ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C5E8D50ED68C58A87E3A75E521F8D3ED
Владелец: Кононова Юлия Юрьевна
Действителен: с 16.09.2025 до 10.12.2026

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

Новгородский филиал
(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала)

УТВЕРЖДЕНО
Директор
_____Ю.Ю.Кононова

Электронная подпись

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Аудит и контроллинг персонала
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.ДВ.02.02 КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ
(код и наименование РПД)

38.03.03. Управление персоналом
(код, наименование направления подготовки/специальности)

очная, очно-заочная
(форма (формы) обучения)

Год набора – 2025

Великий Новгород, 2025 г.

Автор(ы)–составитель(и):
к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента и кадровой политики, Мясникова С.В

Заведующий кафедрой менеджмента и кадровой политики к.э.н., доцент Ратковская И.А.

РПД Б1.В.ДВ.02.02 «Компетентностный подход к управлению персоналом» одобрена на заседании кафедры менеджмента и кадровой политики.

Протокол от 16 мая 2025 года № 8.

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
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине
6. Методические материалы для освоения дисциплины
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
7.1. Основная литература
7.2. Дополнительная литература
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация
7.4. Интернет-ресурсы
7.5. Иные источники
8. 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.ДВ.02.02 Компетентностный подход к управлению персоналом обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКр-2	Способен осуществлять деятельность по обеспечению организации кадрами и их рациональному использованию в соответствии с целями организации; способен четко применять функции планирования, организации и контроля, соблюдать нормы трудового законодательства при принятии кадровых решений; способен разрабатывать организационную и функционально-штатную структуру и локальные нормативные акты; способен планировать и оценивать экономических показателей деятельности организации и показателей по труду.	ПКр-2.7	Способность определять условия, факторы и технологии по использованию аутсорсинга и аутстаффинга персонала в контексте кадровой стратегии и политики организации

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

ОТФ/ТФ профессионального стандарта	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
В. Деятельность по обеспечению персоналом В/01.6 Сбор информации о потребностях организации в персонале; В/03.6 Администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом.	ПКр-2.7	на уровне знаний: – анализ планов, стратегии и структуры организации; – источники обеспечения организации кадрами; – общие тенденции на рынке труда и в отдельной отрасли, конкретной профессии (должности, специальности). на уровне умений: – собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях и возможностях кадрового потенциала организации, – собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях рынка труда, включая предложения от провайдеров услуг

		по поиску, привлечению, подбору и отбору персонала; на уровне навыков: – работа с информационными системами и базами данных по вопросам обеспечения персоналом, ведению поиска и учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности); – обеспечение документооборота, локальных документов по вопросам обеспечения персоналом.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Компетентностный подход к управлению персоналом» имеет индекс Б1.В.ДВ.02.02 , читается в 7 семестре очной формы обучения и в 8 семестреочно-заочной формы обучения, общая трудоемкость составляет 72 часа или 2 з.ед.

Количество часов, выделенных на контактную работу с преподавателем по очной и заочной форме обучения соответственно лекции – 18/12, практические занятия - 18/12 и на самостоятельную работу обучающихся 32/48.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин: ««Управление человеческими ресурсами», «Основы кадровой политики и кадрового планирования».

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости *, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Тема 1.	Сущность компетентностного подхода	14	3	-	3	-	6	Л, КС
Тема 2.	Технология разработки модели компетенций	10	2	-	2	-	4	Л, ПЗ
Тема 3.	Использование моделей компетенций в управлении персоналом	10	3	-	3	-	4	Л, ПЗ, КС
Тема 4.	Использование модели компетенций при обучении персонала	12	3	-	3	-	6	Л, КС
Тема 5.	Использование модели компетенций при разработке систем стимулирования персонала	14	4	-	3	-	6	Л, КС
Тема 6.	Стратегически-компетентностный подход развития компетенций управленческого персонала	12	3	-	4	-	6	Л, КС
Промежуточная аттестация								***зачет (З)***

Всего:	**72**	**18**	**-**	**18**	**4**	**32**	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[1];

ЛР –лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[2];

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[3];

КСР –индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[4];

