

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Заболотный, Галина Владимировна

Должность: Директор филиала

Дата подписания: 09.10.2023 15:00:58

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>	2021
<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)

А.В Волкодаева

(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>	2021
<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>Владеть</b> навыком анализа успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, стратегического проектирования и взаимодействия подразделений	кейс-задания	Да	Нет
		Экзамен	Нет	Да
	<b>Знать</b> основы стратегического управления персоналом организации, стратегического проектирования и взаимодействия подразделений	тест	Да	Нет
		Экзамен	Нет	Да
ПК-4.4 Способен предоставить рекомендации по планированию численности персонала организации	<b>Знать</b> механизмы планирования численности персонала организации при разработке стратегии управления человеческими ресурсами	тест	Да	Нет
		Экзамен	Нет	Да



	<b>Уметь</b> разрабатывать рекомендации по планированию численности персонала организации при разработке стратегии управления человеческими ресурсами	Доклад, сообщение	Да	Нет
		Экзамен	Нет	Да
	<b>Владеть</b> способностью предоставить рекомендации по планированию численности персонала организации в рамках стратегии управления человеческими ресурсами	кейс-задания	Да	Нет
		Экзамен	Нет	Да
ПК-4.5 Демонстрирует навык документационного сопровождения стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений	<b>Знать</b> порядок документационного сопровождения стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений	тест	Да	Нет
		Экзамен	Нет	Да
	<b>Уметь</b> осуществлять документационное сопровождение стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений	Доклад, сообщение	Да	Нет
		Экзамен	Нет	Да
	<b>Владеть</b> навыком документационного сопровождения стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений	кейс-задания	Да	Нет
		Экзамен	Нет	Да

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций в ходе освоения образовательной программы**

**Раздел 1. Управление человеческими ресурсами в стратегическом менеджменте организации**

**Тест**

**Вариант 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. Подъем; 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. +

4. 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.

## Вариант 2.

1. Какой тип кадровой политики располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период?

- а. пассивная
- б. реактивная
- в. превентивная+
- г. активная

2. Какой тип кадровой политики осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду.)?

- а. пассивная
- б. реактивная+
- в. превентивная
- г. активная

3. Какой тип кадровой политики имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией?

- а. пассивная
- б. реактивная
- в. превентивная
- г. активная+

4. На каком этапе формирования кадровой политики происходит согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития?

- а. программирование
- б. нормирование
- в. мониторинг персонала
- г. набор и отбор персонала+

5. На каком этапе формирования кадровой политики происходит разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации?

- а. программирование +
- б. нормирование
- в. мониторинг персонала
- г. набор и отбор персонала

6. На каком этапе формирования кадровой политики происходит разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации?

- а. программирование
- б. нормирование
- в. мониторинг персонала+
- г. набор и отбор персонала

7. С какой фазой стратегического менеджмента связан пассивный тип кадровой политики?

- а. хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде+
- б. стратегическое планирование в узком смысле - предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации
- в. управление стратегическими возможностями
- г. управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени

8. С какой фазой стратегического менеджмента связан реактивный тип кадровой политики?

- а. хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде
- б. стратегическое планирование в узком смысле — предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации
- в. управление стратегическими возможностями
- г. управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени+

9. С какой фазой стратегического менеджмента связан активный тип кадровой политики?

- а. хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде
- б. стратегическое планирование в узком смысле - предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации
- в. управление стратегическими возможностями+
- г. управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени

10. С какой фазой стратегического менеджмента связан превентивный тип кадровой политики?

- а. хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде
- б. стратегическое планирование в узком смысле — предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации+
- в. управление стратегическими возможностями
- г. управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени

11. Какой тип стратегии организации при краткосрочном (оперативном) планировании производит отбор менеджеров и специалистов под проекты (кадровая политика – открытая)?

- а. ликвидационная
- б. прибыльности
- в. динамического роста+
- г. предпринимательская

12. Какой тип стратегии организации при краткосрочном (оперативном) планировании производит оценку персонала с целью сокращения, использование схем частичной занятости, консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству (кадровая политика – открытая)?

- а. ликвидационная+
- б. прибыльности
- в. динамического роста
- г. предпринимательская

13. Какой тип стратегии организации при краткосрочном (оперативном) планировании реализует программы оценки и стимулирования труда персонала и производит набор эффективных менеджеров (управляющих) (кадровая политика – открытая)?

- а. ликвидационная
- б. прибыльности
- в. динамического роста+
- г. предпринимательская

14. Какой тип стратегии организации при краткосрочном (оперативном) планировании разрабатывает штатное расписание, создает должностные инструкции, осуществляет набор и адаптацию персонала под конкретные виды работ (кадровая политика – открытая)?

- а. ликвидационная
- б. прибыльности
- в. динамического роста
- г. предпринимательская+

### **Тематика докладов, сообщений**

1. Формирование системы управления персоналом организации на стратегическом уровне.
2. Управление организационными изменениями как технология развития организации.
3. Стратегия управления персоналом в органах государственной власти (указать, для какой ветви власти и уровня управления).
4. Изменение методик управления персоналом в процессе роста компаний.
5. Технологии стратегического управления человеческими ресурсами.
6. Особенности проектирования стратегического ассесмента.
7. Стратегическое управление человеческими ресурсами: зарубежный опыт.
8. Типы ценностей в рамках системы стратегического управления человеческими ресурсами.
9. Место стратегия управления человеческими ресурсами в системе управления человеческими ресурсами
10. Философия, миссия компании и видение организации
11. Особенности кадровой политики в современных организациях
12. История появления стратегического УЧР
13. Отличие управления человеческими ресурсами от традиционного управления кадрами и их взаимосвязь со стратегией УЧР?
14. Стратегическое УЧР, его цели и задачи в современной организации
15. Отличительные черты стратегии управления персоналом, и их учет в стратегическом планировании
16. Структура и цели кадровой стратегии
17. Современные типы кадровых стратегий в организациях
18. Основные этапы создания системы стратегического управления человеческими ресурсами
19. Основные факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование кадровой стратегии
20. Основные требования к кадровой стратегии
21. Условия для реализации кадровой стратегии
22. Сходство и различие между оценкой эффективности службы управления персоналом и оценкой реализации кадровой стратегии
23. Методика оценки реализации кадровой стратегии
24. Меры по устранению сопротивлений работников стратегическим изменениям в организации.
25. Создание управленческой команды в ходе выполнения стратегии. Компетентность работников службы управления персоналом.
26. Организационная культура (содержание, типы, функции, параметры измерения и пр.).
27. Подходы к изменениям: «сверху-вниз» и «снизу-вверх»
28. Понятие скорости и глубины организационных изменений
29. Способы вмешательства и рычаги изменений
30. Модель вмешательства «Перепроектирование работ».
31. Модель вмешательства «Система-4»
32. Модель вмешательства «Социотехническая система»
33. Модель вмешательства «Управление по целям»
34. Понятие и сущность организационного развития
35. Особенности организационного развития
36. Применение подхода организационного развития
37. Видение в системе организационного развития
38. Модель организационного развития «Управленческая решетка»
39. Модель организационного развития «Формирование команды»
40. Модель организационного развития «Групповая чувствительность»
41. Модель организационного развития «Процессное консультирование»

