

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Янкевич Константин Артурович

Частное образовательное учреждение высшего образования

Должность: Ректор

«Институт правоведения и предпринимательства»

Дата подписания: 14.10.2021 12:41:48

Уникальный программный ключ:

801e71f4ddefdb4a1a4ece9f63e48c9b8e02acdc

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Стратегическое управление персоналом организации**

*(наименование дисциплины)*

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Квалификация выпускника Магистр

Направленность (профиль) Стратегическое управление бизнесом

Форма обучения очная

2021 г.

## 1. НАИМЕНОВАНИЕ И ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная дисциплина изучается обучающимися, осваивающими образовательную программу Стратегическое управление бизнесом в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ от 12.08.2020 N 952 (ФГОС ВО 3++).

Цель учебной дисциплины «Стратегическое управление персоналом организации» состоит в формировании системы знаний и навыков по организации стратегического управления персоналом, по проектированию и реализации стратегического развития персонала, в том числе изучение теоретических основ стратегического управления персоналом; понимания и осознания процессов формирования различных подходов к стратегическому управлению персоналом; раскрытие процессов стратегического управления персоналом; изучение основ планирования развития персонала; исследование различных функций управления персоналом в стратегическом аспекте.

Учебная дисциплина способствует углублению и расширению базовой профессиональной подготовки студентов, а также учитывает их образовательные потребности.

Изучение учебной дисциплины направлено на подготовку обучающихся к осуществлению деятельности определенных профессиональным стандартом «Бизнес-аналитик», утвержденным приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 25 сентября 2018 г. N 592 н.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Учебная дисциплина Стратегическое управление персоналом организации относится к части учебного плана формируемой участниками образовательных отношений и изучается на 1 курсе.

2.1. Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Предшествующими дисциплинами являются:

Культура и межкультурное взаимодействие  
 Маркетинговые исследования в управлении  
 Методы принятия управленческих решений  
 Научно-исследовательские проекты в экономике и управлении  
 Современные тренды в экономике и управлении  
 Современный стратегический анализ и управление

Параллельно изучающиеся дисциплины:

Маркетинг-менеджмент  
 Проектный менеджмент  
 Современные методы управления ресурсами компании  
 Современные технологии командообразования в организации  
 Технологии персональной эффективности  
 Управление деловыми коммуникациями  
 Управление корпоративным брэндом

2.2. Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Лидерство и управление карьерой  
 Современные технологии организации и управления бизнесом  
 Современный цифровой бизнес  
 Стратегический организационный дизайн  
 Управление маркетинговой и рекламной деятельностью организации  
 Анализ и управление интеллектуальным капиталом и интеллектуальной собственностью компании

Развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств обеспечивается чтением лекций, проведением семинарских занятий, содержание которых разработано на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей.

### 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины обучающийся по программе магистратуры должен овладеть:

- *Способен определять параметры будущего состояния организации (ПК-2)*

#### Планируемые результаты обучения по дисциплине

| Формируемая компетенция   | Планируемые результаты обучения  | Код результата обучения |
|---|--|-------------------------|
| Способен определять параметры будущего состояния организации (ПК-2) | <b>Знать:</b>  |                         |
|   | Теоретико-методологические основы стратегического управления персоналом для определения параметров будущего состояния организации                                      | ПК-2-31                 |
|   | Основные подходы стратегического управления персоналом организации   | ПК-2-32                 |
|   | Содержание основных методов управления персоналом организации  | ПК-2-33                 |
|   | Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений, необходимых для определения параметров будущего состояния организации                    | ПК-2-34                 |
|   | <b>Уметь:</b>  |                         |
|   | Применять в практической деятельности основные подходы и методы стратегического управления персоналом, принимать и реализовывать решения на основе групповых интересов | ПК-2-У1                 |
|   | Формулировать стратегии развития персонала и определять возможности корректировки  | ПК-2-У2                 |
|   | Проектировать структуру и основные элементы системы стратегического управления персоналом  | ПК-2-У3                 |
|   | Определять цели, задачи, виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации   | ПК-2-У4                 |
|   | <b>Владеть:</b>  |                         |
|   | Навыками применения на практике основных подходов и методами стратегического управления персоналом   | ПК-2-В1                 |
|   | Основными способами и приемами разработки и реализации стратегий развития персонала, навыками управления (менеджмента) разработками, ресурсами и командами             | ПК-2-В2                 |

|  |   |         |
|--|---|---------|
|  | Комплексным видением современных проблем управления                 | ПК-2-В3 |
|  | Принципами, формами, методами диагностики организационного развития | ПК-2-В4 |

**4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы (144 часа).

| № | Семестр | Общая трудоемкость |         | В том числе контактная работа с преподавателем |    |     |     |      |     | Контроль | Сам. работа | Форма промежуточной аттестации |
|---|---------|--------------------|---------|--|----|-----|-----|------|-----|----------|-------------|--------------------------------|
|   |         | В з.е.             | В часах | всего  | Л  | Сем | КоР | Конс | Э   |          |             |                                |
| 1 | 2       | 4                  | 144     | 64   | 32 | 28  | 1,6 | 2    | 0,4 | 33,6     | 46,4        | Экзамен                        |

**Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий очная форма обучения**

| №  | Наименование разделов, тем учебных занятий     | Всего часов | Контактная работа с преподавателем |   |     |     |      |     | Сам. раб. | Формируемые результаты обучения |
|--|--|-------------|------------------------------------|---|-----|-----|------|-----|-----------|---------------------------------|
|  |  |             | Всего                              | Л | Сем | КоР | Конс | Э   |           |                                 |
| Основы стратегического управления персоналом   |  |             |                                    |   |     |     |      |     |           |                                 |
| 1.   | Основы стратегического управления персоналом   | 18          | 9                                  | 4 | 5   |     |      |     | 9         |                                 |
| Практика стратегического управления персоналом |  |             |                                    |   |     |     |      |     |           |                                 |
| 2.   | Практика стратегического управления персоналом | 14          | 11                                 | 8 | 3   |     |      |     | 3         |                                 |
| Методы управления персоналом                   |  |             |                                    |   |     |     |      |     |           |                                 |
| 3.   | Методы управления персоналом                   | 31,4        | 14                                 | 8 | 6   |     |      |     | 17,4      |                                 |
| Система стратегического управления персоналом  |  |             |                                    |   |     |     |      |     |           |                                 |
| 4.   | Система стратегического управления персоналом  | 20          | 12                                 | 6 | 6   |     |      |     | 8         |                                 |
| Организационные стратегии                      |  |             |                                    |   |     |     |      |     |           |                                 |
| 5.   | Организационные стратегии                      | 8           | 6                                  | 4 | 2   |     |      |     | 2         |                                 |
| Функциональные стратегии                       |  |             |                                    |   |     |     |      |     |           |                                 |
| 6.   | Функциональные стратегии                       | 15          | 8                                  | 2 | 6   |     |      |     | 7         |                                 |
| Промежуточная аттестация (экзамен)             |  |             |                                    |   |     |     |      |     |           |                                 |
| 7.   | Промежуточная аттестация (экзамен)             | 4           | 4                                  |   |     | 1,6 | 2    | 0,4 |           |                                 |

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

### Тема 1. Основы стратегического управления персоналом.

Концепция управления персоналом: определение УП, разновидности УП, цели УП, развитие концепции УП, характеристики системы УП, ограничения модели УП, восприятие УП, основные функции системы УП, основные требования к системе УП. Концепция стратегии: понятие стратегии, ключевые концепции стратегии, основные составляющие предмета стратегии, Формулирование стратегии, стратегический менеджмент. Концепция стратегического управления персоналом: определение стратегического УП, значение стратегического УП, цели стратегического УП, модели стратегического УП, стратегическое УП и стратегии УП, стратегическое соответствие, стратегическое соответствие и гибкость, ограничения концепции стратегического УП. Процесс стратегического управления персоналом: модели стратегического УП, стратегия ресурсной базы УП, подходы к разработке стратегий УП, подходы к достижению стратегического соответствия.