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	**Наименование тем и/или разделов**	**Объем дисциплины (модуля), час.**						**Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации **
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**				**СР**	
			Л/ ДОТ	**ЛР/ ДОТ**	**ПЗ/ ДОТ**	**КСР**		
Тема 1.	Сущность компетентностного подхода	11	2	-	2	-	7	Л
Тема 2.	Технология разработки модели компетенций	11	1	-	2	-	8	Л, ПЗ
Тема 3.	Использование моделей компетенций в управлении персоналом	14	2	-	2	-	10	Л, ПЗ, КС

[1]Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[2]См.абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[3]См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[4]Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

Тема 4.	Использование модели компетенций при обучении персонала	11	2	-	2	-	7	Л
Тема 5.	Использование модели компетенций при разработке систем стимулирования персонала	12	2	-	2	-	8	Л
Тема 6.	Стратегически-компетентностный подход развития компетенций управленческого персонала	13	3	-	2	-	8	Л, КС
Промежуточная аттестация								***зачет (3)***
Всего:		**72**	**12**	**-**	**12**	**-**	**48**	

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1 Сущность компетентностного подхода. Эволюция развития компетентностного подхода. Понятие «компетенция» и «компетентность» Практика использования компетентностного подхода в США, Франции, Германии. Опыт российских организаций в использовании компетентностного подхода к управлению персоналом: ОАО «Газпром». Целостная модель компетенций. Структура компетентности. Классификация компетенций. Типичная схема структуры модели компетенций. Модели компетенций по уровням. Кластер компетенций как набор взаимозависимых компетенций. Стандарты качества для модели компетенции.

Тема 2 Технология разработки модели компетенций. Этапы разработки модели компетенций. Планирование проекта (формирование проектной группы, выбор конкретного метода сбора и анализа информации; сбор информации и подготовка информации для анализа; проектирование модели компетенции; определение уровней модели компетенций); практика использования модели компетенций (уровни развития, индикаторы и критерии оценки проявления компетенций, проверка валидности проекта компетенций); реализация проекта (проверка и завершение модели компетенций, запуск модели в практику управления персо-налом).

Тема 3 Использование моделей компетенций в управлении персоналом. Включенность модели компетенций в систему управления персоналом. Использование модели компетенций при отборе и оценке персонала. Практика использование модели компетенций при отборе и оценке персонала.

Тема 4 Использование модели компетенций при обучении персонала. Андрагогические основы обучения взрослых. Принципы и методы обучения взрослых. Модели обучения взрослых. Этапы разработки тренинговой программы, основанной на компетенциях: разработка модели компетенций; выявление рентабельности компетенций с точки зрения обучения; выбор наиболее рентабельных вариантов развития; разработка учебной программы. Разработка методов оценки результативности обучения – сформированности компетенций. Оценка результатов обучения. Анализ проявления компетенций в профессиональной деятельности после обучающего тренинга.

Тема 5. Использование модели компетенций при разработке систем стимулирования персонала. Внутренняя противоречивость системы стимулирования

на основе компетенций. Принципиальные различия между оплатой, ориентированной на компетенции, и оплатой, ориентированной на показатели. Развивающий характер оплаты, ориентированный на компетенции.

Тема 6. Стратегически-компетентностный подход развития компетенций управленческого персонала. Специфические особенности формирования и развития компетенций управленческого персонала. Стратегически-компетентностный подход как достижение развития необходимого уровня компетенций с позиции управленческого персонала и с позиции организации. Комплексная методология развития компетенций управленческого персонала (поведенческий подход, компетентностный подход, ресурсный подход, стратегический подход к развитию персонал).

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1.В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.02.02 «Компетентностный подход к управлению персоналом»используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
Сущность компетентностного подхода	Конспект лекций, конкретная ситуация
Технология разработки модели компетенций	Конспект лекций, практические упражнения, задания
Использование моделей компетенций в управлении персоналом	Конспект лекций, практические упражнения, задания, конкретные ситуации
Использование модели компетенций при обучении персонала	Конспект лекций, конкретная ситуация
Использование модели компетенций при разработке систем стимулирования персонала	Конспект лекций, конкретная ситуация
Стратегически-компетентностный подход развития компетенций управленческого персонала	Конспект лекций, конкретные ситуации

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1

1. Кейс 1 - Разделяй и работай.

Цель: для оценки социальной зрелости: – умения строить межличностные отношения; – способности работать в группе и уважать точку зрения другого по данному вопросу; – готовности к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами общества, группы.

Ситуация. В проектном отделе информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не

хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии.

Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

Вопросы и задания.

1. Разъясните позицию участников кейса.
2. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?
3. Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие?
4. Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему?
5. Предложите компании решение проблемы.