42. Методы снятия сопротивления изменениям.
43. Вовлеченность сотрудников
44. Целесообразность применения методов организационного развития.
45. Основные отличия методов организационного проектирования и организационного развития.
46. Применение власти и стилей управления в организации.
47. Структурные и культурные изменения в организации.
48. Эффективность использования рабочих групп и команд.
49. Четыре принципа вовлеченности сотрудников Д. Пью.
50. Матрица проведения изменений Д. Пью.
51. Модель «Размораживание - Движение-Замораживание» К. Левина.
52. Эффективность организационного развития.
53. Модель организационных изменений «7С»
54. Модель организационных изменений «VOCATE»

### **Кейс-задания**

#### **Задание 1**

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. 1;

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 и последующего формулирования выводов, опирающихся на содержащиеся в ней данные.

Таблица 1

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

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
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. Представление об идеальном руководителе, т.е. каким должен быть «настоящий» руководитель	Требовательность, жесткость, 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	Профессионализм. 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
5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным	Руководитель - требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа. Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные	Руководитель - более опытный коллега, неформальный лидер социальной общности структурного подразделения организации. Решения принимает с



	функции - выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования - угроза наказания вплоть до увольнения и повышение оплаты труда	учетом мнения подчиненных. Выполнения решения добивается путем позитивного стимулирования: поощрение за успехи и отказ от наказаний. Совместное обсуждение результатов работы и их оценка
6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организации в целом	Сотрудники структурных подразделений - члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения - выполнение производственного задания подразделения	Сотрудники подразделений - члены одной добровольно составленной команды. Основа общения - общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой
7. Представление о характере связи между работником организации и организацией, т.е. чем должна являться организация для ее сотрудника	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	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
8. Представление о субъекте управления персоналом	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	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
9. Представление о целях управления персоналом	Цель управления персоналом - выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства. Развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки общества	Цель управления персоналом - эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции
10. Представления о средствах достижения целей управления персоналом	Акцент на применении административных и социально-психологических методов стимулирования трудового энтузиазма	Комплексный характер применяемых средств с акцентом на экономические методы. Развитие профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и использования социально-психологических методов
11. Представления о системе управления персоналом - о составных элементах системы, их функциях и связях между ними	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	Централизованное управление персоналом обеспечивается организационно. Функциональные подразделения, образующие систему управления персоналом, выполняют весь комплекс задач, связанных в настоящее время с успешной реализацией данной функции
12. Роль и статус службы управления	Служба управления персоналом выполняет роль вспомогательного подразделения. Ее статус невысок. Работа	Служба управления персоналом - одно из ведущих подразделений. Ее статус весьма

персоналом организации	в этой службе не относится к числу престижных	высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных
---------------------------	---	---

Таблица 2

**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	

**Задание 2**

**«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.

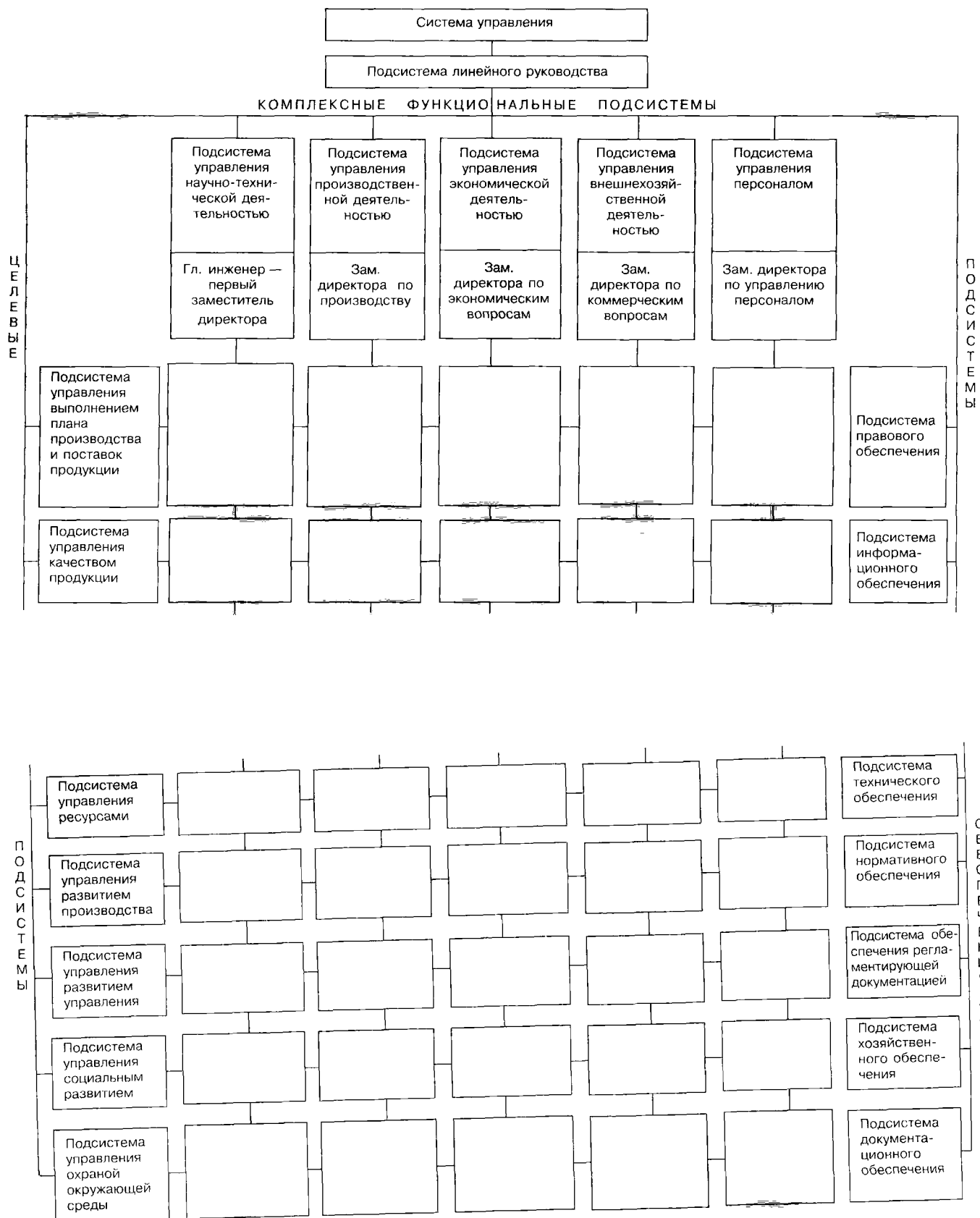


Рис. 2.1. Схема функционально-целевой модели системы управления промышленной организации