### Тема 2. Практика стратегического управления персоналом.

Формулирование и реализация стратегии управления персоналом: основные аспекты процесса, стратегические модели, модели для разработки стратегий УП, ключевые вопросы бизнеса, реализация стратегий УП, обзор стратегий УП, список контрольных вопросов для стратегического УП. Практика стратегического управления персоналом: формулирование стратегии персонала, содержание стратегий в области персонала, корпоративные вопросы, достижение интеграции. Стратегический вклад управления персоналом в успех организации: вклад в создание дополнительной ценности, вклад в создание конкурентного преимущества, влияние УП на эффективность организации. Стратегическая роль службы управления персоналом: философия, новые задачи для УП, специалисты службы УП как стратегические партнеры, служба УП как деловой партнер, ключевые роли, компетентность специалистов службы персонала, стратегическая роль директора службы персонала.

### Тема 3. Методы управления персоналом.

Классификация методов управления персоналом. Содержание административных методов управления персоналом и их развитие. Содержание экономических методов управления персоналом и их развитие. Особенности социально-психологических методов управления персоналом. Современные тенденции и подходы к развитию методов управления персоналом. Реализация административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом.

### Тема 4. Система стратегического управления персоналом.

Понятие системы стратегического управления персоналом, цели и задачи ее создания и функционирования. Основная структура, элементы и подсистемы системы стратегического управления персоналом. Роль и место стратегий развития персонала, а также методов и подходов стратегического управления персоналом в системе стратегического управления персоналом. Ресурсные возможности и интеллектуальный капитал. Необходимое качество персонала. Развитие компетенций персонала в условиях стратегического управления. Управление компетенциями персонала. Элементы развития персонала: «научение», образование, развитие, обучение.

### Тема 5. Организационные стратегии.

Стратегии организационного развития: стратегии повышения организационной эффективности, стратегии развития организационных процессов, стратегии организационной трансформации. Стратегии управления культурой: определение стратегий управления культурой, анализ

культуры организации, оценка культуры организации, "измерение" климата организации, "хорошая" культура, стратегии поддержки и изменения культур. Стратегии управления изменениями: стратегические изменения, процесс изменений, сопротивление изменениям, модели изменений, руководство по планированию и реализации стратегий управления изменениями. Стратегии развития трудовых отношений: трудовые отношения, психологический контракт, стратегии трудовых отношений.

#### **Тема 6. Функциональные стратегии.**

Стратегия обеспечения ресурсами: цель стратегии обеспечения ресурсами, подход стратегического УП к обеспечению ресурсами, интеграция деловых стратегий и стратегий обеспечения ресурсами, "связывание" стратегий обеспечения ресурсами и действий, составляющие стратегии обеспечения кадрами. Стратегии управления эффективностью, управление эффективностью, цели управления эффективностью, масштабность стратегии управления эффективностью, процесс управления эффективностью. Стратегическое развитие персонала: цели стратегического развития персонала, основные задачи стратегического развития персонала. Стратегия вознаграждения: как стратегия вознаграждения участвует в достижении корпоративных целей, характеристики стратегии вознаграждения, разработка стратегии вознаграждения, разновидности стратегии вознаграждения. Стратегия трудовых отношений, основные задачи стратегии трудовых отношений, подход УП к трудовым отношениям, формулирование стратегий.

#### **Тема 7. Промежуточная аттестация (экзамен).**

1. Понятие системы стратегического управления персоналом, цели и задачи ее создания и функционирования. 2. Основная структура, элементы и подсистемы системы стратегического управления персоналом. 3. Современные тенденции и подходы к развитию методов управления персоналом. 4. Основные элементы развития персонала и их содержание. 5. Кадровая политика. 6. Типы кадровой политики. 7. Этапы построения кадровой политики. 8. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия. 9. Условия разработки кадровой политики. 10. Управление персоналом развивающейся организации. 11. Возникновение стратегии управления персоналом. 12. Составляющие стратегии управления персоналом. 13. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации. 14. Компетенция персонала как объект стратегического управления. 15. Управление компетенцией персонала. 16. Этапы разработки стратегии управления организацией. 17. Подходы к понятию "персонал": персонал-издержки и персонал-ресурс. 18. Виды стратегии управления организацией и критерии оценки стратегии. 19. Этапы стратегического управления персоналом фирмы. 20. Прием персонала при реализации различных стратегий управления организацией. 21. Особенность повышения квалификации при реализации каждого вида стратегии. 22. Стратегия обеспечения ресурсами. 23. Стратегии управления эффективностью. 24. Стратегия развития персонала.

25. Стратегия вознаграждения. 26. Стратегия трудовых отношений 27. Понятие стратегического управления персоналом и человеческих ресурсов. 28. Развитие концепции стратегического управления персоналом 29. Модели управления персоналом: модель соответствия, гарвардская схема, модель Р. Уолтона и Д.Геста. 30. Подход, ориентированный на ресурсы и их потенциал. 31. Модель «потенциал ресурсов», и модель «стратегическое соответствие». 32. Основные подходы к разработке стратегий развития персонала по Р.Ричардсону и М.Томпсону. 33. Модели «наилучшее практическое решение», «наилучшее соответствие», и «конфигурационный подход». 34. Содержание административных методов управления персоналом 35. Содержание экономических методов управления персоналом и их развитие. 36. Содержание социально-психологических методов управления персоналом и их развитие. 37. Модель управления, ориентированная на высокий уровень приверженности. 38. Разработка стратегии управления персоналом, ее цели и задачи. 39. Согласование стратегий организации со стратегией управления персоналом. 40. Процедура и проблемы реализации стратегии управления персоналом 41. Влияние высокоорганизованного труда менеджера на организацию труда подчиненных. 42. Стратегическое и текущее планирование персонала. 43. Разработка и реализация стратегии управления персоналом организации. 44. Выявление и оценка кадровых рисков с целью моделирования эффективных бизнес-процессов в области стратегического управления персоналом. 45. Организация финансового планирования и прогнозирования затрат по элементам кадровой политики организации с целью оптимизации как отдельных бизнес-процессов, так и системы стратегического управления персоналом в целом. 46. Формирование программ для обеспечения развития кадрового потенциала организации в соответствии со стратегией ее развития. 47. Эффективное руководство подразделениями, группами сотрудников, реализующими специализированные функции управления персоналом. 48. Создание системы управления персоналом предприятия. 49. Стратегическое управление персоналом как фактор повышения конкурентоспособности организации. 50. Особенности управления персоналом на разных стадиях жизненного цикла организации. 51. Этапы построения кадровой политики. 52. Концепции развития управления персоналом в условиях рыночной системы. 53. Организационное проектирование системы управления персоналом. 54. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом. 55. Реализация стратегии управления персоналом. 56. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. 57. Инновации в управлении персоналом 58. Управление нововведениями в кадровой работе. 59. Зависимость менеджмента изменений от организационной культуры. 60. Школы стратегии управления персоналом

### **Планы семинарских занятий**

Тема 1. Основы стратегического управления персоналом. .

Время - 5 час.