Параметры оценивания кейс-задачи[5]

Предел длительности контроля	20 мин
Предлагаемое количество заданий	15
Последовательность выборки заданий из каждого раздела	случайная
Критерии оценки:	
«5», если	– сформулированы и проанализированы все проблемы, заложенные в кейсе; – продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – использованы дополнительные источники информации для решения кейса; – выводы обоснованы, аргументированы; сделаны собственные выводы.
«4», если	– сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе; – продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – использованы дополнительные источники информации для решения кейса; – выводы в целом обоснованы, аргументированы; – сделаны собственные выводы.
«3», если	– сформулирована и проанализирована часть проблем, заложенных в кейсе; – продемонстрированы аналитические методы при работе с информацией;

[5] Данные параметры оценивания применяются для оценки кейсов по всем темам дисциплины

	– не использованы дополнительные источники информации для решения кейса; – не сделаны собственные выводы.

Типовые оценочные материалы по теме 2.

1. Практическое задание 1 – Структура профессиональной деятельности специалиста (сотрудника)

Цель: освоить навыки теоретического и практического структурирования профессиональной деятельности специалиста.

Задание. Заполните таблицу теоретических и практических умений в рамках своей будущей деятельности (экономист, менеджер, аналитик и т.д.) (см. табл.); разработайте по две ситуации, в которых необходимо применить теоретические и практические умения.

2. Практическое задание 2 - Определение профессиональной компетенции руководителя. Цель: развить навыки сравнительного анализа категорий.

Задание. Разнообразие подходов к психологическому сопровождению профессиональной деятельности специалиста, в частности руководителя, определяет важность сравнительного анализа категорий «труд», «профессионализм», «компетентность». Проанализируйте соотношение указанных категорий на материале, представленном в табл. Составьте список ключевых компетенций и соотнесите его с видами профессиональной компетентности руководителя.

Типовые оценочные материалы по теме 3.

1. Практическое задание 2 – Компетентностная модель специалиста

Цель: освоить навыки описания компетенций.

Задание. В структуре профессиональной компетентности специалиста туриндустрии выделяют три группы компетентностей, каждая из которых предусматривает освоение определенных компетенций: общенаучные, инструментальные, социально-личностные и общекультурные (см. табл.). Заполните указанные в таблице Х профессиональные компетенции специалиста туриндустрии конкретным содержанием.

2. Практическое задание 3 - Опыт реализации компетентностного подхода к управлению персоналом в зарубежных странах: общее и особенное**.**

Задание:

1. выбрать две страны и выявить общие позиции и характерные только для одной страны.
2. подготовить презентации и выступление (по микрогруппам).

2. Кейс 2 - Конкурс «Лучший менеджер по продажам»

В компании, занимающейся оптовой торговлей канцтоваров, проходит ежемесячный конкурс на лучшего менеджера по продажам среди 15 сотрудников. Сначала в качестве критерия оценки был предложен объем ежемесячных продаж. Но от этого критерия пришлось отказаться, и критерием оценки был выбран процент выполнения месячного плана продаж.

Через три месяца до менеджера по персоналу дошла информация, что один из сотрудников просит клиентов придержать оплату полученного товара до начала следующего месяца, чтобы победить в конкурсе. Какие действия следует предпринять в этом случае?

Рекомендуемый алгоритм действий

Такая ситуация была предсказуема, т.к. определен только один критерий оценки: процент выполнения индивидуального плана продаж. Информация о нем может быть доступна сотрудникам в течение месяца, следовательно каждый из них может просчитать свои и чужие шансы на победу в соревновании.

Типовые оценочные материалы по теме 4.

1**.** Кейс 3 - Соревнование «Лучшая бригада»

В производственной компании среди четырех коллективов объявлен конкурс на звание лучшей бригады. Критериями оценки определены производительность, дисциплина, слаженность работы. Победителя должен был установить начальник цеха, а призом объявлялась хорошая премия.

Рабочие с энтузиазмом включились в соревнование. Через месяц лучшей признали бригаду № 3, что вызвало недоумение у остальных сотрудников. Еще через месяц бригада № 3 снова победила в конкурсе, что вновь явилось неожиданностью для других коллективов. Стали распространятся слухи о том, что «все решается на уровне личных отношений» и что «у работников пропало желание участвовать в дальнейшем конкурсе». Какие действия следует предпринять в данном случае?

