

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Заболотный Галин Александрович

Должность: Директор филиала

Дата подписания: 09.10.2023 15:12:14

Уникальный программный ключ:

476db7d4accb36ef8130172be235477473d63457266ce26b7e9e40f733b8b08

**МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ**

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Самарский государственный технический университет»**

(ФГБОУ ВО «СамГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ:

Директор филиала ФГБОУ ВО  
"СамГТУ" в г. Новокуйбышевске

\_\_\_\_\_ / Г.И. Заболотни

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### Б1.В.05 «Стратегическое управление человеческими ресурсами»

<b>Код и направление подготовки (специальность)</b>	38.04.03 Управление персоналом
<b>Направленность (профиль)</b>	Управление человеческими ресурсами
<b>Квалификация</b>	Магистр
<b>Форма обучения</b>	Заочная
<b>Год начала подготовки</b>	2022
<b>Институт / факультет</b>	Кафедры филиала ФГБОУ ВО "СамГТУ" в г. Новокуйбышевске
<b>Выпускающая кафедра</b>	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
<b>Кафедра-разработчик</b>	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
<b>Объем дисциплины, ч. / з.е.</b>	144 / 4
<b>Форма контроля (промежуточная аттестация)</b>	Экзамен

## **Б1.В.05 «Стратегическое управление человеческими ресурсами»**

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) **38.04.03 Управление персоналом**, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от № 958 от 12.08.2020 и соответствующего учебного плана.

Разработчик РПД:

Доцент, кандидат  
экономических наук, доцент  
(должность, степень, ученое звание)

Е.А Подолян

(ФИО)

Заведующий кафедрой

А.А. Малафеев, кандидат  
экономических наук, доцент  
(ФИО, степень, ученое звание)

**СОГЛАСОВАНО:**

Председатель методического совета  
факультета / института (или учебно-  
методической комиссии)

А.А Малафеев, кандидат  
экономических наук, доцент  
(ФИО, степень, ученое звание)

Руководитель образовательной  
программы

Е.А. Подолян, кандидат  
экономических наук, доцент  
(ФИО, степень, ученое звание)

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы .....	5
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся .....	5
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам), с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий .....	6
4.1 Содержание лекционных занятий .....	6
4.2 Содержание лабораторных занятий .....	7
4.3 Содержание практических занятий .....	7
4.4. Содержание самостоятельной работы .....	8
5. Перечень учебной литературы и учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю) .....	9
6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения .....	10
7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных, информационно-справочных систем .....	10
8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) .....	11
9. Методические материалы .....	11
10. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) .....	13

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю),  
соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной  
программы**

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (знать, уметь, владеть, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции)
Профессиональные компетенции			
Не предусмотрено	ПК-4 Способен применять основы теории экономики труда и собирать, структурировать и анализировать информацию о рынке труда	ПК-4.3 Способен анализировать успешные корпоративные практики по организации стратегического управления персоналом организации, стратегического проектирования и взаимодействия подразделений	Владеть навыком анализа успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, стратегического проектирования и взаимодействия подразделений
		Знать основы стратегического управления персоналом организации, стратегического проектирования и взаимодействия подразделений	
		ПК-4.4 Способен предоставить рекомендации по планированию численности персонала организации	Владеть способностью предоставить рекомендации по планированию численности персонала организации в рамках стратегии управления человеческими ресурсами
		Знать механизмы планирования численности персонала организации при разработке стратегии управления человеческими ресурсами	
Уметь разрабатывать рекомендации по планированию численности персонала организации при разработке стратегии управления человеческими ресурсами			

		ПК-4.5 Демонстрирует навык документационного сопровождения стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений	Владеть навыком документационного сопровождения стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений
			Знать порядок документационного сопровождения стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений
			Уметь осуществлять документационное сопровождение стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений

## 2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы: **часть, формируемая участниками образовательных отношений**

Код компетенции	Предшествующие дисциплины	Параллельно осваиваемые дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-4	Экономика труда	Экономика труда	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы; Производственная практика: научно-исследовательская работа (по теме выпускной квалификационной работы)

## 3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Вид учебной работы	Всего часов / часов в электронной форме	3 семестр часов / часов в электронной форме	4 семестр часов / часов в электронной форме
<b>Аудиторная контактная работа (всего), в том числе:</b>	8	6	2
Лекции	4	4	0
Практические занятия	4	2	2

<b>Самостоятельная работа (всего),</b> в том числе:	127	30	97
подготовка к практическим занятиям	127	30	97
<b>Контроль</b>	9	0	9
<b>Итого: час</b>	144	36	108
<b>Итого: з.е.</b>	4	1	3

#### 4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам), с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

№ раздела	Наименование раздела дисциплины	Виды учебной нагрузки и их трудоемкость, часы				
		ЛЗ	ЛР	ПЗ	СРС	Всего часов
1	Управление человеческими ресурсами в стратегическом менеджменте организации	4	0	4	127	135
	<b>Контроль</b>	0	0	0	0	9
	<b>Итого</b>	4	0	4	127	144

#### 4.1 Содержание лекционных занятий

№ занятия	Наименование раздела	Тема лекции	Содержание лекции (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов / часов в электронной форме
<b>3 семестр</b>				
1	Управление человеческими ресурсами в стратегическом менеджменте организации	HR-функции в стратегическом управлении организацией	Стратегическое планирование персонала. Адаптация новых сотрудников. Создание необходимых условий труда. Оценка персонала на соответствие актуальным профессиональным требованиям. Работа с профессиональной ориентацией сотрудников. Обучение сотрудников. Работа с конфликтами и разногласиями внутри команд. Разработка и внедрение программ мотивации сотрудников (материальная и нематериальная). Планирование и прогнозирование потребности в кадрах. Карьерное развитие персонала. Совершенствование действующей стратегии управления персоналом.	2

2	Управление человеческими ресурсами в стратегическом менеджменте организации	Стратегия управления человеческих ресурсов как составляющая стратегии организации	Модели стратегического управления человеческими ресурсами. Условия и этапы разработки стратегии управления персоналом. Факторы внешней и внутренней среды компании в области управления персоналом. Критерии выбора стратегии управления персоналом и ее составляющих. Субъект и объект системы стратегического управления персоналом. Использование методов PEST и SWOT для стратегического анализа кадровой среды. Этапы реализации стратегии управления персоналом.	2
<b>Итого за семестр:</b>				<b>4</b>
<b>Итого:</b>				<b>4</b>

#### 4.2 Содержание лабораторных занятий

Учебные занятия не реализуются.