Основные вопросы:

План: 1. Концепция управления персоналом 2. Процесс стратегического управления персоналом: модели стратегического УП, стратегия ресурсной базы УП, подходы к разработке стратегий УП, подходы к достижению стратегического соответствия. Вопросы для обсуждения: 1. Процесс стратегического управления персоналом:  модели стратегического УП,  стратегия ресурсной базы УП,  подходы к разработке стратегий УП,  подходы к достижению стратегического соответствия.

**Тема 2. Практика стратегического управления персоналом. .**

Время - 3 час.

Основные вопросы:

План: 1. Формулирование и реализация стратегии управления персоналом 2. Формулирование стратегии персонала 3. Специалисты службы УП как стратегические партнеры Вопросы для обсуждения: 1. Стратегическая роль службы управления персоналом: философия, новые задачи для УП, 2. Специалисты службы УП как стратегические партнеры, 3. Служба УП как деловой партнер, ключевые роли, 4. Компетентность специалистов службы персонала, 5. Стратегическая роль директора службы персонала.

**Тема 3. Методы управления персоналом. .**

Время - 6 час.

Основные вопросы:

План: 1. Содержание административных методов управления персоналом и их развитие 2. Содержание экономических методов управления персоналом и их развитие. 3. Особенности социально-психологических методов управления персоналом. Вопросы для обсуждения: 1. Современные тенденции и подходы к развитию методов управления персоналом. 2. Реализация административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом.

**Тема 4. Система стратегического управления персоналом. .**

Время - 6 час.

Основные вопросы:

План: 1. Основная структура, элементы и подсистемы системы стратегического управления персоналом. 2. Роль и место стратегий развития персонала, а также методов и подходов стратегического управления персоналом в системе стратегического управления персоналом. Вопросы для обсуждения: 1. Ресурсные возможности и интеллектуальный капитал. 2. Необходимое качество персонала. 3. Развитие компетенций персонала в условиях стратегического управления. 4. Управление компетенциями персонала. 5. Элементы развития персонала: «научение», образование, развитие, обучение.



**Тема 5. Организационные стратегии. .**

Время - 2 час.

Основные вопросы:

План: 1. Стратегии повышения организационной эффективности, стратегии развития организационных процессов, стратегии организационной трансформации. 2. Стратегии управления культурой 3. Стратегии развития трудовых отношений: трудовые отношения, психологический контракт, стратегии трудовых отношений Вопросы для обсуждения: 1. Стратегии организационного развития 2. Стратегии управления культурой 3. Стратегии управления изменениями 4. Стратегии развития трудовых отношений

**Тема 6. Функциональные стратегии. .**

Время - 6 час.

Основные вопросы:

План: 1. Стратегия обеспечения ресурсами 2. Стратегии управления эффективностью 3. Стратегическое развитие персонала

## **6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### 6.1.1. Основные категории учебной дисциплины для самостоятельного изучения:

**Абсентизм** – количество самовольных невыходов на работу. Он рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение определённого периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за период

**Адаптация сотрудника** — система мероприятий, направленная на скорейшее и наиболее полное знакомство нового сотрудника со спецификой компании, в которую он пришел работать, ее традициями; коллегами, с которыми он будет взаимодействовать.

**Активное слушание** — система действий, способствующих сосредоточению внимания слушающего на партнере, активизации самовыражения партнере, восприятию и пониманию как сказанного, так и не сказанного им.

**Альтернативное урегулирование споров** — система процедур, таких, как посредничество и арбитраж, в ходе которых конфликтующие стороны обращаются к независимой стороне за помощью в урегулировании разногласий.

**Анализ работы** – определение наиболее существенных характеристик работы. Проводится для того, чтобы определить сложность работы, функциональные обязанности каждого работника и уточнить квалификационные требования к самим работникам.

**Анкета удовлетворенности оплатой труда (PSQ)** — вопросник, сформированный для оценки уровня удовлетворенности работника различными сторонами вопроса оплаты его труда (например, общим уровнем оплаты, повышениями в оплате, предоставлением

**Ассессмент - центр** (англ. assessment center) — метод стандартизованной, объективной, многокомпонентной оценки кандидатов с использованием ряда упражнений, имитирующих работу, интервью и тестов, позволяющих получить представление о поведении человека в рабочих ситуациях и готовность к работе в определенной должности.

**Аттестация** — процедура оценки и определения соответствия сотрудников своей должности. Аттестация имеет юридическую силу: по результатам компания имеет право увольнять, совершать перестановки сотрудников.

**Аудит персонала** – периодически проводимая экспертиза состояния дел в части управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, её анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности организации, использования её трудового потенциала и регулирования социально-трудовых отношений.

Аутсорсинг персонала – передача на подряд (приобретение на стороне) части необходимых для жизнедеятельности предприятия функций, работ и компетенции. Аутстаффинг (выведение персонала за штат) — одна из разновидностей кадрового аутсорсинга. Компания, использующая аутстаффинг, заключает договор с внешним исполнителем (провайдером), как правило, кадровым агентством. «Выводимые» работники переходят в штат провайдера. Безработные – лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период не имели работы (доходного занятия), занимались поисками работы, были готовы приступить к работе. Высвобождение персонала – комплекс мер по соблюдению правовых норм и организационно-правовой поддержке со стороны администрации увольняющихся сотрудников. Грейдинг должностей (гармонизация окладов) — процедура, направленная на формирование иерархии ценности должностей, связанной с внутренней структурой компании. Эта технология тесно связана с системой оценки персонала на основе компетенций. Система оценки должностей задает границы уровня оплаты труда сотрудника в зависимости от того, к какому грейду принадлежит его должность. Даунсайзинг (также: райтсайзинг) — процесс снижения численности работников для достижения оптимального количества служащих, необходимого для эффективного функционирования заново выстроенной организации. Двухуровневые структуры оплаты труда — системы оплаты труда, при которых новым сотрудникам за выполнение той же работы выплачивается меньший уровень заработной платы, чем сотрудникам, принятым на работу в более ранние периоды времени. Жизненный цикл организации — Фазы развития организации: 1. рост; 2. зрелость; 3. старение. Для каждой из фаз характерны свои признаки. Имидж (англ. image) — сформировавшийся образ человека (организации), в котором выделяются ценностные характеристики и черты, оказывающие определенное воздействие на окружающих. Имидж складывается в ходе личных контактов человека. На основе мнений, высказываемых о нем окружающими. Имидж динамичен, он не является чем-то однажды заданным; его атрибуты видоизменяются, преобразуются в соответствии с изменениями в человеке. Индекс описания работы (JDI) — рейтинговая шкала для оценки удовлетворенности работой. Люди отвечают на представленные вопросы, указывая, подходит или нет каждое из нескольких прилагательных к описанию того или иного аспекта их работы. Инновация — успешное осуществление творческих идей в организации. Инновационный менеджмент — разработка специальных подходов к управлению людьми, при помощи которых новаторство будет стимулироваться. Карьерное развитие — широкий диапазон факторов, влияющих на выбор карьеры, направления ее развития и конечный успех, и удовлетворение на протяжении всей трудовой жизни. Качество жизни на работе — техника организационного развития, направленная на улучшение функционирования организации путем гуманизации рабочего места, демократического отношения к служащим и вовлечения их в процесс принятия решений. Кадровый резерв — группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга. Подвергшихся отбору и прошедшие систематическую целевую квалификационную подготовку. Клиенториентированность — стремление знать и всячески удовлетворять потребности своего клиента. Клиентный подход в компании — система мероприятий, направленная на то, чтобы у каждого клиента компании, был сформированы определенные позитивные чувства по отношению к ней. Команда — группа людей, работающих на общий результат и несущих ответственность за его достижение. Компетентность — наличие знаний, опыта и мотивации, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области. Коммуникативная компетентность — совокупность способностей, знаний и навыков, необходимых для делового общения. Компетенция — (лат. *Competo* - добиваюсь, соответствую) — это номинальная шкала, которая выявляет присутствие или отсутствие нужной для работы составляющей. Также под