Рекомендуемый алгоритм действий.

Диагностика данной ситуации показывает, что критерии определения победившей бригады размыты (например, нет четкого определения понятия слаженности работы бригады и критериев ее сравнения). Кроме того, не обеспечена справедливость судейства.

Поэтому, прежде всего, необходимо откорректировать критерии победы и определить шкалу оценки.

Типовые оценочные материалы по теме 5.

1. Кейс 4 - Организация рабочих мест

Цель: чтобы оценить коммуникативные компетенции: – навыки устных коммуникаций и работы в коллективе; – умение рационально использовать ресурс пространства офисного помещения; – знание основ организационного поведения и влияния расстановки рабочих мест на работоспособность

Ситуация. В метеорологической лаборатории работают 11 сотрудниц. Все располагаются в одной комнате. Коллектив дружный. Сотрудницы поддерживали отношения не только на работе, но и дружили семьями. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу. Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. А когда нужно обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходится поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это непросто. Прикинув, как можно переставить рабочие столы, решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив друг друга. Но между столами не было даже небольших перегородок, из-за чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения. Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними. Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день. Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.

Вопросы и задания.

1. Могла ли описанная в кейсе ситуация возникнуть по другим причинам, а не из-за того, что переставили столы?
2. Как, по Вашему мнению, нужно организовать пространство, чтобы угодить сотрудницам?

3. Обязательно ли для урегулирования конфликта иначе размещать рабочие места?

Типовые оценочные материалы по теме 6.

1 Кейс 5 - Сокращение штата

Цель: для оценки управленческих компетенций:

– навыка организации рабочего процесса, планирования и распределения нагрузки между сотрудниками;

– умения аргументировать принятые решения в переговорах с сотрудниками и руководством компании;

– способности подготовить сотрудников к процедуре выведения персонала из компании.

Ситуация. На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала. На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения.

По убеждению владельцев завода, мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать. Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать.

По неизвестным причинам машины перестали работать, красители красить, ткани ткаться, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

Вопросы и задания

1. Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании?
2. Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу?
3. Обоснуйте свое решение.

2 Кейс 6 - Важный родственник.

Цель: чтобы оценить коммуникативные компетенции: – уверенность в себе, умение самостоятельно решать рабочие задачи; – умение проявлять гибкость и избегать ненужных конфликтов; – способность принимать рациональное решение и действовать в непривычной, стрессовой ситуации.

Ситуация. Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то

квалификацию все равно уже утратила. Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности: – ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами; – не ходить на работу, но числиться в отделе; – освоить простейшие функции и выполнять их по возможности.

В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую протеже по просьбе партнера. Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Вопросы и задания:

1. Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации?
2. Можно было избежать такой проблемы?
3. Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнера, если гендиректор настоит на своем решении?

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Зачет (З)**по дисциплине** Б1.В.ДВ.12.2 «Компетентностный подход к управлению персоналом» проводится с применением следующих методов(средств): в форме письменного тестового задания, включающего 20 теоретических вопросов по темам дисциплины и 1 практическое задание.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания *Что делает обучающийся (какие действия способен выполнить), подтверждая освоение компетенции*	Критерий оценивания *Как (с каким качеством) выполняется действие. Соответствует оценке «отлично» в шкале оценивания в РПД.*
ПКр-2.7 Способность определять условия, факторы и технологии по использованию аутсорсинга и аутстаффинга персонала в контексте кадровой стратегии и политики организации	Анализ рынка труда в обеспечении будущих ресурсных потребностей организации в персонале, определение условий, факторов и технологий по использованию персонала в контексте кадровой стратегии и политики организации, знание технологий аутсорсинга и аутстаффинга.	– четко сформулировал и обосновал актуальность использования компетентностного подхода в использовании аутсорсинга и аутстаффинга персонала организации; – логически последовательно изложил аргументировал приведением статистических и эмпирических фактов использования компетентностного подхода в оценке кадрового потенциала организации; – широко использовал

		демонстрационные средства; – приводил примеры зарубежной и отечественной практики использования компетентностного подходав контексте кадровой стратегии и политики организации; – четко сформулировал выводы; – активно отвечал на все поставленные вопросы.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Контрольные вопросы к промежуточной аттестации:

