирования кадрового состава. Мотивирование персонала к эффективной работе. Контроль как инструмент повышения надежности управления. Технология эффективного принятия управленческих решений. Методы воздействия на персонал в процессе общения. Применение информационных технологий в управлении персоналом.
Раздел 5	Существующие подходы к оценке персонала. Структура performance management approach. Правила и методы предоставления обратной связи. Методика оценки по компетенциям. Мировые тренды в обучении и развитии. Современные методы и технологии обучения персонала. Требования к обучению персонала в организации сегодня. Основные задачи HR-службы в части обучения и развития персонала.
Раздел 6	Основы разработки стратегии управления человеческими ресурсами. Кадровое проектирование. Кадровое администрирование. Технология проектирования кадровой стратегии. Технология кадрового обеспечения стратегии – стратегический ассесмент. Социальная и организационная поддержка стратегии – технология командообразования.

### **Подготовка дискуссии по теме**

Подготовка дискуссии представляет собой проектирование слушателем обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях магистранту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) дискуссии;
- 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.

#### ***Вопросы к дискуссии***

1. Маркетинг персонала как вид управленческой деятельности.
2. Сущность и содержание, основные концепции маркетинга персонала.
3. Направления маркетинговой деятельности в области персонала.
4. Анализ рынка труда, его классификация и сегментация.
5. Определение положения компании на рынке труда, ее привлекательности для работников и конкурентных преимуществ.
6. Позиционирование компании на рынке труда и организация маркетинговых коммуникаций.
7. Направления и методы исследования рынка труда.
8. Анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинга персонала.
9. Выбор и анализ источников информации по маркетинговой деятельности.
10. Прогнозирование потребности организации в персонале.
11. Разработка профессиональных требований к персоналу.
12. Количественная и качественная оценка внутренних трудовых ресурсов.
13. Выбор источников и путей покрытия потребности в персонале.
14. Анализ резюме и оценка кандидата: профессиональная оценка и оценка личностных качеств.
15. Типы интервью.
16. Внутренний рекрутинг.
17. Правовые аспекты найма работника.
18. Организация адаптации новичка: планирование и разработка программы адаптации.
19. Наставничество. Оценка результатов прохождения испытательного срока. Планирование карьеры в организации.

### *Типовые вопросы для подготовки к практическим занятиям:*

1. Связь системы управления персоналом с целями организации.
2. Основные направления кадровой работы: отбор персонала, найм персонала, аттестация персонала и оценка результатов работы, стимулирование и мотивация персонала, развитие персонала.
3. Создание комплексной системы управления персоналом при помощи структуры корпоративных регламентов.
4. Методы адаптации новых сотрудников.
5. Профессиональное развитие персонала. Методы профессионального обучения персонала.
6. Стимулирование и мотивирование – в чем различие? Виды трудовой мотивации. Теории мотивации, применяемые в практической деятельности.
7. Технология выработки эффективных решений. Кадровые решения.
8. Стили принятия управленческих решений.

### *Примеры кейсов для подготовки и обсуждения на практических занятиях:*

#### **Кейс 1.**

Вы новый руководитель Департамента по работе с персоналом производственного холдинга. В УК работают 310 человек. В УК, помимо Вашего Департамента, работают Департаменты: финансовый, IT, юридический, производственный, коммерческий, по связям с общественностью, по обеспечению безопасности. Долгое время до Вашего прихода система материального стимулирования сотрудников УК оставалась неизменной: ежемесячный оклад плюс премия за эффективность, которая распределялась в соответствии с проработанным за месяц временем. Нематериальное стимулирование осуществлялось стихийно, от случая к случаю. Руководство инициировало процесс совершенствования системы стимулирования, которая сможет обеспечить связь вознаграждения работника с его результативностью, а также сформировать дополнительные средства повышения мотивации персонала. В связи с этим, было проведено исследование мотивации работников компании, в результате которого, всем руководителям предоставили информацию о преобладающих типах мотивации в их подразделении. Для сотрудников финансового, юридического, IT, производственного Департаментов, а также сотрудников Департамента по обеспечению безопасности, характерно преобладание мотивов профессионального развития и профессиональной самореализации, мотивы связи результатов труда с материальным вознаграждением менее выражены. Для сотрудников коммерческого Департамента, а также Департамента по связям с общественностью, напротив, в большей степени, важна связь результатов труда с материальным вознаграждением и в меньшей степени важна возможность профессиональной самореализации.

1. Как Вы предложите изменить существующую систему материального и нематериального стимулирования подразделений УК?
2. Какие инструменты нематериального мотивирования Вы предложите?