#### 4.3 Содержание практических занятий

№ занятия	Наименование раздела	Тема практического занятия	Содержание практического занятия (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов / часов в электронной форме
<b>3 семестр</b>				
1	Управление человеческими ресурсами в стратегическом менеджменте организации	HR-функции в стратегическом управлении организацией	Стратегическое планирование персонала. Адаптация новых сотрудников. Создание необходимых условий труда. Оценка персонала на соответствие актуальным профессиональным требованиям. Работа с профессиональной ориентацией сотрудников. Обучение сотрудников. Работа с конфликтами и разногласиями внутри команд. Разработка и внедрение программ мотивации сотрудников (материальная и нематериальная). Планирование и прогнозирование потребности в кадрах. Карьерное развитие персонала. Совершенствование действующей стратегии управления персоналом	2
<b>Итого за семестр:</b>				<b>2</b>
<b>4 семестр</b>				

2	Управление человеческими ресурсами в стратегическом менеджменте организации	Стратегия управления человеческих ресурсов как составляющая стратегии организации	Модели стратегического управления человеческими ресурсами. Условия и этапы разработки стратегии управления персоналом. Факторы внешней и внутренней среды компании в области управления персоналом. Критерии выбора стратегии управления персоналом и ее составляющих. Субъект и объект системы стратегического управления персоналом. Использование методов PEST и SWOT для стратегического анализа кадровой среды. Этапы реализации стратегии управления персоналом. Роль менеджера в процессе стратегических преобразований. Меры по устранению сопротивлений работников стратегическим изменениям в организации.	2
<b>Итого за семестр:</b>				<b>2</b>
<b>Итого:</b>				<b>4</b>

#### 4.4. Содержание самостоятельной работы

Наименование раздела	Вид самостоятельной работы	Содержание самостоятельной работы (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов
<b>3 семестр</b>			
Управление человеческими ресурсами в стратегическом менеджменте организации	HR-функции в стратегическом управлении организацией	Стратегическое планирование персонала. Адаптация новых сотрудников. Создание необходимых условий труда. Оценка персонала на соответствие актуальным профессиональным требованиям. Работа с профессиональной ориентацией сотрудников. Обучение сотрудников. Работа с конфликтами и разногласиями внутри команд. Разработка и внедрение программ мотивации сотрудников (материальная и нематериальная). Планирование и прогнозирование потребности в кадрах. Карьерное развитие персонала. Совершенствование действующей стратегии управления персоналом	30
<b>Итого за семестр:</b>			<b>30</b>
<b>4 семестр</b>			



Управление человеческими ресурсами в стратегическом менеджменте организации	Стратегия управления человеческих ресурсов как составляющая стратегии организации	<p>Модели стратегического управления человеческими ресурсами. Условия и этапы разработки стратегии управления персоналом. Факторы внешней и внутренней среды компании в области управления персоналом. Критерии выбора стратегии управления персоналом и ее составляющих. Субъект и объект системы стратегического управления персоналом. Использование методов PEST и SWOT для стратегического анализа кадровой среды. Этапы реализации стратегии управления персоналом. Роль менеджера в процессе стратегических преобразований. Меры по устранению сопротивлений работников стратегическим изменениям в организации. Командообразование как важнейший фактор в стратегическом управлении персоналом. Создание управленческой команды в ходе выполнения стратегии. Компетентность работников службы управления персоналом.</p>	97
<b>Итого за семестр:</b>			<b>97</b>
<b>Итого:</b>			<b>127</b>

### 5. Перечень учебной литературы и учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю)

№ п/п	Библиографическое описание	Ресурс НТБ СамГТУ (ЭБС СамГТУ, IPRbooks и т.д.)
Основная литература		
1	Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : Пер.с англ. / М. Армстронг.- М., ИНФРА-М, 2002.- 327 с.	Электронный ресурс
2	Барбарская, М.Н. Основы управления человеческими ресурсами : учебное пособие / М. Н. Барбарская; Самар.гос.техн.ун-т, Экономика промышленности и производственный менеджмент.- Самара, 2019.- 183 с.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 3677">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 3677</a>	Электронный ресурс
3	Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова.- М., Инфра-М, 2015.- 300 с.	Электронный ресурс
Дополнительная литература		
4	Асалиев, А.М. Экономика и управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, Т. Г. Строителява.- М., Инфра-М, 2014.- 142 с.	Электронный ресурс

5	Бакирова, Гузель Хафазовна Психология эффективного стратегического управления персоналом : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Психология" (030301), "Менеджмент орг." (080507), "Упр. персоналом" (080505) [Текст] .- Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2008.- 591 с.	Электронный ресурс
6	Управление персоналом организации : учеб. / Гос. ун-т управления; Под ред. А. Я. Кибанова .- 4е изд., перераб. и доп..- М., Инфра-М, 2014.- 694 с.	Электронный ресурс
7	Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / под ред. А. М. Руденко.- Ростов н/Д, Феникс, 2015.- 351 с.	Электронный ресурс
8	Управление человеческими ресурсами организации: формирование конкурентных преимуществ и формирование стратегии предприятий сферы услуг на региональном уровне : моногр. / Г. П. Гагаринская, Л. А. Ильина, О. Ю. Калмыкова, А. В. Быкова; Самар.гос.техн.ун-т, Поволжский институт бизнеса, Экономика и управление организацией.- Самара, 2010.- 360 с..- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 49">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 49</a>	Электронный ресурс

Доступ обучающихся к ЭР НТБ СамГТУ ([elib.samgtu.ru](http://elib.samgtu.ru)) осуществляется посредством электронной информационной образовательной среды университета и сайта НТБ СамГТУ по логину и паролю.

## **6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения**

При проведении лекционных занятий используется мультимедийное оборудование.

Организовано взаимодействие обучающегося и преподавателя с использованием электронной ин-формационной образовательной среды университета.

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование</b>	<b>Производитель</b>	<b>Способ распространения</b>
1	Microsoft Office 2013	Microsoft (Зарубежный)	Лицензионное
2	Microsoft Windows 8.1 Professional операционная система	Microsoft (Зарубежный)	Лицензионное
3	Антивирус Kaspersky EndPoint Security	«Лаборатории Касперского» (Отечественный)	Лицензионное
4	Программное обеспечение «Антиплагиат.Эксперт»	АО «Антиплагиат» (Отечественный)	Лицензионное
5	КонсультантПлюс	«КонсультантПлюс» (Отечественный)	Свободно распространяемое

## **7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных, информационно-справочных систем**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование</b>	<b>Краткое описание</b>	<b>Режим доступа</b>
1	AUP.Ru - Электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга	<a href="http://www.aup.ru/">http://www.aup.ru/</a>	Ресурсы открытого доступа

2	3. Дистанционный On-line курс "Сравнение лучших систем электронного документооборота 2010"	<a href="http://ais.risson.ni/l.html">http://ais.risson.ni/l.html</a>	Ресурсы открытого доступа
3	Евфрат система электронного документооборота и автоматизации бизнес процессов, автоматизация делопроизводства	<a href="http://www.evfrat.ru">http://www.evfrat.ru</a>	Ресурсы открытого доступа

## 8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

### Лекционные занятия

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, текущего контроля и промежуточной аттестации. Оборудование: набор демонстрационного оборудования: (экран, проектор, переносной ноутбук), комплект плакатов, специализированная мебель.

### Практические занятия

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, текущего контроля и промежуточной аттестации (аудитория для практических и семинарских занятий). Помещение оснащено специализированной мебелью.

### Лабораторные занятия

Отсутствуют

### Самостоятельная работа

Аудитория для самостоятельной работы. Помещение оснащено специализированной мебелью.

## 9. Методические материалы

### Методические рекомендации при работе на лекции

До лекции студент должен просмотреть учебно-методическую и научную литературу по теме лекции с тем, чтобы иметь представление о проблемах, которые будут разбираться в лекции.