1. Эволюция развития компетентностного подхода.
2. Понятие «компетенция» и «компетентность».
3. Практика использования компетентностного подхода.
4. Опыт российских организаций в использовании компетентностного подхода к управлению персоналом управлению персоналом.
5. Целостная модель компетенций.
6. Структура компетентности.
7. Классификация компетенций.
8. Типичная схема структуры модели компетенций.
9. Модели компетенций по уровням.
10. Кластер компетенций как набор взаимозависимых компетенций.
11. Стандарты качества для модели компетенции.
12. Этапы разработки модели компетенций.
13. Планирование проекта.
14. Использование моделей компетенций в управлении персоналом.
15. Использование модели компетенций при отборе и оценке персонала.
16. Практика использование модели компетенций при отборе и оценке персонала.
17. Использование модели компетенций при обучении персонала.
18. Принципы и методы обучения взрослых.
19. Этапы разработки тренинговой программы, основанной на компетенциях.
20. Анализ проявления компетенций в профессиональной деятельности после обучающего тренинга.
21. Использование модели компетенций при разработке систем стимулирования персонала.
22. Развивающий характер оплаты, ориентированный на компетенции.
23. Специфические особенности формирования и развития компетенций управленческого персонала.
24. Стратегически-компетентностный подход как достижение развития необходимого уровня компетенций.
25. Комплексная методология развития компетенций управленческого персонала.

Итоговое тестовое задание по дисциплине Б1.В.08 «Оплата труда персонала» включает 20 вопросов закрытого типа с инвариантностью ответов в защищенной среде.

Пример итогового тестового задания:

1Компетентность, это:

1) способность, необходимая для решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы,

2) способность, отражающая необходимые стандарты поведения.

2 С точки зрения уровня развития компетенции можно разделить на:

1) управленческие,
2) **пороговые,**
3) **дифференцирующие.**

3. Профиль компетенций — это:

1) способность организовывать свою работу в соответствии со стандартами работы, умение видеть и использовать коммерческие возможности для получения/сохранения прибыли.
2) **система компетенций, составленная для определенной должности с описанием и уровнем их развития.**

Примеры практических заданий к промежуточной аттестации:

1. Практическое задание - Определение профессиональной компетенции руководителя. Цель: развить навыки сравнительного анализа категорий.

Задание. Разнообразие подходов к психологическому сопровождению профессиональной деятельности специалиста, в частности руководителя, определяет важность сравнительного анализа категорий «труд», «профессионализм», «компетентность». Проанализируйте соотношение указанных категорий на материале, представленном в табл. Составьте список ключевых компетенций и соотнесите его с видами профессиональной компетентности руководителя.

2. Практическое задание – Компетентностная модель специалиста

Цель: освоить навыки описания компетенций.

Задание. В структуре профессиональной компетентности специалиста туриндустрии выделяют три группы компетентностей, каждая из которых предусматривает освоение определенных компетенций: общенаучные, инструментальные, социально-личностные и общекультурные (см. табл.). Заполните указанные в таблице Х профессиональные компетенции специалиста туриндустрии конкретным содержанием.

2. Практическое задание 3 - Опыт реализации компетентностного подхода к управлению персоналом в зарубежных странах: общее и особенное**.**

Задание:

3. выбрать две страны и выявить общие позиции и характерные только для одной страны.
4. подготовить презентации и выступление (по микрогруппам).

Шкала оценивания

При оценке учитываются следующие критерии:

– Идентифицированы компетенции,
– Определен порядок разработки профиля компетенций.

Параметры оценки тестового задания

Предел длительности контроля	30 мин.
Предлагаемое количество вопросов	20
Последовательность выборки вопросов из каждого раздела	случайная
Критерии оценки:	
«5», если	(90-100)% = 18-20 правильных ответов
«4», если	(75-89)% = 15-17,5 правильных ответов
«3», если	(50-74)% = 10-14,5 правильных ответов

Практические задания включают кейс-задачу, результат их решения включается в общий итог промежуточной аттестации.

Параметры оценивания кейс-задачи

	Предел длительности контроля	20 мин
	Предлагаемое количество заданий	15
	Последовательность выборки заданий из каждого раздела	случайная
	Критерии оценки:	
	«5», если	– сформулированы и проанализированы все проблемы, заложенные в кейсе; – продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – использованы дополнительные источники информации для решения кейса; – выводы обоснованы, аргументированы; сделаны собственные выводы.
	«4», если	– сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе; – продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – использованы дополнительные источники информации для решения кейса; – выводы в целом обоснованы, аргументированы; – сделаны собственные выводы.
	«3», если	– сформулирована и проанализирована часть проблем, заложенных в кейсе; – продемонстрированы аналитические методы при работе с информацией; – не использованы дополнительные источники информации для решения кейса; – не сделаны собственные выводы.