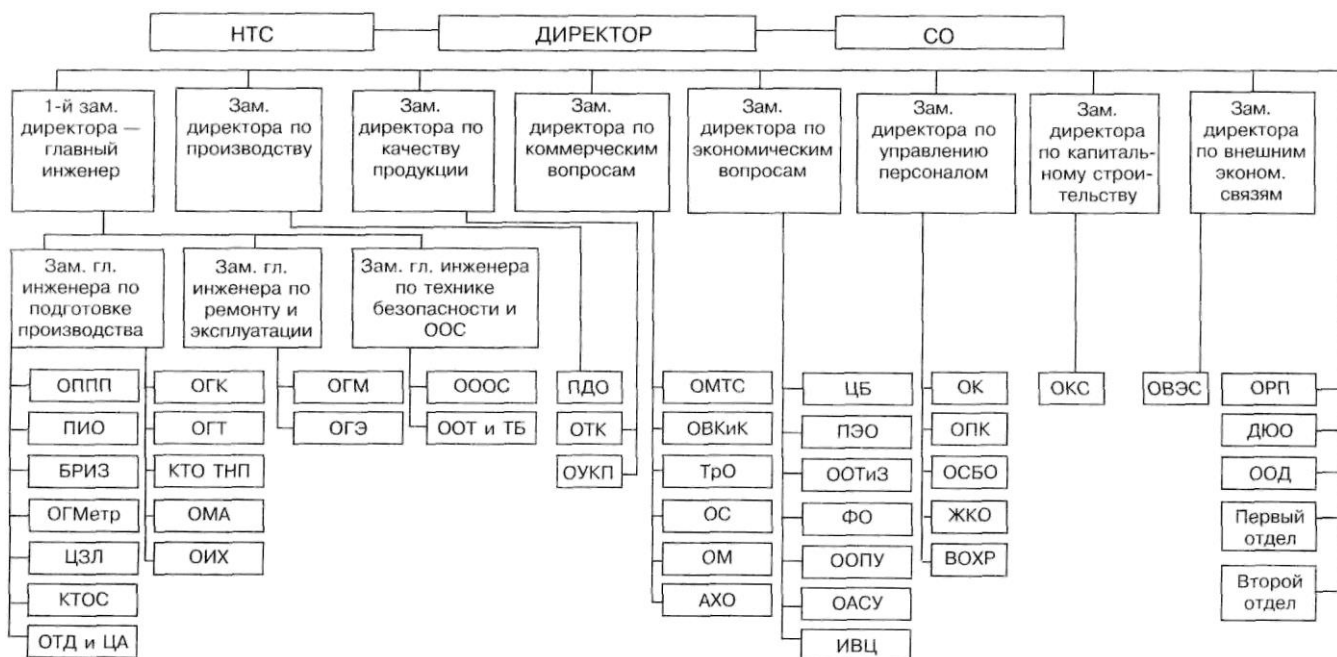


Рис. 2.2. Схема организационной структуры системы управления промышленной организации

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

ОООС - 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 производства	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 Управление безопасностью персонала

Управление техническим контролем и испытаниями				
--	--	--	--	--

### Задание 3.

Модели стратегического управления персоналом.

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		

### Задание 4

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»	Опыт работы на рынке
Рост рынка аудио- и видео-продукции за счет изменения доли лицензионного рынка и за счет увеличения доходов населения	Имя компании для поставщиков
Развитие Интернет - технологий как нового канала сбыта аудио- и видео-продукции	Наличие информационной системы учета движения товара по наименованиям
Рост рынка торговых площадей в г. Москве	Сложившиеся отношения с государственными органами
	Разработан фирменный стиль компании, позволяющий идентифицировать компанию в глазах покупателя
	Наличие раскрученного Интернет-сайта

1	2
Угрозы (Treats)	Слабые стороны (Weakness)
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 ряд 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.

### Задание 5

Роль менеджера в процессе стратегических преобразований. Меры по устранению сопротивлений работников стратегическим изменениям в организации.

### ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. СИТУАЦИЯ «ПОКАЗАТЕЛИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ОТДЕЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

#### Описание ситуации

В крупной производственной организации происходит процесс реструктуризации ее деятельности. В связи с этим произойдут изменения в системе управления персоналом. С этой целью отделу организации производства и управления (ОПОПУ) поручено разработать проект новой системы управления персоналом. Разработке проекта предшествует анализ состояния управления персоналом, который охватывает анализ всех ее подсистем в поэлементном разрезе.

#### Постановка задачи

Необходимо дать характеристику подсистем управления персоналом, подвергаемых анализу, и элементов, составляющих эти подсистемы. Требуется определить важнейшие показатели, характеризующие отдельные элементы системы управления персоналом, по которым необходимо проводить анализ.

#### Методические указания

При характеристике подсистем системы управления персоналом необходимо использовать методические указания к деловой игре «Построение функционально-целевой модели системы управления организацией и ее персоналом» (см. 2.3). Выбор показателей, характеризующих элементы системы управления персоналом, производится в соответствии с материалом, приведенным ниже. Состав элементов производственной организации как системы см. на рис. 3.1.

Анализ проводится по системе показателей, характеризующих отдельные элементы системы управления и производственной системы организации.

Важнейшие показатели элементов системы управления организации  
 Функции управления характеризуются следующими показателями:

- количество видов функций управления, структура функциональных, целевых и обеспечивающих подсистем системы управления, распределение функций по уровням управления, распределение функций по функциональным подразделениям, уровень автономности осуществления функций;

- уровень специализации, концентрации, централизации и копирования функций, количество уровней управления, охватываемых функцией;

- количество функциональных подразделений одного уровня, охватываемых функцией;

- уровень дублирования и регламентации функций;

- количество функций, приходящихся на каждое подразделение аппарата управления;

- затраты на осуществление функций управления, продолжительность осуществления функций управления, уровень качества осуществления функций управления, соответствие затрат на осуществление функций их значимости.