Перед началом лекции обучающимся сообщается тема лекции, план, вопросы, подлежащие рассмотрению, доводятся основные литературные источники. Весь учебный материал, сообщаемый преподавателем, должен не просто прослушиваться. Он должен быть активно воспринят, т.е. услышан, осмыслен, понят, зафиксирован на бумаге и закреплён в памяти. Приступая к слушанию нового учебного материала, полезно мысленно установить его связь с ранее изученным. Следя за техникой чтения лекции (акцент на существенном, повышение тона, изменение ритма, пауза и т.п.), необходимо вслед за преподавателем уметь выделять основные категории, законы и определять их содержание, проблемы, предполагать их возможные решения, доказательства и выводы. Осуществляя такую работу, можно значительно облегчить себе понимание учебного материала, его конспектирование и дальнейшее изучение.

Конспектирование лекции позволяет обработать, систематизировать и лучше сохранить полученную информацию с тем, чтобы в будущем можно было восстановить в памяти основные, содержательные моменты. Типичная ошибка, совершаемая обучающимся, дословное конспектирование речи преподавателя. Как правило, при записи «слово в слово» не остается времени на обдумывание, анализ и синтез информации. Отбирая нужную информацию, главные мысли, проблемы, решения и выводы, необходимо сокращать текст, строить его таким образом, чтобы потом можно было легко в нем

разобраться. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых можно будет делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. С окончанием лекции работа над конспектом не может считаться завершенной. Нужно еще восстановить отдельные места, проверить, все ли понятно, уточнить что-то на консультации и т.п. с тем, чтобы конспект мог быть использован в процессе подготовки к практическим занятиям, зачету, экзамену. Конспект лекции – незаменимый учебный документ, необходимый для самостоятельной работы.

## Методические рекомендации при подготовке и работе на практическом занятии

Практические занятия по дисциплине проводятся в целях выработки практических умений и приобретения навыков в решении профессиональных задач.

Рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. ознакомление с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы;
2. проработка конспекта лекции;
3. чтение рекомендованной литературы;
4. подготовка ответов на вопросы плана практического занятия;
5. выполнение тестовых заданий, задач и др.

Подготовка обучающегося к практическому занятию производится по вопросам, разработанным для каждой темы практических занятий и (или) лекций. В процессе подготовки к практическим занятиям, необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы.

Работа студентов во время практического занятия осуществляется на основе заданий, которые выдаются обучающимся в начале или во время занятия. На практических занятиях приветствуется активное участие в обсуждении конкретных ситуаций, способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективные решения поставленных проблем, уметь находить полезный дополнительный материал по тематике занятий. Обучающимся необходимо обращать внимание на основные понятия, алгоритмы, определять практическую значимость рассматриваемых вопросов. На практических занятиях обучающиеся должны уметь выполнить расчет по заданным параметрам или выработать определенные решения по обозначенной проблеме. Задания могут быть групповые и индивидуальные. В зависимости от сложности предлагаемых заданий, целей занятия, общей подготовки обучающихся преподаватель может подсказать обучающимся алгоритм решения или первое действие, или указать общее направление рассуждений. Полученные результаты обсуждаются с позиций их адекватности или эффективности в рассмотренной ситуации.

## Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы

Организация самостоятельной работы обучающихся ориентируется на активные методы овладения знаниями, развитие творческих способностей, переход от поточного к индивидуализированному обучению с учетом потребностей и возможностей обучающегося.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий;
- на лекциях, практических занятиях;
- в контакте с преподавателем вне рамок расписания;
- на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;
- в библиотеке, дома, на кафедре при выполнении обучающимся учебных и практических задач.

Эффективным средством осуществления обучающимся самостоятельной работы является электронная информационно-образовательная среда университета, которая обеспечивает доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, к изданиям электронных библиотечных систем.

## **10. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)**

Фонд оценочных средств представлен в приложении № 1.

Приложение 1 к рабочей программе дисциплины  
Б1.В.05 «Стратегическое управление  
человеческими ресурсами»

**Фонд оценочных средств  
по дисциплине  
Б1.В.05 «Стратегическое управление человеческими ресурсами»**

<b>Код и направление подготовки (специальность)</b>	38.04.03 Управление персоналом
<b>Направленность (профиль)</b>	Управление человеческими ресурсами
<b>Квалификация</b>	Магистр
<b>Форма обучения</b>	Заочная
<b>Год начала подготовки</b>	2022
<b>Институт / факультет</b>	Кафедры филиала ФГБОУ ВО "СамГТУ" в г. Новокуйбышевске
<b>Выпускающая кафедра</b>	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
<b>Кафедра-разработчик</b>	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
<b>Объем дисциплины, ч. / з.е.</b>	144 / 4
<b>Форма контроля (промежуточная аттестация)</b>	Экзамен

**Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю),  
соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной  
программы**

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (знать, уметь, владеть, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции)
Профессиональные компетенции			
Не предусмотрено	ПК-4 Способен применять основы теории экономики труда и собирать, структурировать и анализировать информацию о рынке труда	ПК-4.3 Способен анализировать успешные корпоративные практики по организации стратегического управления персоналом организации, стратегического проектирования и взаимодействия подразделений	Владеть навыком анализа успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, стратегического проектирования и взаимодействия подразделений
		Знать основы стратегического управления персоналом организации, стратегического проектирования и взаимодействия подразделений	
		ПК-4.4 Способен предоставить рекомендации по планированию численности персонала организации	Владеть способностью предоставить рекомендации по планированию численности персонала организации в рамках стратегии управления человеческими ресурсами
		Знать механизмы планирования численности персонала организации при разработке стратегии управления человеческими ресурсами	
			Уметь разрабатывать рекомендации по планированию численности персонала организации при разработке стратегии управления человеческими ресурсами

		ПК-4.5 Демонстрирует навык документационного сопровождения стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений	Владеть навыком документационного сопровождения стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений
			Знать порядок документационного сопровождения стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений
			Уметь осуществлять документационное сопровождение стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений

### Матрица соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения

Код индикатора достижения компетенции	Результаты обучения	Оценочные средства	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация
<b>Управление человеческими ресурсами в стратегическом менеджменте организации</b>				
ПК-4.3 Способен анализировать успешные корпоративные практики по организации стратегического управления персоналом организации, стратегического проектирования и взаимодействия подразделений	<b>Знать</b> основы стратегического управления персоналом организации, стратегического проектирования и взаимодействия подразделений	тест	Да	Нет
		Вопросы к экзамену	Нет	Да
	<b>Владеть</b> навыком анализа успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, стратегического проектирования и взаимодействия подразделений	Вопросы к экзамену	Нет	Да
		практические задания	Да	Нет
ПК-4.4 Способен предоставить рекомендации по планированию численности персонала организации	<b>Владеть</b> способностью предоставить рекомендации по планированию численности персонала организации в рамках стратегии управления человеческими ресурсами	Вопросы к экзамену	Нет	Да
		практические задания	Да	Нет



	<b>Знать</b> механизмы планирования численности персонала организации при разработке стратегии управления человеческими ресурсами	тест	Да	Нет
		Вопросы к экзамену	Нет	Да
	<b>Уметь</b> разрабатывать рекомендации по планированию численности персонала организации при разработке стратегии управления человеческими ресурсами	Вопросы к экзамену	Нет	Да
		практические задания	Да	Нет
ПК-4.5 Демонстрирует навык документационного сопровождения стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений	<b>Уметь</b> осуществлять документационное сопровождение стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений	Вопросы к экзамену	Нет	Да
		практические задания	Да	Нет
	<b>Знать</b> порядок документационного сопровождения стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений	тест	Да	Нет
		Вопросы к экзамену	Нет	Да
	<b>Владеть</b> навыком документационного сопровождения стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений	Вопросы к экзамену	Нет	Да
		практические задания	Да	Нет

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**  
**1. Примерный перечень вопросов для промежуточной аттестации (зачет, экзамен)**

**Примерные вопросы к экзамену**

Управление персоналом среди других видов менеджмента. Сходство, различие, значение.