Итоговый результат по дисциплине определяется как среднее арифметическое суммы 3-х оценок:

- средняя оценка текущей успеваемости ($О_1$);
- оценка по итоговому тесту ($О_2$);
- оценка по практическому заданию ($О_3$).

$О_{итог.}= (О_1+О_2+О3) / 3$,

Результат студента аттестуется оценкой по 5-ти бальной шкале – зачет/незачет.

При итоговом результате 3 - 5 баллов – зачет, менее 3 баллов – не зачет.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

В процессе изучения дисциплины Б1.В.ДВ.02.02 «Компетентностный подход к управлению персоналом» применяются такие формы как групповая дискуссия, конкретные ситуации, которые способствуют не только приобретению необходимых знаний и умений, но и развивают личностные характеристики, необходимые в рамках будущей профессиональной деятельности.

Методика самостоятельной работы предварительно разъясняется преподавателем и в последующем может уточняться с учетом индивидуальных особенностей студентов. Перечень вопросов, по которым необходимо вести самостоятельную подготовку представляется преподавателем на лекциях или практических занятиях, в зависимости от их актуальности и значимости. Время и место самостоятельной работы выбираются студентами по своему усмотрению с учетом рекомендаций преподавателя.

Самостоятельную работу над дисциплиной следует начинать с изучения программы, которая содержит основные требования к знаниям, умениям и навыкам обучаемых. Обязательно следует вспомнить рекомендации преподавателя, данные в ходе установочных занятий. Затем – приступать к изучению отдельных разделов и тем в порядке, предусмотренном программой.

Получив представление об основном содержании раздела, темы, необходимо изучить материал с помощью учебника. Целесообразно составить краткий конспект или схему, отображающую смысл и связи основных понятий данного раздела и включенных в него тем. Затем, как показывает опыт, полезно изучить выдержки из первоисточников. При желании можно составить их краткий конспект. Обязательно следует записывать возникшие вопросы, на которые не удалось ответить самостоятельно.

Рекомендации по изучению литературы:

Всю учебную литературу желательно изучать «под конспект». Чтение литературы, не сопровождаемое конспектированием, даже пусть самым кратким – бесполезная работа. Цель написания конспекта по дисциплине – сформировать навыки по поиску, отбору, анализу и формулированию учебного материала. Эти навыки обязательны для любого специалиста с высшим образованием независимо от выбранной специальности, а тем более это важно для юриста, который работает с текстами (правовыми документами).

Написание конспекта должно быть творческим – нужно не переписывать текст из источников, но пытаться кратко излагать своими словами содержание ответа, при этом максимально его структурируя и используя символы и условные обозначения. Копирование и заучивание неосмысленного текста трудоемко и по большому счету не имеет большой познавательной и практической ценности.

При написании конспекта используется тетрадь, поля в которой обязательны. Страницы нумеруются, каждый новый вопрос начинается с нового листа, для каждого экзаменационного вопроса отводится 1-2 страницы конспекта. На полях размещается вся вспомогательная информация – ссылки, вопросы, условные обозначения и т.д.

В идеале должен получиться полный конспект по программе дисциплины, с выделенными определениями, узловыми пунктами, примерами, неясными моментами, проставленными на полях вопросами.

При работе над конспектом обязательно выявляются и отмечаются трудные для самостоятельного изучения вопросы, с которыми уместно обратиться к преподавателю при посещении установочных лекций и консультаций, либо в индивидуальном порядке.

При чтении учебной и научной литературы всегда следить за точным и полным пониманием значения терминов и содержания понятий, используемых в тексте. Всегда следует уточнять значения по словарям или энциклопедиям, при необходимости записывать.

При написании учебного конспекта обязательно указывать все прорабатываемые источники, автор, название, дата и место издания, с указанием использованных страниц.

Самостоятельная работа студентов предполагает реализацию метода самообучения, педагогического метода «один – одному» а также других методов в зависимости от поставленных задач. Особое место необходимо уделять консультированию.