Организационная структура управления характеризуется следующими показателями:

- состав и соотношение линейных, функциональных, целевых и обеспечивающих подсистем систем управления;

- количество и состав управленческих подразделений на разных иерархических уровнях, тип существующей структуры управления;

- число уровней управления (линейного и функционального);

- численность и соотношение различных категорий руководителей, специалистов и технических исполнителей в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;

- объем перерабатываемой информации в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;

- стоимость и соотношение занятых в подразделениях различных видов оргтехники, территориальное расположение подразделений аппарата управления;

- степень регламентации оргструктуры, уровень управляемости в сравнении с нормой управляемости, уровень качества существующей оргструктуры управления;

- количество и соотношение числа решений различных видов, подготавливаемых и принимаемых в различных подразделениях и на различных уровнях аппарата управления;

- число линий соподчинения, число связей между подразделениями;

- соответствие важности решаемых задач уровню линейного руководства, затраты на управление по отдельным функциональным подразделениям и уровням управления;

- состав обеспечивающих подсистем управления и их соотношение с линейными, функциональными и целевыми подсистемами управления.

Кадры управления характеризуются следующими показателями:

- численность управленческих кадров, численность кадров по подсистемам, функциям, удельный вес руководителей, специалистов и других служащих;

- профессиональный, квалификационный и возрастной состав, структура по стажу работы, общеобразовательный уровень, уровень организации повышения квалификации и переподготовки;

- уровень текучести, уровень обеспеченности системы управления кадрами;

- уровень состояния трудовой дисциплины;

- уровень соответствия работников управления занимаемым должностям, степень загруженности работника управления его прямыми обязанностями, оперативность в решении управленческих задач линейными руководителями;

- уровень организации труда работников аппарата управления и использования ими рабочего времени, условия труда работников аппарата управления, размер фонда заработной платы, система оценки кадров управления.



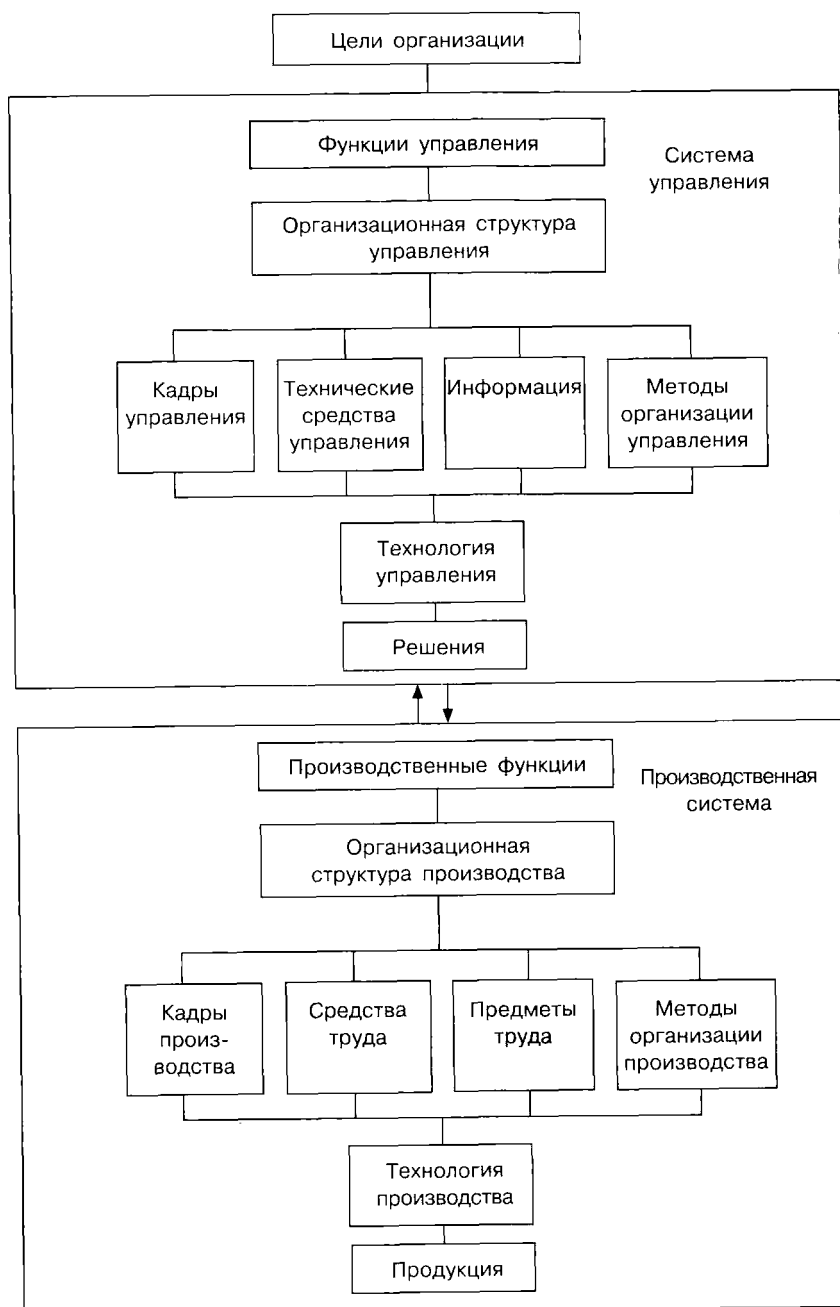


Рис. 3.1. Состав элементов организации как системы

Технические средства управления характеризуются следующими показателями:

- количество и виды технических средств, их технико-эксплуатационные характеристики и стоимость;
- уровень использования технических средств, удельный вес прогрессивных видов оргтехники и ЭВМ, структура оргтехники, уровень механизации и автоматизации управленческих процессов, возрастной состав оргтехники;
- удельный вес стоимости оргтехники и ЭВМ в общей стоимости основных фондов организации;
- уровень оснащённости управленческого труда техническими средствами и специальной мебелью, обеспеченности управленческих работников площадью;
- уровень организации рабочих мест управленческих работников;
- уровень автоматизации задач управления, внедрения типовых рабочих мест руководителей, специалистов и других служащих.