2. Современное представление об УЧР. Сходства и различия УЧР, кадрового менеджмента и управления персоналом.
3. Кадровая политика: направления, роль, связь со стратегией, эффективностью и этапом развития организации, принципы корпоративной социальной ответственности
4. Роль кадровой политики в развитии и совершенствовании системы управления.
5. Основные направления кадровой политики.
6. Ресурсное обеспечение кадровой политики.
7. Методы разработки и реализации кадровой политики.
8. Основные виды, блоки и формы работы с персоналом фирмы и их взаимосвязь в рамках кадровой политики.
9. Компетенция, квалификация, профессионализм как основа кадровой политики.
10. Кадровый документооборот: основные формы и требования. Связь с кадровой политикой и кадровым аудитом.
11. Кадровый маркетинг как основа кадрового планирования и найма персонала
12. Кадровое планирование: задачи, виды, методы.
13. Рекрутинг в кадровой политике. Специфика набора, отбора и подбора персонала.
14. Требования к персоналу: источники, виды и уровни требований. Методы определения требований к кандидату. Политика привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала
15. Набор персонала: задачи, возможности, организационное обеспечение.
16. Отбор персонала: задачи, возможности, организационное обеспечение.
17. Основные формы развития человеческих ресурсов и их взаимосвязь.
18. Особенности адаптации человека в организации: виды и формы адаптации.
19. Методы повышения эффективности адаптации.
20. Влияние кадровой политики на протекание профессиональной адаптации.
21. Обучение персонала: роль, формы, последовательность подготовки и проведения.
22. Карьера. Виды карьеры. Основные этапы карьеры менеджера.
23. Планирование карьеры. Основные подходы. Значение планирования карьеры как элемента кадровой политики.
24. Оценка деятельности персонала. Основные подходы. Значение. Принципы проведения.
25. Роль оценки в реализации кадровой политики.
26. Увольнение: понятие, виды, причины, формы и принципы.
27. Сокращение как особая форма увольнения: мягкое и жесткое сокращение.
28. Проблема текучести кадров. Текучесть как форма мобильности персонала.
29. Мотивирование и стимулирование персонала в кадровой политике.
30. Компенсационный пакет: основные составляющие и методы его формирования.
31. Работа с культурой организации как направление кадровой политики: принципы, методы, подходы.
32. Культура организации и этический аудит: принципы, особенности, методы.
33. Кадровый аудит: основные направления, возможности и ограничения.
34. Методы кадрового аудита.
35. Влияние кадрового аудита на реализацию и совершенствование кадровой политики.

36. Принципы корпоративной социальной ответственности, зарубежный опыт развития корпоративной социальной ответственности и ее применения в реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии, эволюция и особенности корпоративной социальной ответственности в России
37. Модели корпоративной социальной ответственности. Продвижение принципов корпоративной социальной ответственности в деловом обществе
38. Этапы разработки и внедрения стратегии корпоративной ответственности;
39. Порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах, анализ информации об особенностях и возможностях кадрового потенциала организации;
41. Разработка документации, определяющей приоритетные направления развития корпоративной социальной ответственности; цели, задачи в области корпоративной социальной ответственности
42. Владеть навыками разработки и организации реализации стратегии организации с использованием принципов корпоративной социальной ответственности; навыками анализа и оценки приоритетности потребностей стейкхолдеров при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии
43. Анализ планов, стратегии и структуры организации
44. Анализ успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений
45. Анализ отчетности по управлению персоналом и выявления ресурсов по улучшению деятельности организации; контроля процессов в области управления персоналом и анализ результатов управленческих мероприятий
46. Исследование стратегического профиля компании.
47. Особенности формирования философии системы управления персоналом, теории, методы, способы и инструменты управления персоналом
48. Основы экономики, организации труда и управления
49. Особенности трудового законодательства РФ, иные акты, содержащие нормы трудового права, локальные нормативные акты в области управления персоналом
50. Формирование требований к вакантной должности (профессии, специальности) и их коррекция; навыками размещения сведений о вакантной должности (профессии, специальности) в средствах массовой информации;
51. Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам обеспечения персоналом
52. Анализ информации об особенностях рынка труда, мониторинг рынка труда
53. Технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; источники обеспечения организации кадрами
54. Общие тенденции на рынке труда и в отдельной отрасли, конкретной профессии (должности, специальности)

## **2. Оценочное средство 1 (примерные тестовые задания)**

Тест

Тест 1

1. На какой стадии жизненного цикла организации прекращается найм персонала и требуется максимальная результативность персонала?

- А. Рост организации
- +Б. Период стабильного развития
- В. Спад
- Г. Формирование организации

2. На какой стадии жизненного цикла организации максимально востребована

организационная закреплённость персонала и гибкость в изменяющихся условиях?

+А. Рост организации

Б. Период стабильного развития

В. Спад

Г. Формирование организации

3. Для какого типа стратегии наиболее характерно: Недостаточность ресурсов для удовлетворения растущего спроса; Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска; Быстрое осуществление ближайших мер - краткосрочные планы?

А. Стратегия прибыльности

+Б. Предпринимательская

В. Стратегия динамического роста

Г. Ограниченного роста

4. Для какого типа стратегии наиболее характерно: Сохранение существующего уровня прибыльности; Минимизация затрат; Низкий уровень риска; Хорошо развита управленческая система?

+А. Стратегия прибыльности

Б. Предпринимательская

В. Стратегия динамического роста

Г. Ликвидационная стратегия

5. На какой стадии жизненного цикла организации применяется ликвидационная или предпринимательская стратегия?

А. Рост организации

Б. Период стабильного развития

В. Формирование организации

+Г. Спад

6. На этапе спада применяются следующие стратегии:

А. Ликвидационная стратегия или ограниченного роста

Б. Ликвидационная стратегия или стратегия прибыльности

+В. Ликвидационная стратегия или предпринимательская стратегия

Г. Ликвидационная стратегия или стратегия динамического роста

7. Полный жизненный цикл развития организации включает:

+А. Формирование организации, рост (размножение), стабилизация, спад, ликвидация.

Б. Подъём; размножение (рост); стабилизация; спад; возрождение.

В. Развитие; стабилизация; спад; возрождение; размножение (рост).

Г. Формирование, функционирование, спад.

8. К какому периоду относятся следующие стадии: рождения, дошкольного воспитания, общего образования?

А. Период использования кадрового потенциала.

Б. Период вступления в состав рабочей силы.

+В. Период от рождения до получения общего и специального образования.

Г. Период функционирования и стабилизации кадрового потенциала.

9. Совпадают ли жизненный цикл формирования кадровой политики и жизненный цикл формирования и использования кадрового потенциала?