компетенцией понимают формально описанные требования к личностным, профессиональным и т. п. качествам сотрудников компании (или к какой-то группе сотрудников). Используются при оценке персонала. Конфликт — состояние взаимоотношений между двумя и более оппонентами, которое характеризуется борьбой разнонаправленных тенденций. Конфликт сопровождается рядом эмоций отрицательного характера. Корпоративная культура — набор ценностных норм, касающийся всех форм делового общения, принятых в конкретной организации. Формирует определенную, отличную от других, модель организационного поведения, которая проявляет себя во всех аспектах деятельности организации. Коучинг (англ. Coach - тренер) — стиль менеджмента и управления персоналом, методика выявления и раскрытия потенциала личности и группы людей в той сфере, которой они себя посвятили. KPI (англ. Key Performance Indicators - Ключевой Показатель Эффективности) — показатель, поддающийся количественному измерению и считающийся наиболее важным для оценки эффективности деятельности фирмы, отдела или сотрудника. КПЭ — это показатели, достижение которых необходимо организации для приближения к поставленным целям. Через измерения с помощью КПЭ мы получаем возможность управлять тем, что именно мы измеряем. Лидерство — процесс, в ходе которого один человек оказывает влияние на других с целью решения стоящих перед группой или организацией задач. Лояльность — это тип и сила связей сотрудника и организации, базирующихся на ценностных нормах, принимаемых сотрудником и соответствующих требованиям организации. Манипуляция — воздействие, оказываемое на человека или группу лиц. При этом цели манипулятора и цели манипуляции остаются скрытыми. Маркетинг персонала - вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале. Мозговой штурм — метод генерирования представлений (идей), состоящий в проведении групповых обсуждений, на которых ни одно из предлагаемых по ходу мозгового штурма решений не критикуется. Мотивация — комплекс факторов, которые направляют и побуждают поведение человека. В современном менеджменте мотивацию часто применяют, как способ подвинуть человека лучше выполнять свои служебные обязанности, причем контролером качества в данной ситуации выступает сам работник. Нематериальная мотивация — это все стимулы, которые человек получает от работодателя, за исключением денег. Менторинг (англ. Mentoring наставничество) — один из методов обучения и развития персонала, при котором более опытный сотрудник (ментор) делится имеющимися знаниями со своим протеже на протяжении определенного времени. Навыки — автоматизированные действия, выполняемые без предварительного обдумывания. «мягкие навыки» (англ. Soft skills) — навыки, проявление которых сложно отследить, проверить и наглядно продемонстрировать. К ним относятся тренинги по мотивации, лидерству, менеджменту, работе в команде, управлению временем, проведению презентаций, продажам, личному развитию и т. д. «твердые навыки» (англ. Hard skills) — технические навыки, навыки, которые можно наглядно определить или продемонстрировать. К этой категории относятся метод слепой печати, шитье по лекалам, компьютерная грамотность, управление автомобилем и т. д. Организационные изменения — преобразования в организационной структуре, технологии и / или людях. Изменения первого порядка имеют продолжительный характер и не приносят существенных перемен в методах работы организации. Изменения второго порядка суть радикальные перемены, существенные сдвиги, затрагивающие многие различные уровни организации и многие различные аспекты бизнеса. Репутация (фр. reputation) — спонтанно создавшееся в конкретном социуме мнение о качествах, достоинствах и недостатках кого-либо, чего-либо (человека, компании, продукта и т.п.). Сопротивление изменениям — тенденция нежелания служащих принимать изменения либо из-за страха неизвестности, либо из-за организационных препятствий.

Стресс-менеджмент — развитие способности опознавания стрессогенных факторов, навык предупреждения стрессовых ситуаций, овладение способами саморегуляции и умение снимать возникающую психическую напряженность. Тайм-менеджмент (англ. time-management) — искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. Управление талантами (англ. «Talent Management») — процесс, ориентированный на бизнес, нацелен на привлечение, управление, развитие и удержание ключевых сотрудников компании. Фасилитация (от англ. «facilitate») — облегчать, помогать: ведущий действует как катализатор, облегчая и делая эффективнее взаимодействие в группе; облегчая обсуждение и решение сложной задачи. Ценности — глубоко укоренившиеся убеждения и установки членов определенной социальной общности, которые влияют на их поведение. Эмоциональный интеллект (EQ) — группа навыков, связанных с эмоциональной стороной жизни (например, способность распознавать собственные эмоции и управлять ими, влиять на эмоции других людей и мотивировать себя).

#### 6.1.2. Задания для повторения и углубления приобретаемых знаний.

| № | Код результата обучения | Задания  |
|---|-------------------------|--|
| 1 | ПК-2-31                 | 1. Перечислите основные стратегические направления деятельности и функции службы управления человеческими ресурсами. 2. Перечислите особенности стратегического построения организационных структур служб управления персоналом в организациях различных организационно-правовых форм. |
| 2 | ПК-2-31                 | 1. Раскройте основные этапы формирования организационной структуры службы управления персоналом. 2. Раскройте основные варианты включения службы управления персоналом в общую стратегическую структуру управления организацией.   |
| 3 | ПК-2-32                 | 1. Расскажите, какие подсистемы входят в состав системы стратегического управления персоналом организации 2. Определите главную цель системы стратегического управления персоналом организации.  |
| 4 | ПК-2-32                 | 1. Охарактеризуйте сущность концепций стратегии кадровой политики 2. Охарактеризуйте влияние рыночных условий и многообразие организационно-правовых форм предприятий на кадровую политику и процесс планирования персонала  |
| 5 | ПК-2-33                 | 1. Охарактеризуйте кадровую политику как элемент бизнеса. 2. Определите потребность в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы.   |
| 6 | ПК-2-33                 | 1. Охарактеризуйте рынок труда и сфера занятости в РФ. 2. Раскройте основные направления кадровой политики организации   |
| 7 | ПК-2-34                 | 1. Охарактеризуйте структуру кадровой политики российской и зарубежной фирмы. 2. раскройте принципы стратегического управления персоналом  |
| 8 | ПК-2-34                 | 1. Раскройте принципы построения системы стратегического управления персоналом 2. Раскройте и соотнесите понятия: «отбор и адаптация персонала»  |