#### **Кейс 2.**

Вы – руководитель службы персонала перерабатывающего подразделения крупного Холдинга. Численность персонала подразделения 5000 человек. Из них 1500 – основные рабочие, 1700 – вспомогательные рабочие, 900 человек – специалисты, 900 человек – руководители. Предприятие находится в небольшом городе (120 000 чел) и по сути, является градообразующим. Город, в котором расположено предприятие находится в 25 км. от областного центра, численностью 550 000 человек. Около 60% рабочих подразделения – люди пред пенсионного возраста, в связи с чем, буквально через 2-3 года остро встанет задача обеспечения потребности предприятия в квалифицированных рабочих. Как и везде, молодежь города не очень заинтересована идти на работу на производство. Большой популярностью пользуются торговые предприятия, а также возможность

работы в областном центре. Вам поручено разработать программу преемственности для производственного персонала.

1. Какой подход к подготовке кадрового резерва Вы предложите?
2. Каков будет Ваш план действий на год?

### Кейс 3.

Вы - менеджер по обучению и развитию персонала в управляющей компании Группы. В компании принято решение о постановке процесса систематического обучения и развития персонала управляющей компании. Вам поставлена задача изучения потребности в обучении и формировании плана обучения на предстоящий год. Для выполнения поставленной задачи у Вас есть 1 месяц. Численность сотрудников УК – 200 человек, из них 140 специалистов, 40 руководителей среднего звена, 20 топ менеджеров. Бюджет, выделенный на эти цели, составляет 100 000 долларов в год.

1. С какой категории персонала Вы начнете анализ потребностей в обучении?
2. Какие методы изучения потребностей в обучении Вы будете использовать?

## 3. Организационно-педагогическое обеспечение

### 3.1 Кадровое обеспечение

Таблица 7

#### Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Наименование образовательной организации, которую окончил, направление (специальность) и квалификация по диплому	Основное/дополнительное место работы, должность, ученая степень, ученое (почетное) звание, дополнительная квалификация	Стаж работы в области профессиональной деятельности или дополнительная квалификация	Стаж научно-педагогической работы		Наименование читаемой дисциплины (модуля), практики/стажировки (при наличии) по данной программе
				Всего	В том числе по читаемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7
Грезнева О.Ю.	Липецкий государственный педагогический институт, биолого-химический факультет, специальность – учитель биологии и химии	Доцент кафедры менеджмента РАНХиГС при Президенте РФ, к.э.н. Внешний совместитель	24	14	10	Раздел 1. Развитие кадрового потенциала
Кочеткова А.И.	Финансовая Академия при Правительстве РФ, финансово-экономический ф-т, экономист	Профессор кафедры менеджмента ИБДА РАНХиГС, к.э.н., д.ф.н., профессор Штатный	24	24	19	Раздел 2. Психология управления
Алехина О.Е. *	Казанский финансово-экономический институт им. В.В. Куйбышева, факультет экономики и социологии труда, специальность – экономист по труду, окончила в 1990 г.	ИП Алехина Оксана Евгеньевна, доцент кафедры менеджмента РАНХиГС при Президенте РФ, к.э.н. Внешний совместитель	25	21	13	Раздел 3. Администрирование процессов по управлению персоналом

Грезнева О.Ю.	Липецкий государственный педагогический институт, биолого-химический факультет, специальность – учитель биологии и химии	Доцент кафедры менеджмента РАНХиГС при Президенте РФ, к.э.н. Внешний совместитель	24	14	10	Раздел 4. Внутреннее консультирование и коммуникации с персоналом
Алехина О.Е., Грезнева О.Ю.						Раздел 5. Тренинг: Развитие потенциала HR
Алехина О.Е. *	Казанский финансово-экономический институт им. В.В. Куйбышева, факультет экономики и социологии труда, специальность – экономист по труду, окончила в 1990 г.	ИП Алехина Оксана Евгеньевна, доцент кафедры менеджмента РАНХиГС при Президенте РФ, к.э.н. Внешний совместитель	25	21	13	Раздел 6. Стратегия управления персоналом

\*преподаватели имеют удостоверение, позволяющее реализовать программу дистанционно, окончили курсы повышения квалификации по программе: «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)»:

Алехина О.Е. С.Е. удостоверение № 500000353455 от 27.02.2020

### 3.2 Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Все учебные занятия, текущий контроль успеваемости слушателя и итоговая аттестация проводятся в аудиториях, оборудованных мультимедиа проектором, компьютерными рабочими местами с выходом в интернет, мобильным освещением, видеоэкраном, универсальной интерактивной доской (маркеры), флипчартами. На занятиях используется также съемка тренингов на видеокамеру с целью последующего анализа. Всё программное обеспечение, установленное на компьютерах, лицензировано.