+А. Совпадает.

Б. Совпадает частично.

- В. Не совпадает.
- Г. Это разные сферы.

10. Доходы от использования кадрового потенциала должны быть:
- +А. Больше (или равно) суммы затрат на воспитание и образование и пенсионное обеспечение.
  - Б. Меньше суммы затрат на воспитание и образование и пенсионное обеспечение.
  - В. Не зависят от суммы затрат на воспитание и образование и пенсионное обеспечение.
  - Г. Меньше суммы затрат на воспитание.

11. Как зависит кадровая политика предприятия от стратегии развития предприятия?
- А. Это два совпадающих, но несвязанных между собой явления.
  - +Б. Кадровая политика должна соответствовать стратегии развития предприятия.
  - В. Стратегия предприятия должна соответствовать кадровой политике.
  - Г. Кадровая политика – самостоятельное явление, которое не связано со стратегией развития предприятия.

12. Какая стратегия применяется на стадии формирования организации?
- А. Ограниченного или динамического роста.
  - Б. Предпринимательская.
  - +В. Стратегия прибыльности
  - Г. Ликвидационная.

13. Какая стратегия применяется на стадии роста организации?
- А. Ограниченного или динамического роста.
  - Б. Предпринимательская.
  - В. Стратегия прибыльности.
  - +Г. Стратегия снижения рисков.

14. На какой стадии жизненного цикла развития организации работники должны быть инициативными, коммуникабельными, новаторами, готовыми рисковать, не боящимися ответственности?
- А. Спад.
  - +Б. Формирования организации.
  - В. Период стабильного развития.
  - Г. Рост организации.

15. Определение целей стратегии управления персоналом предполагает:
- А. Учет только социальных интересов предприятия и работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.).
  - Б. Учет маркетинговой стратегии и социально-психологических интересов коллектива.
  - +В. Учет как экономических аспектов (принятая стратегия управления персоналом), так и потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.)?
  - Г. Учет предпринимательской стратегии и максимального получения прибыли.

**Количество верных ответов:**

86 – 100% - оценка «отлично» (глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, усвоивший взаимосвязь основных понятий дисциплины; способный самостоятельно приобретать новые знания и умения; способный самостоятельно использовать углубленные знания);

71 – 85% ответов – оценка «хорошо» (полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные программой задания, показывающий систематический характер знаний по дисциплине и способный к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшего обучения в вузе и в будущей профессиональной деятельности);

50 - 70% ответов – оценка «удовлетворительно» (обнаруживший знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшего обучения, выполняющего задания, предусмотренные программой, допустившим неточности в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения);

менее 50% ответов – оценка «неудовлетворительно» (имеющему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий)

### **9.3.3 Оценочное средство 2 (Примерные практические задания)**

#### **Ситуация «Характеристика концепции управления персоналом»**

##### **Описание ситуации и постановка задачи**

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников - 30-45 лет. Сотрудники - в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в табл. 2.2.

##### **Методические указания**

Задание выполняется в письменном виде в течение 30-40 мин. В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;
- 2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;
- 3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;
- 4) заполнить, пользуясь учебником и лекционным материалом по теме «Концепция управления персоналом», табл. 2.2;

5) дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации с точки зрения ее соответствия *двум* концепциям управления персоналом - *современной*, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо *традиционной концепции*, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики. Это задание выполняется путем заполнения табл. 2.3 и последующего формулирования выводов, опирающихся на содержащиеся в ней данные.

Таблица 2.2

**СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ АДМИНИСТРАТИВНО-КОМАНДНОЙ И СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКАХ**

<b>Основные элементы концепции управления персоналом</b>	<b>Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике</b>	<b>Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике</b>
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	Персонал - это рабочая сила, один из главных элементов производства, соединение которого со средствами и орудиями труда позволяет выпускать заданную продукцию в запланированном объеме. Расходы на персонал - один из главных источников сокращения затрат на производство	Персонал - это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее успеха. Расходы на персонал приравниваются к долгосрочным инвестициям, которые в будущем дадут заметную прибыль
2. Представление об идеальном персонале организации в целом, т.е. о том, какими свойствами должен обладать персонал как совокупность работников организации	Персонал организации - это ее трудовой коллектив как основная производственная ячейка общества. Его цель - эффективный труд на благо всего общества - достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального развития	Персонал организации - это автономная производственно-трудовая социальная общность со своей особой, корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими, аналогичными общностями на рыночном пространстве ради выживания и собственного успеха
3. Представление об идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном), о том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего	Высокая квалификация, дисциплинированность, исполнительность, добросовестное отношение к труду, высокая производительность труда, нетребовательность к условиям труда и быта, лояльность по отношению к руководству, идеологическая выдержанность, готовность к бескорыстному (неоплачиваемому) труду, самоотверженность в труде «на благо Родины»	Преданность организации, личные цели совпадают с ее целями, компетентность как совокупность разносторонних свойств, способствующих организации, профессиональному и карьерному росту, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству
4.	Требовательность, жесткость,	Профессионализм.

<p>Представление об идеальном руководителе, т.е. каким должен быть «настоящий» руководитель</p>	<p>высокие волевые качества. Умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях Отеческая забота о подчиненных. Лояльность по отношению к вышестоящему руководству, ведомству. Служебный долг на первом месте. Забота об экономических интересах государства. Идеино-политическая лояльность</p>	<p>Компетентность. Преданность руководству компании. Умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей, сформулированных руководством организации. Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации</p>
<p>5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным</p>	<p>Руководитель - требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа. Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные функции - выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования - угроза наказания вплоть до увольнения и повышение оплаты труда</p>	<p>Руководитель - более опытный коллега, неформальный лидер социальной общности структурного подразделения организации. Решения принимает с учетом мнения подчиненных. Выполнения решения добивается путем позитивного стимулирования: поощрение за успехи и отказ от наказаний. Совместное обсуждение результатов работы и их оценка</p>
<p>6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организации в целом</p>	<p>Сотрудники структурных подразделений - члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения - выполнение производственного задания подразделения</p>	<p>Сотрудники подразделений - члены одной добровольно составленной команды. Основа общения - общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой</p>
<p>7. Представление о характере связи между работником организации и организацией, т.е. чем должна являться организация для ее сотрудника</p>	<p>Организация - второй дом, вторая семья, источник всех материальных благ и место, где можно найти друзей, получить психологическую помощь и поддержку, раскрыть свои способности, в том числе не связанные с работой</p>	<p>Организация - место, где прежде всего зарабатываются деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации приходится демонстрировать приверженность ценностям и нормам поведения, которые работник не приемлет</p>