#### 6.2. Задания, направленные на формирование профессиональных умений.

| № | Код результата обучения | Задания                          |
|---|-------------------------|----------------------------------|
| 9 | ПК-2-У1                 | Осуществлять разбор ситуаций 1,2 |

|    |         |   |
|----|---------|---|
| 10 | ПК-2-У1 | <p>Ситуация № 1 Описание ситуации «Инвалидное кресло»<br/> Перерабатывающий завод, на котором действуют передовые методы организации производства, заслужил высокую оценку как в нашей стране, так и за рубежом. На завод требуется принять сотрудника на должность координатора программ, в чьи обязанности входит организация и исполнение всех функций, связанных с приемом посетителей и гостей из других организаций, которые примерно раз в месяц приезжают для осмотра завода. Отдел по связям с общественностью настаивает, чтобы с посетителями обращались как с весьма важными персонами и уделяли им максимум внимания. Кандидат обладает высокой квалификацией и приятен в общении, владеет несколькими языками и мог бы идеально подойти на эту должность за исключением одного обстоятельства - он прикован к инвалидному креслу. Хотя в принципе руководство организации не возражает против приема на работу людей с физическими ограничениями, все же оно сомневается, сможет ли данный кандидат выполнять эту работу. Например, каким образом он сможет ездить в аэропорт встречать прибывших гостей, устраивать их в отель, организовывать осмотр завода и т.п.?<br/> Постановка задачи Сформулировать и обеспечить благоприятные условия для найма людей с физическими или умственными ограничениями.<br/> Методические указания Наем в организацию сотрудников с ограниченными возможностями предполагает определение: • условий найма кандидатов с ограниченными возможностями; • аргументов «за» и «против» найма таких кандидатов; • преимуществ при приеме на работу (по законодательству и помимо него), предоставляемых людям с ограниченными возможностями.</p> <p>Ситуация № 2 Описание ситуации «Ценностные ориентации при выборе работы» Молодой специалист заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент». Ему предлагают работу в нескольких организациях, каждая из которых располагает разными возможностями удовлетворения сложившихся у молодого специалистов запросов.<br/> Постановка задачи Каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы? Проранжируйте их, используя метод попарных сравнений</p> |
| 11 | ПК-2-У2 | Осуществлять разбор ситуаций 3,4  |

|    |         |  |
|----|---------|--|
| 12 | ПК-2-У2 | <p>Ситуация № 3 Описание ситуации «Составление резюме» Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю. Постановка задачи. Необходимо составить резюме. Методические указания Резюме - информация о себе, представляемая работодателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: резюме должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Ситуация № 4 Описание ситуации «Разработка квалификационной характеристики специалиста» В Сбербанке отсутствует квалификационная характеристика начальника кредитно-экономического отдела. Это препятствует правильному подбору кандидата на эту должность. Постановка задачи. Необходимо разработать квалификационную характеристику должности начальника кредитно-экономического отдела Сбербанка. Методические указания Квалификационная характеристика разрабатывается на основе Положения об организации, Положения о подразделении, где работает специалист, должностной инструкции и других регламентирующих документов. Квалификационная характеристика должна содержать права и обязанности специалиста и отвечать на следующие вопросы: должен быть, должен иметь, должен владеть, должен знать, должен иметь ясное представление.</p> |
| 13 | ПК-2-У3 | Осуществлять разбор ситуаций 5,6   |

|    |         |   |
|----|---------|---|
| 14 | ПК-2-У3 | <p>Ситуация №5 Описание ситуации «Требования к кандидату на замещение вакантной должности консультанта» Требуется консультант по вопросам экономической политики в один из комитетов Совета Федерации Федерального Собрания РФ. Возможные основные направления работы консультанта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• финансово-кредитная и промышленная политика государства;</li> <li>• инвестиционная деятельность;</li> <li>• отраслевая промышленная политика в военно-промышленном комплексе;</li> <li>• регулирование вопросов банкротства;</li> <li>• регулирование деятельности естественных монополий;</li> <li>• лицензионная деятельность;</li> <li>• страховая деятельность и промышленная политика.</li> </ul> <p>Постановка задачи Сформулируйте перечень требований к кандидату на замещение вакантной должности консультанта по вопросам экономической политики.</p> <p>Ситуация № 6 Описание ситуации «Молодые соискатели» В стране происходит промышленный спад, в связи с чем на рынке рабочей силы возрастает конкуренция, что влияет на политику организаций при приеме на работу. Постановка задачи 1. Как влияет проблема промышленного спада на политику найма на работу? 2. Каковы в этом случае перспективы получения работы для выпускников учебных заведений?</p> |
| 15 | ПК-2-У4 | Осуществлять разбор ситуаций 7.8  |
| 16 | ПК-2-У4 | <p>Ситуация № 7 Описание ситуации «Составление объявления о текущей вакансии» Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала. Необходимо составить объявление о текущей вакансии. Методические указания В объявлении о текущей вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат; дать краткую характеристику организации, где он будет работать; изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности; указать телефон, факс для передачи резюме.</p> <p>Ситуация № 8 Описание ситуации «Построение карьерограммы для менеджера» Будущий менеджер по персоналу заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь. Постановка задачи Постройте карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения.</p>  |

## 6.3. Задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений.

| №  | Код результата обучения | Задания             |
|----|-------------------------|---------------------|
| 17 | ПК-2-В1                 | Решение заданий 1,2 |

|    |         |   |
|----|---------|---|
| 18 | ПК-2-В1 | <p>Задание 1 Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года (<math>P_{трн}</math>) - 70 млн. человек; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года (<math>N</math>) - 0,2 млн. человек; численность молодежи, достигшей в данном году трудоспособного возраста, <math>P_v</math> - 2,0 млн. человек; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году (<math>P_{п}</math>) - 1,6 млн. человек.</p> <p>Задание 2 Определите статус лиц, перечисленных ниже: а) работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу; б) работник, переведенный на режим неполного рабочего дня; в) учитель, который по состоянию здоровья (инвалидности) больше не может работать; г) уволенный рабочий, который в течение длительного времени не мог найти работу и поэтому прекратил ее поиски; д) студент, который учится на дневном отделении учебного заведения; е) автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения; ж) домашняя хозяйка, которая занимается только своим домом и семьей; з) домашняя хозяйка, которая часть времени работает в качестве библиотекаря, с точки зрения их отношения к занятости, если они классифицируются как: • экономически активное население в составе трудовых ресурсов (<math>\text{Эа}</math>); • безработные (<math>\text{Б}</math>); • экономически неактивное население (<math>\text{Эн}</math>); • не включаемые в состав трудовых ресурсов (<math>\text{Н}</math>).</p> |
| 19 | ПК-2-В2 | Решение заданий 3,4   |
| 20 | ПК-2-В2 | <p>Задание 3. Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел социально-бытового обслуживания, отдел управления персоналом, лабораторию социологических исследований, бухгалтерию, второй отдел. Постановка задачи Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения отделом управления персоналом функций при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей этого отдела с другими подразделениями аппарата управления организации. Задание 4. До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок. Как должен поступить начальник отдела?</p>  |
| 21 | ПК-2-В3 | Решение заданий 5,6   |



|    |         |  |
|----|---------|--|
| 22 | ПК-2-В3 | Задание 5 При собеседовании с кандидатами на вакантную должность выясняется, что у некоторых из них нет цели - получение работы именно в данной образовательной организации. Каких кандидатов Вы рекомендовали бы для работы: тех, кто стремится к работе именно в данной организации, или выберете другие критерии для отбора? Задание 6 Новый работник отдела, которым Вы руководите, все-время говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги. Но по результатам это не так. Пригласив его на беседу Вы говорите:...   |
| 23 | ПК-2-В4 | Решение заданий 7,8  |
| 24 | ПК-2-В4 | Задание 7 Находясь в поиске работы, на очередном конкурсном отборе, заполняя анкету в графы «Ф.И.О.», «Пол», «Профессия» Вы вписываете свои данные автоматически, а над строкой «Цель» - задумываетесь. Придумайте формулировку цели так, чтобы Вы смогли пройти отбор и заинтересовать работодателя. Задание 8 В коллектив отдела, который формировался более 10 лет, назначен новый руководитель. Как Вы считаете, какова должна быть его тактика в отношении персонала, особенно при возникновении конфликтных ситуаций: а) планомерно проводить работу, несмотря на недовольство подчиненных, возникающие споры и конфликты; б) провести беседу с теми, кто противодействует нововведениям и создает конфликтную обстановку в коллективе; в) уволить несогласных и набрать новых, компетентных специалистов? |

## 7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

### 7.1. Средства оценивания в ходе текущего контроля:

- письменные краткие опросы в ходе аудиторных занятий на знание категорий учебной дисциплины, указанных в п.6.1.1.;
- задания и упражнения, рекомендованные для самостоятельной работы;
- задания и упражнения в ходе семинарских занятий.