Информация характеризуется следующими показателями:

- объем и виды информации, уровень информационного обеспечения, структура информации по всем ее видам и ее обработка, периодичность поступления информации;
- качество информации;
- количество документов и информации, приходящееся на одно структурное подразделение или работника аппарата управления;
- затраты на создание, передачу и обработку информации;
- уровень использования информации и документов;
- схема информационных потоков и документооборота, распределение информации по уровням иерархии, соотношение общесистемной и специальной информации.

Методы организации управления характеризуются следующими показателями:

- уровень обеспеченности системы управления регламентирующей и методической документацией, уровень учета и контроля исполнения, уровень качества применяемых методов и их использования;
- состояние работы по подбору, расстановке и аттестации кадров;
- степень внедрения стандартов всех категорий, соответствие действующих положений о подразделениях и должностных лицах предъявляемым к этим документам требованиям: действенность инструкций, приказов, указаний и распоряжений администрации;
- система мотивации и стимулирования труда на каждом рабочем месте, эффективность экономических мер воздействия на смежников при соблюдении договоров и обязательств по поставкам;
- уровень социально-психологической обстановки в коллективе, уровень социального развития коллектива, производственной и творческой активности членов коллектива, количество жалоб и заявлений работников на стиль руководства;
- наличие распорядка рабочего дня руководителей, уровень правового обеспечения управления, организации и внедрения нормативного хозяйства, организации делопроизводства, соотношение организационно-административных, экономических и социально-психологических методов по отдельным подразделениям аппарата управления.

Технология управления характеризуется следующими показателями:

- состав и последовательность выполнения процессов управления;
- структура и длительность управленческого цикла, его полнота и замкнутость, количество и структура процессов, процедур, операций;
- удельный вес процедур и операций творческого и рутинного характера, процедур и операций, выполняемых последовательно, параллельно-последовательно, повторяемость процессов, процедур и операций:
- уровень применения типовых технологических процессов, процедур и операций управления;
- уровень регламентации процессов управления;
- ритмичность выполнения процессов управления, длительность осуществления процессов, процедур и операций управления;
- степень сложности процессов, процедур и операций; соотношение повторяющихся, легко формализуемых и оригинальных, неформализуемых процедур и операций управления;
- уровень применения прогрессивных технологических процессов обработки информации и выработки решений, уровень качества выполнения управленческих процессов, процедур и операций;
- уровень нормирования процессов управления, затраты на выполнение процессов, процедур и операций.

Решения характеризуются следующими показателями:

- состав и структура целей организации, количество принимаемых решений; соотношение оперативных, тактических и стратегических, локальных и комплексных, типовых и оригинальных, письменных и устных решений;

- степень полноты и обоснованности принимаемых решений, своевременность принятия решений, вариантность принимаемых решений, уровень регламентации решений;
- степень повторяемости принимаемых решений, степень выполнения решений, качество принимаемых решений, удельный вес принимаемых типовых управленческих решений, оперативность и эффективность принимаемых решений;
- затраты на выработку, обоснование, принятие и реализацию решений.

Важнейшие показатели элементов производственной системы

Производственные функции характеризуются следующими показателями:

- состав и содержание, структура и качество осуществления;
- количество функций, приходящихся на одного рабочего, бригаду;
- затраты на их осуществление;
- длительность осуществления производственных функций;
- уровень повторяемости функций.

Организационная структура производства характеризуется следующими показателями:

- состав производственных подразделений организации;
- состав цехов основного, обеспечивающего и обслуживающего производств;
- территориальное расположение производственных подразделений;
- внутрипроизводственные связи звеньев организационной структуры производства;
- распределение численности работающих, производственных мощностей и объемов производства по производственным подразделениям;
- масштабы научных и опытно-конструкторских подразделений организации;
- длительность цикла «исследование - проектирование - опытное производство - производство», длительность производственного цикла.

Кадры производства характеризуются следующими показателями:

- состав и структура кадров, численность по категориям работающих, обеспеченность кадрами по составу;
- образовательный уровень;
- уровень текучести;
- уровень организации работ по повышению квалификации, подготовке и переподготовке кадров;
- эффективность использования трудовых ресурсов;
- уровень выполнения планов социального развития;
- социальная структура трудового коллектива;
- уровень производительности труда и размеры фонда заработной платы;
- экономическая эффективность мероприятий по социальному развитию трудового коллектива, совершенствованию организации труда;
- уровень нормирования труда, формы разделения и кОПОПерирования труда, условия труда, организация охраны труда.

Средства труда характеризуются следующими показателями:

- структура основных производственных фондов, состав и структура оборудования по стоимости и видам;
- использование основных фондов, степень прогрессивности оборудования и удельный вес его отдельных прогрессивных видов;
- уровень выбытия и прироста основных фондов, механизации и автоматизации;
- фондовооруженность, динамика фондоотдачи;
- уровень обеспеченности средствами труда, эффективность использования основных производственных фондов;
- эффективность мероприятий по техническому развитию производства.

Предметы труда характеризуются следующими показателями:

- объем и номенклатура материальных ресурсов;
- размеры производственных запасов;

- коэффициент оборачиваемости оборотных средств, степень прогрессивности применяемых материалов;
- периодичность поставки материалов, материалоемкость, уровень обеспеченности предметами труда, уровень организации снабжения материальными ресурсами;
- эффективность замены дорогостоящих материалов, эффективность использования материальных ресурсов.

Методы организации производства характеризуются следующими показателями:

- структура типов производства; уровень предметной, технологической и поддетальной специализации; уровень концентрации производства продукции, кОПОПерированных связей (отраслевых и региональных), уровень комбинирования;
- структура видов движения предметов труда (последовательный, параллельно-последовательный), способов передачи партий (вручную, механический, конвейерный), форм организации поточного производства (непрерывно-поточное, прямоточное, переменнo-поточное);
- периодичность запуска партий, степень дискретности производства, уровень ритмичности производства;
- научно-технический уровень производства, сочетание материальных и моральных стимулов к труду, уровень выполнения плана по охране окружающей среды и рациональному использованию природных ресурсов, эколого-экономическая эффективность мероприятий по охране окружающей среды, эффективность мероприятий по совершенствованию организации производства.

Технология производства характеризуется следующими показателями:

- структура видов технологических процессов, степень их прогрессивности, удельный вес основных и вспомогательных техпроцессов, удельный вес ручного труда;
- уровень применения типовых технологических процессов, обеспечения производства техоснасткой и применения стандартной техоснастки;
- качество технологических процессов и затраты на их осуществление, длительность протекания техпроцессов.