<p>8. Представление субъекте управления персоналом</p>	<p>Основной субъект управления персоналом - руководитель организации. Он определяет содержание и основные направления кадровой политики, контролирует ее выполнение, лично формирует персональный состав ведущих сотрудников. Вместе с тем кадровые решения и политика руководителя не выходят за рамки, устанавливаемые партийными органами и вышестоящим ведомством. Определенные функции, связанные с обеспечением и защитой социальных прав работников, главным образом рабочих, выполняют профсоюзы, контролирующие соблюдение трудового законодательства. Однако в главных вопросах роль профсоюза второстепенная</p>	<p>Субъект управления персоналом - кадровая служба и линейные руководители организации. Управление персоналом осуществляют профессионалы, лица, имеющие специальную подготовку в данной области. Основные решения в области управления персоналом подчиняются экономической целесообразности и регулируются трудовым законодательством. Роль профсоюзов значительная. Они реально отстаивают интересы наемных работников, добиваются соответствия оплаты труда размерам прожиточного минимума и потребительской корзины</p>
<p>9. Представление о целях управления персоналом</p>	<p>Цель управления персоналом - выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства. Развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки общества</p>	<p>Цель управления персоналом - эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции</p>
<p>10. Представления о средствах достижения целей управления персоналом</p>	<p>Акцент на применении административных и социально-психологических методов стимулирования трудового энтузиазма</p>	<p>Комплексный характер применяемых средств с акцентом на экономические методы. Развитие профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и использования социально-психологических методов</p>
<p>11. Представления о системе управления персоналом - о составных элементах системы, их функциях и связях между ними</p>	<p>Система управления персоналом в организационном плане децентрализована. Такие ведущие функции данной сферы управления, как подбор, наем, оценка персонала и оплата труда, реализуются разными субъектами, принадлежащими к различным подсистемам управления организацией</p>	<p>Централизованное управление персоналом обеспечивается организационно. Функциональные подразделения, образующие систему управления персоналом, выполняют весь комплекс задач, связанных в настоящее время с успешной реализацией данной функции</p>
<p>12. Роль и статус службы</p>	<p>Служба управления персоналом выполняет роль</p>	<p>Служба управления персоналом - одно из ведущих</p>

управления персоналом организации	в вспомогательного подразделения. Ее статус невысок. Работа в этой службе не относится к числу престижных	подразделений. Ее статус весьма высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных
-----------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

Таблица 2.3

**ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АНАЛИЗИРУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЕЕ СООТВЕТСТВИЯ ДВУМ КОНЦЕПЦИЯМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1.....	
2.....	
11.....	
Общий вывод	

**МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ПОСТРОЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО-ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И ЕЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

**Описание деловой игры**

Анализ показал, что причиной ухудшения деятельности промышленной организации является несогласованная деятельность функциональных подразделений аппарата управления. К тому же не выполняется и ряд функций по обеспечению управления, которые возложены на подразделения. Причиной сложившейся ситуации может быть и отсутствие ряда важнейших целевых подразделений, осуществляющих функции по координации работы функциональных и обеспечивающих подразделений.

**Постановка задачи**

1. Построить схему функционально-целевой модели системы управления организацией и ее персоналом.
2. Перечислить основные функции: функциональных, целевых подсистем и подсистем обеспечения управления. Назвать подразделения - носители функций этих подсистем.
3. Показать, в чем состоит специфика построения схемы функционально-целевой модели систем управления организаций: промышленных, торговых, транспортных, строительных, кредитно-финансовых, предприятий связи и т.п.
4. Показать, в чем состоит специфика состава и содержания основных функций функциональных, целевых подсистем, подсистем обеспечения управления перечисленных в предыдущем пункте организаций различных отраслей.
5. Построить схему организационной структуры системы управления организацией и ее персоналом.

**Методические указания**

При построении схемы функционально-целевой модели следует использовать рис. 2.1. В связи с тем, что функциональные подсистемы являются комплексными, их необходимо подразделить на более простые подсистемы, функции которых, как правило, выполняют отдельные подразделения (табл. 2.4).

При построении схемы организационной структуры системы управления промышленного предприятия использовать в качестве примера рис. 2.2.

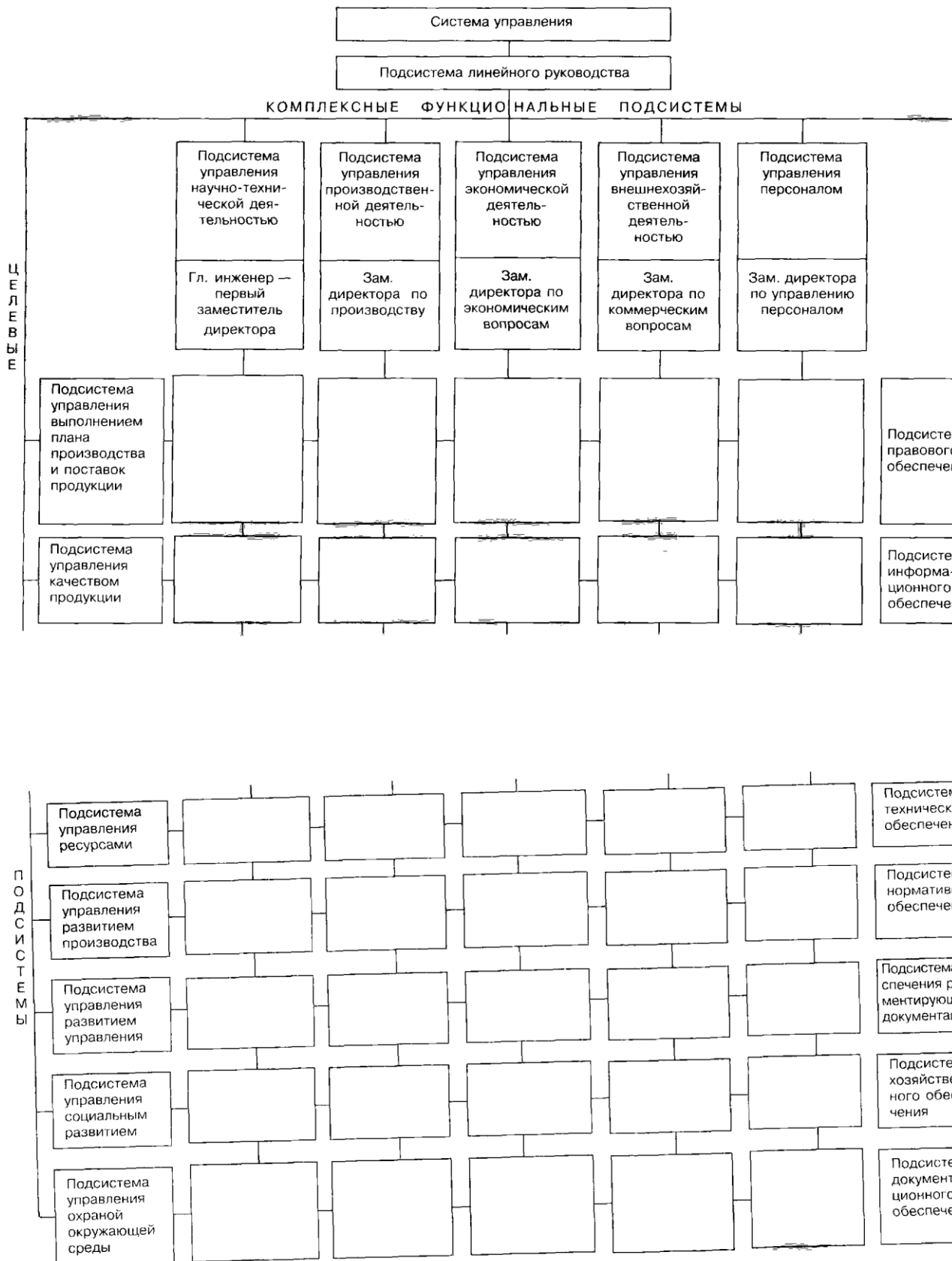


Рис. 2.1. Схема функционально-целевой модели системы управления промышленной организации