### 7.2. ФОС для текущего контроля:

| № | Код результата обучения | ФОС текущего контроля  |
|---|-------------------------|--|
| 1 | ПК-2-31                 | Опрос по следующим вопросам: 1.История управления персоналом (возможна конкретизация темы). 2. Современный этап управления персоналом. 3. Современные концепции управления персоналом. 4. Управление человеческими ресурсами в организации. 5. Управление знаниями в организации |
| 2 | ПК-2-31                 | Опрос по следующим вопросам: 1.Виды руководства персоналом. Особенности руководства персоналом в различных странах. 2. Власть и коммуникация в процессе руководства  |

|    |         |  |
|----|---------|--|
| 3  | ПК-2-32 | Опрос по следующим вопросам: 1. Основы управления персоналом в отдельных странах (на примере любой страны) и его особенности. 2. Основы управления персоналом в системе управления организацией. 3. Основы управления персоналом как ведущий фактор управления качеством   |
| 4  | ПК-2-32 | Опрос по следующим вопросам: 1. Информационные связи в организации и коммуникативная сторона общения. 2. Современные принципы реформирования управления кадрами: мировой опыт и его использование в России.  |
| 5  | ПК-2-33 | Опрос по следующим вопросам: 1. Управление персоналом в международных организациях. 2. Управление персоналом в военных организациях.   |
| 6  | ПК-2-33 | Опрос по следующим вопросам: 1. Использование персонала. 2. Контроль в управлении персоналом   |
| 7  | ПК-2-34 | Опрос по следующим вопросам: 1. Кадровый аудит. 2. Прогнозирование ситуации на рынке труда. 3. Государственное регулирование рынка труда в России.   |
| 8  | ПК-2-34 | Опрос по следующим вопросам: 1. Методы оценки эффективности системы управления персоналом. 2. Бенчмаркетинг как метод оценки эффективности системы управления персоналом   |
| 9  | ПК-2-У1 | Проводить исследование по следующим темам: 1. Формирование социально-психологического климата в организации. 2. Современные технологии разрешения трудовых споров и конфликтов   |
| 10 | ПК-2-У1 | Анализировать: 1. Современные методы проектирования труда. 2. Принципы и методы обогащения рабочих мест  |
| 11 | ПК-2-У2 | Проводить исследование по следующим темам: 1. Проблемы в области организации труда персонала в современной России (предполагается выбор одной или нескольких близких проблем). 2. Организационная структура и организационный дизайн. 3. Формирование паспорта рабочего места                                    |
| 12 | ПК-2-У2 | Анализировать: 1. Социальные лифты в управлении современной организацией. 2. Методы управления талантами. 3. Систему выявления и развития талантов. 4. Воспроизводство талантов в организации. 5. Построение системы управления талантами  |
| 13 | ПК-2-У3 | Проводить исследование по следующим темам: 1. Дизайн программ обучения как фактор эффективности обучения персонала. 2. Построение эффективной системы обучения и развития персонала. 3. Подготовка кадров управления в российских компаниях. 4. Обучение действием как технология развития кадрового потенциала. |

|    |         |   |
|----|---------|---|
| 14 | ПК-2-У3 | Анализировать: 1. Особенности развития персонала в современных инновационных компаниях. 2. Компетентностный подход к формированию системы обучения и развития персонала. 3. Наставничество как инструмент адаптации и развития персонала 4. Менторинг как инструмент развития персонала.  |
| 15 | ПК-2-У4 | Проводить исследование по следующим темам: 1. Развитие персонала: профориентация, повышение квалификации и продвижение. 2. Корпоративный тренинг и его возможности. 3. Деловые игры как метод развития персонала. 4. Определение потребности в обучении персонала. 5. Экономические аспекты обучения и развития персонала.  |
| 16 | ПК-2-У4 | Анализировать: 1. Построение системы управления знаниями. 2. Технологии управления знаниями. 3. Мотивацию персонала к обучению и развитию. 4. Аудиторные формы обучения и развития персонала. 5. Особенности развития персонала в современных инновационных компаниях   |
| 17 | ПК-2-В1 | В качестве фондов основных средств используются задания 1,2   |
| 18 | ПК-2-В1 | Задание 1 Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года ( $R_{\text{три}}$ ) - 70 млн. человек; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года ( $N$ ) - 0,2 млн. человек; численность молодежи, достигшей в данном году трудоспособного возраста, $R_{\text{в}}$ - 2,0 млн. человек; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году ( $R_{\text{п}}$ ) - 1,6 млн. человек.<br>Задание 2 Определите статус лиц, перечисленных ниже: а) работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу; б) работник, переведенный на режим неполного рабочего дня; в) учитель, который по состоянию здоровья (инвалидности) больше не может работать; г) уволенный рабочий, который в течение длительного времени не мог найти работу и поэтому прекратил ее поиски; д) студент, который учится на дневном отделении учебного заведения; е) автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения; ж) домашняя хозяйка, которая занимается только своим домом и семьей; з) домашняя хозяйка, которая часть времени работает в качестве библиотекаря, с точки зрения их отношения к занятости, если они классифицируются как: • экономически активное население в составе трудовых ресурсов (Эа); • безработные (Б); • экономически неактивное население (Эн); • не включаемые в состав трудовых ресурсов (Н). |
| 19 | ПК-2-В2 | В качестве фондов основных средств используются задания 3,4   |

|    |         |  |
|----|---------|--|
| 20 | ПК-2-В2 | <p>Задание 3. Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел социально-бытового обслуживания, отдел управления персоналом, лабораторию социологических исследований, бухгалтерию, второй отдел. Постановка задачи Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения отделом управления персоналом функций при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей этого отдела с другими подразделениями аппарата управления организации. Задание 4. До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок. Как должен поступить начальник отдела?</p> |
| 21 | ПК-2-В3 | <p>В качестве фондов основных средств используются задания 5,6</p>   |
| 22 | ПК-2-В3 | <p>При собеседовании с кандидатами на вакантную должность выясняется, что у некоторых из них нет цели - получение работы именно в данной образовательной организации. Каких кандидатов Вы рекомендовали бы для работы: тех, кто стремится к работе именно в данной организации, или выберете другие критерии для отбора? Задание 6 Новый работник отдела, которым Вы руководите, все-время говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги. Но по результатам это не так. Пригласив его на беседу Вы говорите:...</p>  |
| 23 | ПК-2-В4 | <p>В качестве фондов основных средств используются задания 7,8</p>   |
| 24 | ПК-2-В4 | <p>Задание 7 Находясь в поиске работы, на очередном конкурсном отборе, заполняя анкету в графы «Ф.И.О.», «Пол», «Профессия» Вы вписываете свои данные автоматически, а над строкой «Цель» - задумываетесь. Придумайте формулировку цели так, чтобы Вы смогли пройти отбор и заинтересовать работодателя. Задание 8 В коллектив отдела, который формировался более 10 лет, назначен новый руководитель. Как Вы считаете, какова должна быть его тактика в отношении персонала, особенно при возникновении конфликтных ситуаций: а) планомерно проводить работу, несмотря на недовольство подчиненных, возникающие споры и конфликты; б) провести беседу с теми, кто противодействует нововведениям и создает конфликтную обстановку в коллективе; в) уволить несогласных и набрать новых, компетентных специалистов?</p>  |

7.3 ФОС для промежуточной аттестации:

## Задания для оценки знаний.

| № | Код результата обучения | Задания  |
|---|-------------------------|--|
| 1 | ПК-2-31                 | Вопросы к экзамену 1-15  |
| 2 | ПК-2-31                 | <p>1. Понятие системы стратегического управления персоналом, цели и задачи ее создания и функционирования. 2. Основная структура, элементы и подсистемы системы стратегического управления персоналом. 3. Современные тенденции и подходы к развитию методов управления персоналом. 4. Основные элементы развития персонала и их содержание 5. Кадровая политика. 6. Типы кадровой политики. 7. Этапы построения кадровой политики. 8. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия. 9. Условия разработки кадровой политики. 10. Управление персоналом развивающейся организации. 11. Возникновение стратегии управления персоналом. 12. Составляющие стратегии управления персоналом. 13. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации. 14. Компетенция персонала как объект стратегического управления. 15. Управление компетенцией персонала.</p> |
| 3 | ПК-2-32                 | Вопросы к экзамену 16-40   |

|   |         |  |
|---|---------|--|
| 4 | ПК-2-32 | <p>16. Этапы разработки стратегии управления организацией. 17. Подходы к понятию "персонал": персонал-издержки и персонал-ресурс. 18. Виды стратегии управления организацией и критерии оценки стратегии. 19. Этапы стратегического управления персоналом фирмы. 20. Прием персонала при реализации различных стратегий управления организацией. 21. Особенность повышения квалификации при реализации каждого вида стратегии. 22. Стратегия обеспечения ресурсами. 23. Стратегии управления эффективностью. 24. Стратегия развития персонала. 25. Стратегия вознаграждения. 26. Стратегия трудовых отношений. 27. Понятие стратегического управления персоналом и человеческих ресурсов. 28. Развитие концепции стратегического управления персоналом. 29. Модели управления персоналом: модель соответствия, гарвардская схема, модель Р. Уолтона и Д.Геста. 30. Подход, ориентированный на ресурсы и их потенциал. 31. Модель «потенциал ресурсов», и модель «стратегическое соответствие». 32. Основные подходы к разработке стратегий развития персонала по Р.Ричардсону и М.Томпсону. 33. Модели «наилучшее практическое решение», «наилучшее соответствие», и «конфигурационный подход». 34. Содержание административных методов управления персоналом. 35. Содержание экономических методов управления персоналом и их развитие. 36. Содержание социально-психологических методов управления персоналом и их развитие. 37. Модель управления, ориентированная на высокий уровень приверженности. 38. Разработка стратегии управления персоналом, ее цели и задачи. 39. Согласование стратегий организации со стратегией управления персоналом. 40. Процедура и проблемы реализации стратегии управления персоналом</p> |
| 5 | ПК-2-33 | Вопросы к экзамену 41-50   |

|   |         |   |
|---|---------|---|
| 6 | ПК-2-33 | 41. Влияние высокоорганизованного труда менеджера на организацию труда подчиненных. 42. Стратегическое и текущее планирование персонала. 43. Разработка и реализация стратегии управления персоналом организации. 44. Выявление и оценка кадровых рисков с целью моделирования эффективных бизнес-процессов в области стратегического управления персоналом. 45. Организация финансового планирования и прогнозирования затрат по элементам кадровой политики организации с целью оптимизации как отдельных бизнес-процессов, так и системы стратегического управления персоналом в целом. 46. Формирование программ для обеспечения развития кадрового потенциала организации в соответствии со стратегией ее развития. 47. Эффективное руководство подразделениями, группами сотрудников, реализующими специализированные функции управления персоналом. 48. Создание системы управления персоналом предприятия. 49. Стратегическое управление персоналом как фактор повышения конкурентоспособности организации. 50. Особенности управления персоналом на разных стадиях жизненного цикла организации. |
| 7 | ПК-2-34 | Вопросы к экзамену 51-60  |
| 8 | ПК-2-34 | 51. Этапы построения кадровой политики. 52. Концепции развития управления персоналом в условиях рыночной системы. 53. Организационное проектирование системы управления персоналом. 54. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом. 55. Реализация стратегии управления персоналом. 56. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. 57. Инновации в управлении персоналом. 58. Управление нововведениями в кадровой работе. 59. Зависимость менеджмента изменений от организационной культуры. 60. Школы стратегии управления персоналом   |

## Задания для оценки умений.

| № | Код результата обучения | Задания   |
|---|-------------------------|---|
| 1 | ПК-2-У1                 | Выполните задание 1.  |
| 2 | ПК-2-У1                 | Провести аналитические исследования на основе данных современной периодической печати: 1. Основные этапы формирования организационной структуры службы управления персоналом. 2. Основные варианты включения службы управления персоналом в общую стратегическую структуру управления организацией. |
| 3 | ПК-2-У2                 | Выполните задание 2.  |

|   |         |   |
|---|---------|---|
| 4 | ПК-2-У2 | Провести аналитические исследования на основе данных современной периодической печати: 1. Сущность концепций стратегии кадровой политики: история и современные взгляды 2. Влияние рыночных условий и многообразии организационно-правовых форм предприятий на кадровую политику и процесс планирования персонала |
| 5 | ПК-2-У3 | Выполните задание 3.  |
| 6 | ПК-2-У3 | Провести аналитические исследования на основе данных современной периодической печати: 1. Рынок труда и сфера занятости (страна на выбор) 2. Основные направления кадровой политики организации   |
| 7 | ПК-2-У4 | Выполните задание 4.  |
| 8 | ПК-2-У4 | Провести аналитические исследования на основе данных современной периодической печати: 1. Принципы построения системы стратегического управления персоналом 2. Понятия: «отбор и адаптация персонала»   |

Задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений.

| № | Код результата обучения | Задания                             |
|---|-------------------------|-------------------------------------|
| 1 | ПК-2-В1                 | Решение задач (разбор ситуаций) 1,2 |



|   |         |  |
|---|---------|--|
| 2 | ПК-2-В1 | <p>№1 Описание ситуации «Инвалидное кресло» Перерабатывающий завод, на котором действуют передовые методы организации производства, заслужил высокую оценку как в нашей стране, так и за рубежом. На завод требуется принять сотрудника на должность координатора программ, в чьи обязанности входит организация и исполнение всех функций, связанных с приемом посетителей и гостей из других организаций, которые примерно раз в месяц приезжают для осмотра завода. Отдел по связям с общественностью настаивает, чтобы с посетителями обращались как с весьма важными персонами и уделяли им максимум внимания. Кандидат обладает высокой квалификацией и приятен в общении, владеет несколькими языками и мог бы идеально подойти на эту должность за исключением одного обстоятельства - он прикован к инвалидному креслу. Хотя в принципе руководство организации не возражает против приема на работу людей с физическими ограничениями, все же оно сомневается, сможет ли данный кандидат выполнять эту работу. Например, каким образом он сможет ездить в аэропорт встречать прибывших гостей, устраивать их в отель, организовывать осмотр завода и т.п.? Постановка задачи Сформулировать и обеспечить благоприятные условия для найма людей с физическими или умственными ограничениями. Методические указания Наем в организацию сотрудников с ограниченными возможностями предполагает определение: • условий найма кандидатов с ограниченными возможностями; • аргументов «за» и «против» найма таких кандидатов; • преимуществ при приеме на работу (по законодательству и помимо него), предоставляемых людям с ограниченными возможностями.</p> <p>№ 2 Описание ситуации «Ценностные ориентации при выборе работы» Молодой специалист заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент». Ему предлагают работу в нескольких организациях, каждая из которых располагает разными возможностями удовлетворения сложившихся у молодого специалистов запросов. Постановка задачи Каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы? Проранжируйте их, используя метод попарных сравнений</p> |
| 3 | ПК-2-В2 | Решение задач (разбор ситуаций) 3,4  |