Продукция характеризуется следующими показателями:

- объем и номенклатура выпускаемой продукции, объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) и услуг;
- уровень качества выпускаемой продукции, работ и услуг;
- степень сложности продукции, ее научно-технический уровень, удельный вес новых видов продукции;
- уровень выполнения плана производства продукции, НИОКР и услуг, удельный вес экспортной продукции; динамика роста объемов производства и НИОКР;
- удельный вес производственных затрат в обеспечивающем и обслуживающем производствах в себестоимости товарной продукции;
- уровень прогрессивности продукции собственной разработки и аналогичной продукции, разработанной сторонними организациями;
- соотношение между собственными и сторонними разработками во вновь внедряемой продукции, себестоимостью и ценой выпускаемой продукции, прибылью и рентабельностью.

Степень соответствия системы управления производственной системе характеризуется следующими показателями:

- соответствие состояния всех элементов системы управления целям и направлениям развития производственной системы, требуемым состояниям ее элементов;
- соответствие оперативности работы аппарата управления циклам и ритмам материального процесса производства;
- уровень соответствия надежности и точности работы аппарата управления сложности производственных процессов;
- соответствие состава принимаемых решений требованиям процесса производства;

- уровень соответствия иерархического строения системы управления составу и иерархии производственных звеньев;
- соответствие состава и квалификации линейных руководителей требованиям производственной системы.

#### Задание 6.

Ниже в таблице объединены концепции известных авторов формирования команд: Отметьте знаком «+» те роли, которые Вам особенно удаются (обычно их 2–3).

Это ведущие роли. Отметьте знаком «–» те роли, которые у Вас получаются хуже всего. Возможно, именно здесь Вам нужна поддержка членов команды. Определите, какие роли актуальны для Вашей команды. Культивируйте их и осваивайте командный способ управления для решения сложных, неизведанных задач с высокой степенью эффективности.

Цель: рефлексивная оценка собственного личностного потенциала как члена команды.

#### Варианты управленческих ролей:

Управленческие роли	Содержание	Мои роли
1.	Генератор идей, управленец-новатор	Стратег, формулирует цели, задает вектор развития, горит своими идеями, обладает высокими умственными способностями. Талантлив и созидателен. Личность, способная предвидеть изменения. В основании его или ее влияния лежит предвидение лучшего будущего и питание надеждами других
2.	Организатор, систематизатор, постановщик, координатор	Ориентирован на решение задач и принятие решений. Личность, добывающаяся результатов упорным трудом. Строит структуры, описывает технологии. Принимает взвешенные решения, координируя согласованную работу команды. Осуществляет промежуточный контроль (председатель)
3.	Администратор, инструктор, контролер	Беспристрастный, технический, хорошо информированный эксперт. Личность, отслеживающая детали и знающая дело. В основании его или ее влияния лежит управление информацией. Активно поощряются документирование и информационный менеджмент. Определяет правила взаимодействия, алгоритмизирует деятельность
4.	Руководитель, эмоциональный лидер, душа команды, формирователь коллектива	Ориентирован на людей и процессы. В основании его или ее влияния лежит вовлечение людей в принятие решений и разрешение проблем. Осуществляет взаимодействие с коллегами, поддерживает положительную социально-психологическую атмосферу. Энтузиаст, вовлекатель. Ненавязчиво налаживает отношения внутри команды, не явно участвуя в управлении, а лишь объединяя людей
5.	Стратегический проектировщик, аналитик, провидец, отражатель	Ориентирован помыслами в будущее. Личность, озабоченная тем, куда идет организация, делающая акцент на возможностях и оценивающая вероятности. Оценивает, ищет истину, способен критически подойти к делу, оценить все нюансы и детали, углубиться в суть и найти оптимальный вариант. Романтик, критик, видит противоречия и изменения
6.	Лидер-визионер, наставник, двигатель	Эффективен на старте при мобилизации человеческих ресурсов. Заботливый и проявляющий участие. Активно поощряет следование моральным принципам и преданность делу. Ценит движение, пользу, работу
7.	Старшина, боец, лидер	Агрессивный и решительный. Личность, активно преследующая решение задач и достижение целей, получающая заряд энергии в конкурентных ситуациях. Достижение победы – доминантная цель, фокус внимания – на внешних конкурентах и позиции на рынке. Эффективен в

		ситуации кризиса и организации междисциплинарных проектов. Ценит мобилизованность, силу, воздействие, весомость
8.	Исследователь ресурсов, диагност, доводчик, мастер	Загорается чужими идеями, продвигает их, привносит «новшества» и решения извне, умея вовремя разведать окружение на наличие полезных контактов и людей. Талантлив как писатель, обладает проницательностью, зам. руководителя по кадровому формированию
9.	Работник компании	Делает то, что надо команде для результата, но может не обращать внимание на мелочи и качество
9.1	РК, технолог	Выстраиватель процессов
9.2	РК, фасилитатор	Создает условия другим

### Задание 7.

## УПРАВЛЕНИЕ НОВВОВЕДЕНИЯМИ В КАДРОВОЙ РАБОТЕ

### Методические указания

Цель работы - закрепить понятия «кадровое новшество», «кадровое нововведение» и «кадровая инновация», сформировать умение их идентифицировать.

Кадровое новшество (кадровая новация) - это результат чьей-либо творческой деятельности (новое явление, открытие, теоретическое знание, новый метод, принцип и др.) в области кадровой работы, оформленный соответствующим образом и предлагаемый потребителям для дальнейшего преобразования и использования.

Кадровое новшество может оформляться в виде:

- патентов, ноу-хау, рационализаторских предложений;
- понятий, научных подходов или принципов кадровой работы;
- организационной или другой структуры управления кадровой работой;
- документа (стандарта, рекомендаций, методики, инструкции и т.п.);
- результатов маркетинговых исследований рынка труда и т.д. Новшество

характеризуется признаком новизны, поэтому к нему можно относить только то, что является результатом творческой деятельности (продукт труда, содержащий новое решение), и то, что является новым для потребителя (новая для него оргструктура, схема функционального разделения труда, технология управления персоналом и т.п.).

Новшество (новация) - это такой товар, который непосредственно руками не потрогать и физически не измерить: им невозможно воспользоваться без определенного минимума научных знаний, профессиональной компетенции и необходимой информированности. Его без соответствующей предварительной подготовки и переобучения не реализовать. Это интеллектуальный товар, защищенный в соответствующей юридической форме. Он может быть продан его законным владельцем столько раз, сколько найдется на него покупателей.

Новатор - создатель кадрового новшества.