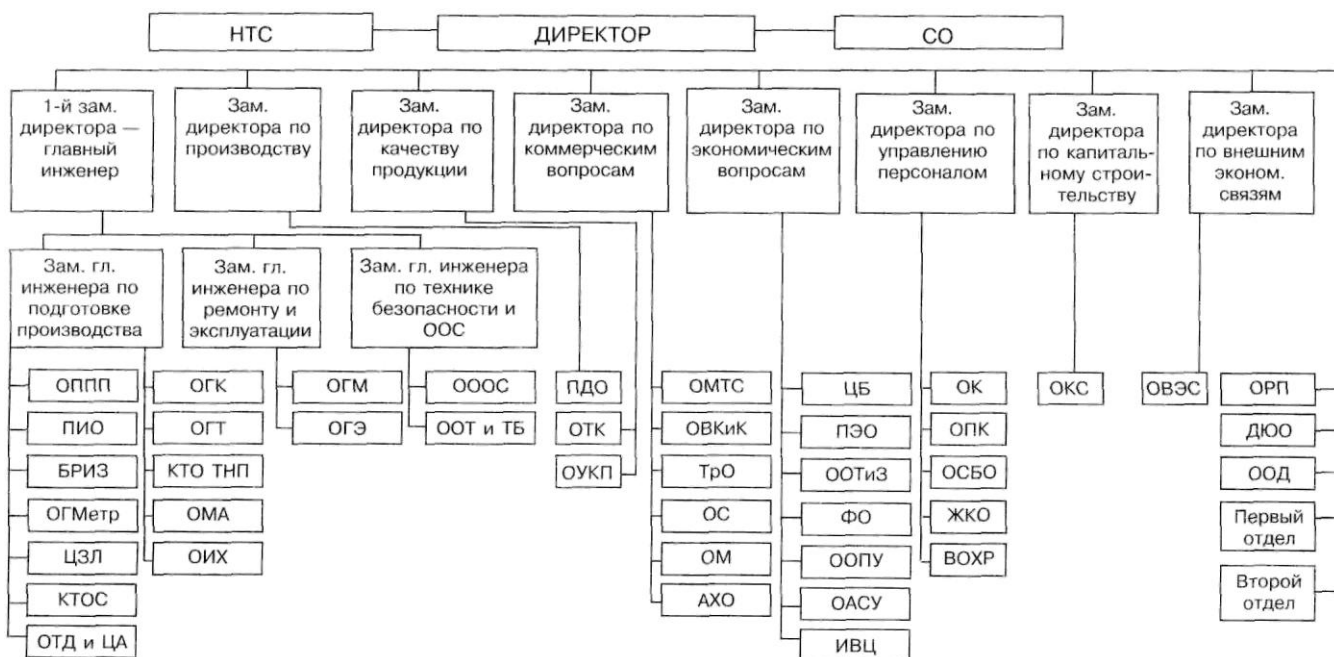


Рис. 2.2. Схема организационной структуры системы управления промышленной организации

Условные обозначения:

- НТС - научно-технический совет
- СО - Совет организации
- ОППП - отдел планирования подготовки производства
- ПИО - патентно-информационный отдел
- БРИЗ - бюро рационализации и изобретательства
- ОГМетр - отдел главного метролога
- ЦЗЛ - центральная заводская лаборатория
- КТОС - конструкторско-технический отдел стандартизации
- ОТД и ЦА - отдел технической документации и центральный архив
- ОГК - отдел главного конструктора
- ОГТ - отдел главного технолога
- КТО ТНП - конструкторско-технологический отдел товаров народного потребления
- ОМА - отдел механизации и автоматизации
- ОИХ - отдел инструментального хозяйства
- ОГМ - отдел главного механика
- ОГЭ - отдел главного энергетика
- ООС - отдел охраны окружающей среды
- ООТ и ТБ - отдел охраны труда и техники безопасности
- ПДО - производственно-диспетчерский отдел
- ОТК - отдел технического контроля
- ОУКП - отдел управления качеством продукции
- ОМТС - отдел материально-технического снабжения
- ОВКиК - отдел внешней кОПОПерации и комплектации
- Тр.О - транспортный отдел
- ОС - отдел сбыта
- ОМ - отдел маркетинга
- АХО - административно-хозяйственный отдел
- ЦБ - центральная бухгалтерия
- ПЭО - планово-экономический отдел
- ООТиЗ - отдел организации труда и заработной платы
- ФО - финансовый отдел
- ОПОПУ - отдел организации производства и управления
- ОПОПУ - отдел автоматизированных систем управления

ИВц - информационно-вычислительный центр  
 ОК - отдел кадров  
 ОПК - отдел подготовки кадров  
 ОСБО - отдел социально-бытового обслуживания  
 ЖКО - жилищно-коммунальный отдел  
 ВОХР - военизированная охрана  
 ОКС - отдел капитального строительства  
 ОВЭС - отдел внешнеэкономических связей  
 ОРП - отдел развития производства  
 ДЮО - договорно-юридический отдел  
 ООД - отдел общего делопроизводства

Таблица 2.4

СОСТАВ КОМПЛЕКСНЫХ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДСИСТЕМ СИСТЕМЫ  
 УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Состав подсистем комплексной подсистемы управления научно-технической деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления производственной деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления экономической деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления внешнехозяйственной деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления персоналом
Управление научными исследованиями Управление конструкторской подготовкой производства Управление технологической подготовкой производства Управление инструментальной подготовкой производства Управление ремонтным обслуживанием производства Управление энергетическим обслуживанием производства Управление стандартизацией Управление метрологическим обеспечением производства Управление рационализацией, изобретательством и патентованием Управление механизацией и автоматизацией	Оперативное управление производством Оперативное планирование производства Оперативное регулирование производства Диспетчирование производства Управление транспортным обслуживанием производства Управление капитальным строительством	Управление перспективным технико-экономическим планированием Управление текущим технико-экономическим планированием Управление финансовой деятельностью Управление бухгалтерским учетом и отчетностью Управление экономическим анализом Управление экономической безопасностью Управление ценными бумагами и собственностью	Управление материально-техническим снабжением Управление внешней кОПОПерацией и комплектацией Управление маркетингом и рекламой Управление сбытовой деятельностью Управление международными хозяйственными связями	Управление планированием и маркетингом персонала Управление наймом и учетом персонала Управление трудовыми отношениями Управление условиями труда Управление развитием персонала Управление мотивацией трудовой деятельности персонала Управление социальным развитием Управление развитием организационных структур управления Управление правовым обеспечением Управление информационным обеспечением системы управления персонала

производства Управление техническим контролем и испытаниями				Управление безопасностью персонала
----------------------------------------------------------------------------	--	--	--	------------------------------------------

Модели стратегического управления персоналом.

*Задача*

Компания «Сельта» работает в области розничной торговли книгами. Необходимо провести анализ внешних стратегических факторов, и сделать выводы о влиянии факторов внешней среды.

**Методические указания по выполнению задания:**

1. Выставить оценки влияния факторов
2. определить взвешенные оценки по каждому фактору и суммарную оценку.
3. Сделать вывод, на основе проведенных расчетов.