Консультирование – это особым образом организованное взаимодействие между преподавателем-консультантом и студентами, направленное на разрешение проблем и

внесение позитивных изменений в деятельность студентов. Сущность данного метода состоит в том, что отсутствует традиционное изложение материала преподавателем (преподавание «один – многим»), обучающая функция заменяется консультированием, которое может осуществляться как при непосредственном контакте, так и при опосредованном средствами новых информационных технологий. Консультирование сосредоточено на решении конкретной проблемы. Предполагается, что консультант либо знает готовое решение, которое он может предписать консультируемому, либо он владеет способами деятельности, которые указывают путь решения проблемы. Главная цель преподавателя в таком методе обучения – научить студента учиться.

Групповая дискуссия. В процессе дискуссии происходит обмен мнениями во всех его формах. Главная задача дискуссии – выявление существующего многообразия точек зрения участников на вопрос и проблему и при необходимости всесторонний анализ каждой из них.

Учебная дискуссия отличается от других видов дискуссий тем, что новизна ее проблематики относится лишь к группе лиц, участвующих в дискуссии, т.е. то решение проблемы, которое уже найдено в науке, предстоит найти в учебном процессе в данной аудитории.

Дискуссия позволяет максимально полно использовать полученные ранее знания, опыт студентов, способствуя лучшему усвоению изучаемого ими материала. Это обусловлено тем, что в групповой дискуссии не преподаватель говорит студентам о том, что является правильным, а сами обучающиеся вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов, предложенных преподавателем, максимально используя свой личный опыт. Этот активный метод обучения обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации.

Метод Конкретных Ситуаций (КС) концептуально определяет практикующее научение через моделирование действий в условиях учебной аудитории.

Целью обучения является не столько получение знаний, а больше формирование поведения, навыков и умений через вовлечение учащегося в практическую деятельность на рабочем месте. Конкретная Ситуация по конструкции не является хорошо сформулированной проблемой. Здесь поиск и формулирование проблемы - задача студента.

Целью обучения является не столько получение знаний, а больше формирование поведения, навыков и умений через вовлечение учащегося в практическую деятельность на рабочем месте.

Уровень овладения компетенциями определяется по итогам индивидуального решения конкретной ситуации в письменной форме с последующим сообщением и обсуждением в группе.

Варианты конкретных ситуацийпредлагаются преподавателем на практических занятиях.

Проведение круглого стола требует подготовительной работы со стороны студентов, которые должны подобрать литературу, составить план и раскрыть содержание выступления. При подготовке к выступлению, а также к участию в дискуссии на круглом столе необходимо изучить литературу и выявить основные проблемные моменты темы. Продолжительность доклада на круглом столе не должна превышать 7 – 8 минут, материал должен быть тщательно проработан.

К проведению круглого стола привлекаются все желающие в нем участвовать студенты. В процессе выступления доклад может демонстрироваться в виде презентации. После выступлений участники круглого стола задают докладчикам наиболее интересующие их вопросы. На заключительном этапе круглого стола проводится открытая дискуссия по представленным проблемам, в которой участвуют все студенты. После завершения дискуссии путем голосования выбирается лучший докладчик, а также подводятся окончательные итоги круглого стола. Затем по

результатам обсуждения одним из студентов готовится проект резюме, которое рассматривается и принимается участниками круглого стола. Резюме содержит предложения как теоретической, так и практической направленности, к которым пришли студенты в ходе обсуждения рассматриваемой темы, а также основные выводы.

План круглого стола:

1. Вступительное слово преподавателя
2. Заслушивание докладов на темы
3. Обсуждение докладов
4. Избрание счѐтной комиссии и голосование (выбор лучшего доклада)
5. Подведение итогов круглого стола
6. Подготовка резюме по результатам проведения круглого стола