Кадровое нововведение представляет собой процесс практического или научно-технического освоения и использования кадрового новшества с целью повышения эффективности кадровой работы и ее развития в организации в условиях конкуренции.

Кадровая инновация - результат нововведения, конечный результат внедрения новшества, приводящий к изменению кадровой работы как объекта управления и получению экономического, социального или другого вида эффекта. Кадровая инновация возникает в результате использования результатов научных исследований и разработок, направленных на совершенствование кадровой работы.

Инноватор - тот, кто принимает новшество к потреблению, дальнейшему преобразованию или использованию.

Классификация нововведений означает их описание на основе различных признаков. Она позволяет составить представление об их целях, средствах, исполнителях,

инновационном потенциале, результатах и направлениях их использования. В табл. 7.4 представлен вариант классификации нововведений в кадровой работе.

#### Задача 1

Исходные данные и постановка задачи.

Из перечня данных, приведенного ниже, необходимо:

- найти пример нововведения для каждой классификационной группы (возможны повторы);
- выбрать четыре нововведения, доказав, что это действительно нововведения;
- выбрать четыре инновации, доказав, что это действительно инновации;
- выбрать три ординарных изменения, не являющихся ни нововведениями, ни инновациями;
- привести собственные примеры не менее пяти нововведений разных классификационных групп.

Перечень данных для классификации кадровых нововведений

1. Трудовой кодекс РФ.
2. Внесение изменений в «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих» в связи с появлением новых специальностей.
3. Разработка общепрофессиональных научно-методических рекомендаций по научной организации труда в современных условиях.
4. Справочник по делопроизводству в кадровой работе.

Таблица 7.4

### КЛАССИФИКАЦИЯ НОВОВВЕДЕНИЙ В КАДРОВОЙ РАБОТЕ

Признаки разделения на группы	ЗНАЧЕНИЯ ПРИЗНАКОВ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ОПРЕДЕЛИТЬ НОВОВВЕДЕНИЕ И ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС					
1. Причина нововведения	1.1. Развитие науки и техники		1.2. Внутренние потребности		1.3. Потребности рынка	
2. Тип новшества	2.1. Новая идея		2.2. Новая концепция		2.3. Новое решение, методика	2.4. Новый метод, процедура
3. Тип новатора (кем создано новшество)	3.1. Законодатель	3.2. Научная организация (вуз, НИИ, консалтинговая фирма)	3.3. Практическая организация (рекрутинговое или кадровое агентство, служба занятости)	3.4. Клиенты и их организация	3.5. Подразделения и отдельные сотрудники самой организации	
4. Степень радикальности нововведения	4.1. Абсолютная (пионерное, базовое нововведение)		4.2. Относительная (новая разработка)		4.3. Частная (модификация, усовершенствование)	
5. Тип инноватора (кто реализует нововведение)	5.1. Персонал организации в целом		5.2. Отдельные категории персонала	5.3. Отдельные коллективы		5.4. Отдельные сотрудники
6. Глубина преобразований организации для осуществления нововведения	6.1. Системные (изменение организации в целом)		6.2. Комплексные (изменение функциональных подсистем организации)		6.3. Элементные, локальные (изменение отдельных элементов или подразделений функциональных подсистем)	
7. Тип инновации (результата нововведения)	7.1. Новый метод	7.2. Новая методика	7.3. Новая процедура	7.4. Новая оргструктура	7.5. Новая организация процесса	7.6. Новый регламент
8. Потенциал инновации	8.1. Единичная реализация (собственное использование)		8.2. Ограниченная реализация (диффузия)		8,3. Широкая диффузия	
9. Длительность инновационного процесса	9.1. Оперативный (до 6 месяцев)	9.2. Краткосрочный (до 1 года)	9.3. Среднесрочный (от 1 до 3 лет)	9.4. Долгосрочный (более 3 лет)		

5. Разработка карьерограммы должности директора по персоналу в крупной организации.

6. Разработка квалификационных характеристик.

7. Типовая оперограмма процедуры найма персонала.
8. Социограмма.
9. Разработка схемы функционального разделения труда по выполнению функций управления персоналом.
10. Разработка схемы функциональных взаимосвязей в аппарате управления при выполнении функций управления персоналом.
11. Принципы управления персоналом.
12. Методы управления персоналом.
13. Разработка системы показателей по труду, необходимой для анализа и планирования персонала в конкретной организации.
14. Классификация стилей руководства (авторитарный, демократический, либеральный).
15. Разработка оргструктуры службы управления персоналом в создающейся организации.
16. Выбор варианта включения службы управления персоналом в систему управления организацией на этапе ее становления.
17. Расчет количественной потребности в персонале по формуле Розенкранца в конкретной организации.
18. Состав подсистем системы управления персоналом организации и их функции.
19. Система автоматизации кадрового учета «Парус».
20. Использование в работе службы управления персоналом конкретной организации пакета «Босс-кадровик».
21. Экспертные системы «Служба персонала», «Консалтинг персонала».
22. Методические рекомендации по разработке должностных инструкций.
23. Типовые должностные инструкции.
24. Разработка положения о подразделении в конкретной организации.
25. Разработка личностной спецификации для вновь вводимой должности по новой специальности.
26. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
27. Введение летнего трудового распорядка в курортной организации.
28. Отбор персонала по результатам нетрадиционных методов оценки деловых качеств.
29. Обучение персонала методом деловых игр.
30. Методы управления конфликтами.
31. Выбор источников и путей покрытия потребности в персонале при изменении организацией рода деятельности.
32. Технология управления персоналом.

#### Решение

1. На отдельных листах (подписанных, с указанием даты выполнения работы и номера группы) составить список классифицируемых понятий с проставленным номером классификационного признака и подкласса или указанием на то, что приведено ординарное изменение, не относящееся к объектам изучения инновационного менеджмента в кадровой работе. Желательно классифицировать примеры по всем классификационным признакам.

2. Привести примеры кадровых нововведений в области специализации и указать номер классификационного признака и подкласса этих нововведений.

Работа выполняется индивидуально, в конце занятия сдается преподавателю (проверка и защита - на следующем занятии).

#### Оценка работы:

5 баллов - полностью вовремя выполненное задание, оформленное в соответствии с требованиями; 4 балла - полностью вовремя выполненное задание, оформленное с нарушением требований; 3 балла - выполненное задание в поздние сроки, оформленное в соответствии с требованиями; 2 балла - невыполненное задание.



## Задание 7

Исходные данные и постановка задачи.