|   |         |   |
|---|---------|---|
| 4 | ПК-2-В2 | <p>№ 3 Описание ситуации «Составление резюме» Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю. Постановка задачи. Необходимо составить резюме. Методические указания Резюме - информация о себе, представляемая работодателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: резюме должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм.</p> <p>№ 4 Описание ситуации «Разработка квалификационной характеристики специалиста» В Сбербанке отсутствует квалификационная характеристика начальника кредитно-экономического отдела. Это препятствует правильному подбору кандидата на эту должность. Постановка задачи. Необходимо разработать квалификационную характеристику должности начальника кредитно-экономического отдела Сбербанка. Методические указания Квалификационная характеристика разрабатывается на основе Положения об организации, Положения о подразделении, где работает специалист, должностной инструкции и других регламентирующих документов. Квалификационная характеристика должна содержать права и обязанности специалиста и отвечать на следующие вопросы: должен быть, должен иметь, должен владеть, должен знать, должен иметь ясное представление.</p> |
| 5 | ПК-2-В3 | Решение задач (разбор ситуаций) 5,6   |

|   |         |   |
|---|---------|---|
| 6 | ПК-2-В3 | <p>№5 Описание ситуации «Требования к кандидату на замещение вакантной должности консультанта» Требуется консультант по вопросам экономической политики в один из комитетов Совета Федерации Федерального Собрания РФ. Возможные основные направления работы консультанта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• финансово-кредитная и промышленная политика государства;</li> <li>• инвестиционная деятельность;</li> <li>• отраслевая промышленная политика в военно-промышленном комплексе;</li> <li>• регулирование вопросов банкротства;</li> <li>• регулирование деятельности естественных монополий;</li> <li>• лицензионная деятельность;</li> <li>• страховая деятельность и промышленная политика.</li> </ul> <p>Постановка задачи Сформулируйте перечень требований к кандидату на замещение вакантной должности консультанта по вопросам экономической политики.</p> <p>№6 Описание ситуации «Молодые соискатели» В стране происходит промышленный спад, в связи с чем на рынке рабочей силы возрастает конкуренция, что влияет на политику организаций при приеме на работу. Постановка задачи</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как влияет проблема промышленного спада на политику найма на работу?</li> <li>2. Каковы в этом случае перспективы получения работы для выпускников учебных заведений?</li> </ol> |
| 7 | ПК-2-В4 | Решение задач (разбор ситуаций) 7,8   |

|   |         |  |
|---|---------|--|
| 8 | ПК-2-В4 | <p>№ 7 Описание ситуации «Составление объявления о текущей вакансии» Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала. Необходимо составить объявление о текущей вакансии. Методические указания В объявлении о текущей вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат; дать краткую характеристику организации, где он будет работать; изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности; указать телефон, факс для передачи резюме.</p> <p>№ 8 Описание ситуации «Построение карьерограммы для менеджера» Будущий менеджер по персоналу заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь. Постановка задачи Постройте карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения. Методические указания Карьерограмма - инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей. Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.</p> |
|---|---------|--|

#### **8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

а) основная литература:

1. Минцберг, Генри Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; перевод Д. Раевская, Л. Царук. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 368 с. — ISBN 978-5-9614-2223-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82525.html>

2. Курс MBA по стратегическому менеджменту / Айзенштат Расселл, Балоган Джулия, Биджелу Барбара [и др.] ; под редакцией Л. Фазйя, Р. Рэнделла ; перевод В. Егоров. — 4-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2019. — 587 с. — ISBN 978-5-9614-0573-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82702.htm>

3. Стратегическое управление : учебник для магистров / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина [и др.] ; под редакцией И. К. Ларионова. — 3-е изд. — М. : Дашков и К, 2019. — 235 с. — ISBN 978-5-394-03171-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85630.html>

4. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под редакцией Г. И. Михайлина. — М. : Дашков и К, 2016. — 280 с. — ISBN 978-5-394-01749-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/60537.html>

5. Королева, Л. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л. А. Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81502.html>

б) дополнительная литература:

1. Кови, Стивен Карьерное преимущество: Практические рекомендации / Стивен Кови, Дженнифер Колосимо. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 96 с. — ISBN 978-5-9614-1683-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82901.htm>

2. Трейси, Брайан Искусственный отбор: 21 способ решения кадрового вопроса / Брайан Трейси ; перевод С. Кривошеин. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2019. — 128 с. — ISBN 978-5-9614-0774-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82866.html>

3. Иванова, С. Поиск и оценка линейного персонала: повышение эффективности и снижение затрат / С. Иванова. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-9614-4732-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86771.htm>

## 9. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЛЕКТОВ ЛИЦЕНЗИОННОГО И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМОГО ПРИ ИЗУЧЕНИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

При изучении учебной дисциплины (в том числе в интерактивной форме) предполагается применение современных информационных технологий. Комплект программного обеспечения для их использования включает в себя:

пакеты офисного программного обеспечения Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint), OpenOffice; веб-браузер (Google Chrome, Mozilla Firefox, Internet Explorer др.); электронную библиотечную систему EPRBooks; систему размещения в сети «Интернет» и проверки на наличие заимствований курсовых, научных и выпускных квалификационных работ «ВКР-ВУЗ.РФ».

Для доступа к учебному плану и результатам освоения дисциплины, формирования Портфолио обучающегося используется Личный кабинет студента

Для обеспечения доступа обучающихся во внеучебное время к электронным образовательным ресурсам учебной дисциплины, а также для студентов, обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий, используется портал электронного обучения на базе СДО Moodle

## 10. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

<http://www.aup.ru/library/> Электронная библиотека экономической и деловой литературы  
<https://cons-plus.ru> Официальный сайт Консультант-Плюс

<https://minobrnauki.gov.ru> Министерство науки и высшего образования РФ  
<http://ecsocman.hse.ru> Сайт международного журнала 'Проблемы теории и практики управления'

<http://www.iprbookshop.ru> Учебные издания из Электронно-библиотечной системы EPRbooks  
<http://www.mevriz.ru> Официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»

## **11. ОБУЧЕНИЕ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

Изучение учебной дисциплины обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в соответствии с Приказом Министерства образования и науки РФ от 9 ноября 2015 г. № 1309 «Об утверждении Порядка обеспечения условий доступности для инвалидов объектов и предоставляемых услуг в сфере образования, а также оказания им при этом необходимой помощи» (с изменениями и дополнениями), Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса, утвержденными Министерством образования и науки РФ 08.04.2014г. № АК-44/05вн,

Лица с ограниченными возможностями здоровья и инвалиды обеспечиваются электронными образовательными ресурсами, адаптированными к состоянию их здоровья.

Предоставление специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, подбор и разработка учебных материалов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья производится преподавателями с учетом индивидуальных психофизиологических особенностей обучающихся и специфики приема-передачи учебной информации на основании просьбы, выраженной в письменной форме.

С обучающимися по индивидуальному плану или индивидуальному графику проводятся индивидуальные занятия и консультации.

## **12. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Для проведения лекций по темам используется лекционная аудитория, оборудованная экраном, компьютером и проектором, позволяющим осуществлять демонстрацию презентаций.

Для проведения семинарских занятий используется аудитория, оборудованная компьютером, проектором, либо компьютерный класс.

Занятия с инвалидами по зрению, слуху, с нарушениями опорно-двигательного аппарата проводятся в специально оборудованных аудиториях по их просьбе, выраженной в письменной форме.