При обучении по индивидуальному учебному плану освоение дисциплины проводится в форме аудиторной и самостоятельной работы. Студент в соответствии с индивидуальным планом обучения имеет право в составе своей учебной группы или другой по указанию начальника учебного отдела посещать учебные занятия или проходить промежуточную аттестацию.Проверка качества обучения по индивидуальному учебному плану проводится в форме текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации в порядке, установленном РАНХиГС. При самостоятельном прохождении промежуточной аттестации по дисциплине студенту выдается направление (экзаменационный лист). В случае невозможности по уважительной причине прохождения студентом промежуточной аттестации в сроки, установленные индивидуальным учебным планом, они могут быть изменены при наличии соответствующих подтверждающих документов.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Современные технологии развития и оценки персонала : учебное пособие / Ю. Б. Кострова, О. Е. Гудкова, И. В. Саттарова, О. Ю. Шибаршина ; под редакцией Ю. Б. Костровой. — Москва : МУИВ, 2024. — 283 с. — ISBN 978-5-9580-0725-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/443084
2. Позубенкова, Э. И. Основы управления персоналом : учебное пособие / Э. И. Позубенкова, М. А. Полякова. — Пенза : ПГАУ, 2025. — 139 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/515624
3. Кибыш, А. И. Основы управления персоналом : учебное пособие / А. И. Кибыш. — Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2024. — 126 с. — ISBN 978-5-85983-432-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/506662
4. Сычанина, С. Н. Основы управления персоналом : учебник / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. — Краснодар : КубГАУ, 2020. — 208 с. — ISBN 978-5-907373-93-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/422003
5. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учеб.-практ. пособие / В.Г. Коновалова, О.Л. Белова; ред. А.Я. Кибанов; Гос. ун-т управления; Е.А. Митрофанова .— Москва : Проспект, 2018 .— 67 с.— ISBN 978-5-392-27599- — URL: https://rucont.ru/efd/632853 (дата обращения: 27.04.2025)

7.2. Дополнительная литература

1. Лайм, М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы/Пер. с англ. М., 2018

2. Синяева, Л.П., Герасимова, Е.А. Компетентностный подход в подборе персонала//Концепт. 2018. Спецвыпуск № 04.
3. Управление персоналом [Текст]: энциклопедия / под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2009.
4. Чуланова О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом: схемы, таблицы, практика применения: Учебное пособие - Москва, НИЦ ИНФРА-М, 2024. - 67 с. - ISBN: 978-5-16-018840-9 ISBN-онлайн: 978-5-16-105851-0

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1.Трудовой кодекс РФ в действующей редакции

7.4. Интернет-ресурсы*(базы данных, мультимедиа ресурсы, сайты, порталы и иные ресурсы).*

1. http://hr-goda.ru/frontend/web/files/DPP_prilojenie_11-2011.pdfКейсы для оценки персонала по компетенциям
2. Кадровое дело. Электронная версия журнала. http://www.kdelo.ru/.
3. Сайт по кадровому делопроизводству. http://www.kadrovik-praktik.ru/
4. HP-portal. http://www.hr-portal.ru/art
5. http://psyfactor.org/personal0.htm - Управление персоналом Словарь-справочник
6. Управление персоналом. Электронная версия журнала. http://www.top-personal.ru

7.5. Иные источники.

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

Для обеспечения обучения студентов по дисциплине Б1.В.ДВ.12.2 «Компетентностный подход к управлению персоналом» необходимо располагать следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;

- помещениями для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью и возможностью ее свободного перемещения;

- библиотеку, имеющую рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Для обеспечения учебного процесса студентов в электронной информационной образовательной среде филиала может использоваться следующее лицензионное программное обеспечение:

	Операционная система MicrosoftWindowsXP-10
1.	Пакет программ для работы с документами Microsoft Office 2003-2017
2.	Антивирусная программа Kaspersky Endpoint Security 6-10
3.	Справочная правовая система «Консультант Плюс»
4.	Электронно-библиотечная система филиала.
5.	Поисковые системы Yandex, Google

При обучении лица с ограниченными возможностями здоровья или инвалида учебный процесс организован в 103 аудитории, расположенной на 1 этаже. Данный этаж доступен для лиц с нарушением опорно-двигательного аппарата. Имеется визуальная и тактильная информационная система для ориентации и навигации инвалидов в архитектурном пространстве 1 этажа образовательной организации. В аудитории 103 в случае необходимости может быть оборудовано место для обучающихся с нарушением

опорно-двигательного аппарата. Увеличен размер зоны на одно место с учетом подъезда и разворота кресла-коляски, увеличена ширина прохода между рядами столов. Стол для лица с нарушением опорно-двигательного аппарата располагается в ряду у дверного проема. Аудитория оснащена техническими средствами для обеспечения необходимого уровня организации обучения: видеопроекционное оборудование для презентаций, средства звуковоспроизведения и звукоусиления, экран, доступ в сеть Интернет, мобильная точка доступа (лицу с ОВЗ или инвалиду для обучения предоставляется персональный ноутбук с программой увеличения изображения, контрастного представления информации).

Рядом с аудиторией 103 имеется помещение санитарно-гигиенической комнаты, доступной для маломобильных обучающихся.