Таблица 1

Анализ внешних стратегических факторов

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0.15		
Развитие розничной сети	0.05		
Государственная поддержка малого бизнеса	0.05		
Экономическая стабилизация	0.15		
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0.10		
Конкуренция на внутреннем рынке	0.25		
Новые технологии	0.15		
Снижение активности потребителей	0.10		
Суммарная оценка	1		

Тема 4. Система стратегического управления персоналом. Использование методов PEST и SWOT для стратегического анализа кадровой среды. Этапы реализации стратегии управления персоналом.

Используя данные таблицы 2, постройте матрицу SWOT – анализа для данной компании. Опишите, как можно воспользоваться открывающимися возможностями. Сформулируйте основные проблемы предприятия, наметьте пути совершенствования деятельности предприятия.

Таблица 2

Пример стратегического SWOT-анализа компании, занимающейся розничной торговлей аудио-видео продукции и книг

Внешняя среда	Внутренняя среда
1	2
<b>Возможности (Opportunities)</b>	<b>Сильные стороны (Strengths)</b>
Реализация государственных программ по борьбе с «пиратством» Рост рынка аудио- и видео-продукции за счет изменения доли лицензионного рынка и за счет увеличения доходов населения Развитие Интернет - технологий как нового канала сбыта аудио- и видео-продукции Рост рынка торговых площадей в г. Москве	Опыт работы на рынке Имя компании для поставщиков Наличие информационной системы учета движения товара по наименованиям Сложившиеся отношения с государственными органами Разработан фирменный стиль компании, позволяющий идентифицировать компанию в глазах покупателя Наличие раскрученного Интернет-сайта

1	2
<b>Угрозы (Treats)</b>	<b>Слабые стороны (Weakness)</b>
Возрастание конкуренции со стороны действующих конкурентов за арендуемые торговые площади Возрастание конкуренции со стороны потенциальных конкурентов, в том числе оптовых компаний Возрастание конкуренции со стороны «пиратов» Увеличение доли товаров-заменителей Рост ставки аренды Рост стоимости на рынке труда Олигополия (усиление влияния) поставщиков Рост уровня притязаний клиентов	Отсутствует ряда приоритетных подсистем управления Низкая управленческая и профессиональная образованность высшего и среднего персонала Неэффективная система поиска торговых точек Низкая прибыль компании в абсолютном значении

Таблица 3

Матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	1. 2. 3 и т.д.	1. 2. 3 и т.д.
Слабые стороны	1. 2. 3 и т.д.	1. 2. 3 и т.д.

### Критерии оценки

Критерий	«Неудовлетворительно»	«Удовлетворительно»	«Хорошо»	«Отлично»
1. Соответствие решения сформулированным задачам	Не соответствуют	Частично соответствуют	Преимущественно соответствуют	Соответствуют
2. Степень полноты и правильность решения задачи.	Решение отсутствует	В решении имеются 3 и более ошибки	В решении имеются 1-2 ошибки (логические, практические, теоретические)	Решение дано верно и полностью
3. Степень обоснованности и (аргументация способа решения задачи).	обоснование отсутствует или содержит грубые ошибки	обоснование содержит ошибки	обоснование проведено с учетом части материалов задачи, профессиональных знаний и информации	обоснование проведено верно на основе предоставленных материалов задачи, профессиональных знаний и информации
4. Соответствие профессиональному	Не соответствует	Пропущены 1-2 ключевых профессиональных действия в	последовательность профессиональных действий	представлена верная последовательность

стандарту		процессе при решении задачи	при решении задачи представлена частично	профессионал ьных действий в процессе решения задачи
-----------	--	--------------------------------	---------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------



## **Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процессы формирования компетенций**

### **3.1 Характеристика процедуры текущей и промежуточной аттестации по дисциплине**

Оценивание знаний, умений, навыков и опыта деятельности проводятся на основе сведений, приводимых в матрице соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения.

Цель текущего контроля успеваемости по учебным дисциплинам в семестре – проверка приобретаемых обучающимися знаний, умений, навыков в контексте формирования установленных образовательной программой компетенций в течение семестра. Текущий контроль осуществляется через систему оценки преподавателем всех видов работ обучающихся, предусмотренных рабочей программой дисциплины и учебным планом.

### **3.2 Критерии и шкала оценивания результатов изучения дисциплины во время занятий (текущий контроль успеваемости)**

Критерии оценки тестовых заданий

Количество верных ответов:

86 – 100% - оценка «отлично» (глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, усвоивший взаимосвязь основных понятий дисциплины; способный самостоятельно приобретать новые знания и умения; способный самостоятельно использовать углубленные знания);

71 – 85% ответов – оценка «хорошо» (полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные программой задания, показывающий систематический характер знаний по дисциплине и способный к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшего обучения в вузе и в будущей профессиональной деятельности);

50 - 70% ответов – оценка «удовлетворительно» (обнаруживший знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшего обучения, выполняющего задания, предусмотренные программой, допустившим неточности в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения);

менее 50% ответов – оценка «неудовлетворительно» (имеющему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий)

### **3.3. Критерии и шкала оценивания результатов изучения дисциплины на промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация результатов изучения дисциплины проводится в виде экзамена.

Основанием для определения оценки на экзамене служит уровень освоения обучающимся учебного материала, умение решать практические задачи и формирования компетенция, предусмотренных учебным планом.

Успеваемость на экзамене определяется оценками: «отлично»; «хорошо»; «удовлетворительно»;

«не удовлетворительно».

Оценка «удовлетворительно» по дисциплине может выставляться и при неполной сформированности компетенций в ходе освоения отдельной учебной дисциплины, если их формирование предполагается продолжить на более поздних этапах обучения в ходе изучения других учебных дисциплин.

Оценка	Критерии оценивания	Балльно-рейтинговая оценка
<b>«Отлично»</b>	Обучающийся освоил компетенции дисциплины на всех этапах их формирования на 86-100 %, показал глубокие знания учебного материала, логично и последовательно изложил содержание ответов на вопросы билета; продемонстрировал умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами и свободно выполнять экзаменационные задания; усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой; выполнил все контрольные задания, предусмотренные рабочей программой дисциплины	86-100
<b>«Хорошо»</b>	Обучающийся освоил компетенции дисциплины на всех этапах их формирования на 61-85 %, показал глубокие знания учебного материала, логично и последовательно изложил содержание ответов на вопросы билета, но допустил несущественные неточности; продемонстрировал умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами и выполнять экзаменационные задания; усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой; выполнил все контрольные задания, предусмотренные рабочей программой дисциплины	61-85
<b>«Удовлетворительно»</b>	Обучающийся освоил компетенции дисциплины на всех этапах их формирования на 51-60 %, показал знания учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшего освоения учебных программ, но допустил погрешности в изложении ответов на вопросы билета и при выполнении экзаменационных заданий; ознакомился с основной литературой, рекомендованной программой; справился с контрольными заданиями, предусмотренными рабочей программой дисциплины	51-60
<b>«Не удовлетворительно»</b>	Обучающийся освоил компетенции дисциплины на всех этапах их формирования менее чем на 51 %, обнаружил пробелы в знаниях учебного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении контрольных заданий, предусмотренных рабочей программой дисциплины	0-50