### 3.3 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

#### Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая (от 30.11.1994 № 51-ФЗ в ред. от 17.07.2009).
2. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019)
- 3.

#### Основная литература:

1. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента.- М.: Дело, 2017.



### Дополнительная литература

1. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. 2-е издание. – М.: Эксмо, 2016.
2. Корнийчук Г.А. Прием и увольнение работников. Подбор и оценка персонала. Оформление трудовых отношений. Омега-Л, 2014.
3. А.И.Кочеткова. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. М., "Дело" 2016.
4. В.А. Гневко, И.П. Яковлев. «Менеджмент: социально-гуманитарное измерение». - Санкт-Петербург. 2014.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.»ИНФРА, 5-е изд: 2011.

### Интернет ресурсы

1. [www.pmi.com](http://www.pmi.com)
2. [www.pmi.ru](http://www.pmi.ru)
4. [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)

## **4. Оценка качества освоения программы**

Итоговая аттестация проводится в форме итогового зачета (тестирования) итоговый зачет включает в себя 15 вопросов. Для успешного прохождения теста необходимо дать не менее 10 правильных ответов

Список вопросов для подготовки к итоговой аттестации

1. Понятие, цели и основные подходы к управлению персоналом на предприятии.
2. Функции кадровых служб на различных этапах развития организации.
3. Кадровая политика предприятия.
4. Типы кадровой политики по критерию осознанности правил и процедур управления персоналом.
5. Открытая и закрытая кадровые политики.
6. Специфика человеческих ресурсов.
7. Принципы управления персоналом.
8. Методы управления персоналом.
9. Структура персонала организации.
10. Подгруппа служащих в штатной структуре персонала организации.
11. Подгруппа рабочих в штатной структуре персонала организации.
12. Формирование кадрового резерва предприятия.
13. Квалификация сотрудников и ее повышение.
14. Формы оплаты труда.
15. Система оплаты труда.
16. Структура заработной платы сотрудника предприятия.
17. Планирование трудовых ресурсов организации.
18. Методы, используемые фирмой для подбора кандидатов.
19. Достоинства и недостатки различных методов подбора кандидатов.
20. Методы первичного отбора персонала.
21. Профессиональный (вторичный) отбор персонала.
22. Расстановка персонала организации.
23. Деловая карьера сотрудника предприятия

24. Факторы формирования деловой карьеры.
25. Модели деловой карьеры.
26. Типы конфликтов.
27. Конфликт и его определение.
28. Причины конфликтов.
29. Дисфункциональные последствия конфликтов.
30. Этапы урегулирования конфликта.
31. Управление конфликтной ситуацией.
32. Противодействия возникновению конфликтов
33. Межличностный конфликт.
34. Внутриличностный конфликт.
35. Межгрупповой конфликт.
36. Методы разрешения конфликтов.
37. Управление трудовой мотивацией персонала.
38. Адаптационная работа с персоналом организации.
39. Методы оценки персонала.
40. Система аттестации деятельности персонала.
41. Профессиональное обучение персонала организации.
42. Возможности оптимизации системы оплаты труда.
43. Понятие нормирования труда: нормы и нормативы труда.
44. Методы нормирования труда.
45. Методы учета рабочего времени.
46. Условия труда персонала.
47. Работоспособность и утомление.
48. Увольнение персонала.
49. Недирективные методы сокращения штатов.
50. Оценка эффективности управления персоналом.

#### Примерные тестовые задания к итоговой аттестации

1. *Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?*

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;
- д) организация.

2. *Управленческий персонал включает:*

- а) вспомогательных рабочих;
- б) сезонных рабочих;
- в) младший обслуживающий персонал;
- г) руководителей, специалистов;
- д) основных рабочих.

3. *Японскому менеджменту персонала не относится:*

- а) пожизненный наем на работу;
- б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- в) коллективная ответственность;
- г) неформальный контроль;
- д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

4. *С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?*

- а) «Экономика труда»;
- б) «Транспортные системы»;
- в) «Психология»;
- г) «Физиология труда»;

д) «Социология труда».

5. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- б) найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занятия определенной должности;
- г) согласно действующему законодательству;
- д) достижения стратегических целей предприятия.

6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- а) вкладывание средств в производство;
- б) вкладывание средств в новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;
- г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
- д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

8. Человеческий капитал - это:

- а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.
- б) вкладывание средств в средства производства;
- в) нематериальные активы предприятия.
- г) материальные активы предприятия;
- д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

9. Функции управления персоналом представляют собой:

- а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

10. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию

### Шкала оценивания

Количество правильных ответов	Оценка
0-9	Не зачтено
10-15	Зачтено