По признаку отношения персонала к нововведениям в кадровой работе предлагается следующая классификация:

1. Какие из перечисленных категорий персонала входят в группу «новаторы»:

- генераторы идей;
- антрепренеры;
- информационные привратники;
- деловые ангелы;
- вольные сотрудники;
- золотые воротнички;
- альтернативный персонал;
- лидеры;
- администраторы;
- плановики;
- предприниматели;
- энтузиасты;
- нейтралы;
- авантюристы;
- скептики;
- консерваторы;
- ретрограды;
- рационализаторы.

2. Какие из перечисленных категорий персонала входят в группу «способствующие развитию новаторской деятельности»?

3. Какие из перечисленных категорий персонала входят в группу «архетипы руководителей в инновационном процессе»?

4. Какие из перечисленных категорий персонала характеризуют уровень его восприимчивости нововведений в кадровой работе?

5. К какой категории относится персонал, способный выдавать в сжатые сроки большое количество оригинальных предложений, изменять область деятельности и предмет исследования, стремиться к решению сложных проблем?

6. К какой категории относятся энергичные руководители в организации, поддерживающие и продвигающие новые идеи, обладающие интуицией, преданностью идее, инициативностью, способностью идти на риск, ориентированные на внешние задачи?

7. К какой категории относятся специалисты, находящиеся в узловых точках коммуникационных сетей, аккумулирующие и переносящие специализированную информацию, контролирующие потоки научно-технических, коммерческих и других сообщений, накапливающие и распространяющие новейшие знания и передовой опыт, «подпитывающие» творческий поиск на разных этапах создания инновации?

8. Если специалисты играют ведущую роль в процессе разработки и реализации инновационных проектов, являются авторитетными личностями в организации, за которыми признается право принимать ответственные решения в значимых для организации ситуациях, способные распознавать инновационный потенциал каждого работника и могущие заинтересовать его в полном использовании этого потенциала», то к какой категории они относятся?

9. Если специалисты способны на стадии реализации нововведения организовать жесткий контроль над этим процессом, способны оценивать не столько инновационный потенциал работников, сколько эффективность работы организации, то к какой категории они относятся?

10. Если специалисты стремятся к достижению поставленных целей организации путем оптимизации ее будущей деятельности, концентрируя основные ресурсы на традиционных областях деятельности организации, то к какой категории они относятся?

11. Если специалисты ищут новые направления деятельности и возможности расширения номенклатуры продукции, изменяя динамику развития организации, то к какой категории они относятся?

12. К какой категории относится управленческий персонал организации, который выступает в качестве инвестора рисков инновационных проектов, что имеет ряд преимуществ для организации, так как их кредит значительно дешевле банковского из-за отсутствия накладных расходов?

13. Ограниченный контингент новаторов, которые получают на определенный срок практически полную свободу действия. Их цель - сотрясать систему управления организацией, что приводит к появлению у прочих работников новых новаторских идей. К какой категории они относятся?

14. К какой категории относятся высококвалифицированные ученые и специалисты, обладающие предпринимательским подходом к использованию своих профессиональных знаний, чаще всего работающие по найму в организациях или совмещающие работу по найму с предпринимательской деятельностью путем создания в организациях внутрифирменных рискованных предприятий?

15. Если специалисты являются внештатными сотрудниками и привлекаются в организацию в период повышенной нагрузки или при нехватке персонала и их умелое вовлечение в работу может позволить добиться значительного превосходства над конкурентами», то к какой категории они относятся?

### **Вопросы к экзамену**

1. 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)

## Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций

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.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание результатов освоения дисциплины посредством испытания в форме экзамена (зачета). Промежуточная аттестация проводится в конце изучения дисциплины.

Оценочные материалы текущего контроля и промежуточной аттестации используется для осуществления контрольно-измерительных мероприятий и выработки обоснованных управляющих и корректирующих действий в процессе приобретения обучающимися необходимых знаний, умений и навыков, формирования соответствующих компетенций в результате освоения дисциплины.

### Критерии оценки теста

Критерии оценки	Количество верных ответов	Оценка
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	80 – 100%	Отлично
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	60 – 79%	Хорошо
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	50 - 59%	Удовлетворительно
Пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий	менее 50%	Неудовлетворительно

### Критерии оценки докладов, сообщений

Критерии оценки	Баллы	Оценка
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, заявленная тема полностью раскрыта, рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, научность языка изложения, логичность и последовательность в изложении материала, количество исследованной литературы, в том числе новейших источников по проблеме, четкость выводов, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям	5	Отлично
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, научность языка изложения, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.	4	Хорошо
Соответствие целям и задачам дисциплины, содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты.	3	Удовлетворительно
Работа не соответствует целям и задачам дисциплины, содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем.	2-0	Неудовлетворительно

### Критерии оценки кейс-заданий

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 (аргументация способа решения задачи).	обоснование отсутствует или содержит грубые ошибки	обоснование содержит ошибки	обоснование проведено с учетом части материалов задачи, профессиональ	обоснование проведено верно на основе предоставленных материалов задачи,

			ных знаний и информации	профессиональных знаний и информации
4. Соответствие профессиональному стандарту	Не соответствует	Пропущены 1-2 ключевых профессиональных действия в процессе при решении задачи	последовательность профессиональных действий при решении задачи представлена частично	представлена верная последовательность профессиональных действий в процессе решения задачи

### **Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций (промежуточного контроля)**

На этапе промежуточной аттестации используется система оценки успеваемости обучающихся, которая позволяет преподавателю оценить сформированность планируемых результатов обучения, а также уровень освоения материала обучающимися.

Форма оценки знаний: оценка - 5 «отлично»; 4 «хорошо»; 3 «удовлетворительно»; 2 «неудовлетворительно».

### **Шкала оценивания для экзамена**

«Отлично» – выставляется, если сформированность заявленных образовательных результатов компетенций оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно»: студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы из результатов анализа конкретных ситуаций;

«Хорошо» – выставляется, если сформированность заявленных образовательных результатов компетенций оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно», допускается оценка «удовлетворительно»: обучающийся показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты анализа конкретных ситуаций;

«Удовлетворительно» – выставляется, если сформированность заявленных образовательных результатов компетенций оценивается критериями «удовлетворительно», «хорошо» и «отлично»: обучающийся показал знание основных положений фактического материала, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной литературой;

«Неудовлетворительно» – выставляется, если при ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины.

Ответы и решения обучающихся оцениваются по следующим общим критериям: распознавание проблем; определение значимой информации; анализ проблем; аргументированность; использование стратегий; творческий подход; выводы; общая грамотность.

Обучающиеся обязаны сдавать все задания в сроки, установленные преподавателем. 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.