

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность:

Документ подписан в:

Дата подписания: 30.06.2026 21:21:03

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Т.К. Платонова

«25» мая 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины
Стратегии управления персоналом**

Направление подготовки

43.04.01 Сервис

Направленность (профиль) программы магистратуры
43.04.01.01 Управление в сфере гостеприимства и туризма

Для набора 2026 года

Квалификация
Магистр

КАФЕДРА Антикризисное и корпоративное управление**Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам**

Курс Вид занятий	1		Итого	
	уп	рп		
Лекции	6	6	6	6
Практические	10	10	10	10
Итого ауд.	16	16	16	16
Контактная работа	16	16	16	16
Сам. работа	119	119	119	119
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	144	144	144	144

ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом Университета (протокол № 9 от 03.03.2026 г.).

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Прокопец Т.Н.

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент Т.Ю. Синюк

Методический совет направления: д.э.н., профессор И.В. Мишурова

Директор института магистратуры: д.э.н., профессор Е.А. Иванова

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	Формирование у магистров теоретических знаний в области управления персоналом организации и приобретение практических навыков по их использованию.
-----	--

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
ПК-3. Готовность руководить коллективом в сфере гостеприимства, используя навыки применения межличностных и организационных коммуникаций для управления конфликтами и обеспечения предоставления качественных и конкурентоспособных услуг и работ
ПК-8. Готовность использовать наставничество, коучинг и другие современные педагогические технологии развития руководящего состава и ключевых сотрудников индустрии гостеприимства

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:
функциональные стратегии в области управления человеческими ресурсами; технологии проектирования организации, развития изменения и трансформации организации, проектирование рабочих мест и ролей; методы формирования команды сервисного предприятия; методы эффективного руководства человеческими ресурсами предприятий сервиса (соотнесено с индикатором УК-3.1); основные цели, задачи, современные концепции, методы и практику управления человеческими ресурсами; функциональные стратегии в области управления человеческими ресурсами; методы эффективного руководства человеческими ресурсами предприятий сервиса (соотнесено с индикатором ПК-3.1); современные технологии развития и профессионального обучения руководящего состава и сотрудников предприятий сферы сервиса (соотнесено с индикатором ПК-8.1)
Уметь:
оценивать влияние человеческих ресурсов на экономический вклад в деятельность организации, разрабатывать командную стратегию; организовывать работу коллективом на сервисном предприятии; управлять человеческими ресурсами; разрабатывать мероприятия по образовательному и профессиональному росту сотрудников сервисного предприятия (соотнесено с индикатором УК-3.2); формулировать компетенции специалиста по управлению человеческими ресурсами, формулировать стратегии в области УЧР; использовать методы управления человеческих ресурсов для управления возникающих конфликтов, использовать различные методы мотивации сотрудников (соотнесено с индикатором ПК-3.2); организовывать процесс повышения квалификации и профессиональной переподготовки на предприятиях сферы сервиса (соотнесено с индикатором ПК-8.2)
Владеть:
навыками осуществления и управления показателями труда, планирования трудовой деятельности сервисного предприятия (соотнесено с индикатором УК-3.3); методами анализа процесса управления эффективностью сотрудников предприятий сервиса (соотнесено с индикатором ПК-3.3); методами планирования результатов обучения; инструментами проведения аттестации сотрудников предприятий сферы сервиса (соотнесено с индикатором ПК-8.3)

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. «Стратегическое управление персоналом»

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Тема 1 «Управление персоналом организации»: кадровое направление деятельности предприятия как объект управления; стратегия управления персоналом: понятие, виды, связь с общей стратегией предприятия; кадровая политика: понятие и роль, виды; этапы построения кадровой политики и ее основные положения; факторы определяющие содержание кадровой политики; кадровая политика в условиях кризиса. Тема 2 «Планирование человеческих ресурсов»: цели и задачи кадрового планирования; виды и этапы кадрового планирования; методы определения потребности в персонале; регулирование численности персонала организации; оперативный план работы с персоналом; анализ рабочих мест; рынок труда; рынок труда, его правовое регулирование и особенности его функционирования в условиях переходной экономики; разновидности безработицы.	Практические занятия	1	2	УК-3 ПК-3 ПК-8
1.2	Тема 3 "Найм и отбор персонала": подбор персонала в организацию;	Лекционные	1	2	УК-3

	источники привлечения персонала и методы набора персонала; организация подбора персонала; отбор персонала и методы отбора кандидатов; этапы профессионального отбора персонала и прием на работу	занятия			ПК-3 ПК-8
1.3	Тема 3 "Найм и отбор персонала": подбор персонала в организацию; источники привлечения персонала и методы набора персонала; организация подбора персонала; отбор персонала и методы отбора кандидатов; этапы профессионального отбора персонала и прием на работу	Практические занятия	1	2	УК-3 ПК-3 ПК-8
1.4	Тема 4 "Мотивация персонала": : понятие мотивации и ее роль в достижении целей управления; потребность как основополагающий элемент процесса мотивации; развитие теории мотивации; модель мотивации поведения персонала; материальная и нематериальная мотивация; оплата труда как основополагающий способ удовлетворения потребности человека; сущность стимулирующей функции заработной платы;. формы и системы оплаты труда; организационная культура, система коммуникаций в организации, стили руководства, психологический климат в коллективе, деловая этика и этикет как важные составляющие нематериальной мотивации персонала.	Лекционные занятия	1	2	УК-3 ПК-3 ПК-8
1.5	Тема 4 "Мотивация персонала": понятие мотивации и ее роль в достижении целей управления; потребность как основополагающий элемент процесса мотивации; развитие теории мотивации; модель мотивации поведения персонала; материальная и нематериальная мотивация; оплата труда как основополагающий способ удовлетворения потребности человека; сущность стимулирующей функции заработной платы;. формы и системы оплаты труда; организационная культура, система коммуникаций в организации, стили руководства, психологический климат в коллективе, деловая этика и этикет как важные составляющие нематериальной мотивации персонала.	Практические занятия	1	2	УК-3 ПК-3 ПК-8
1.6	Тема "Человеческие ресурсы организаций": определение понятия; управление человеческими ресурсами; человеческие ресурсы и персонал; планирование человеческих ресурсов; ресурсы как система; управление ресурсами; проблемы человеческих ресурсов предприятия; концепция управления персоналом; специфика человеческих ресурсов; рекомендации по эксплуатации человеческих ресурсов Подготовка осуществляется с использованием LibreOffice.	Самостоятельная работа	1	8	УК-3 ПК-3 ПК-8
1.7	Тема "Методология управления человеческими ресурсами" Подготовка осуществляется с использованием LibreOffice.	Самостоятельная работа	1	10	УК-3 ПК-3 ПК-8
1.8	Тема "Технология и этапы управления персоналом организации": классификация технологий управления персоналом; технологии рекрутинга персонала; технологии коммуникации в системе управления персоналом Подготовка осуществляется с использованием LibreOffice.	Самостоятельная работа	1	10	УК-3 ПК-3 ПК-8
1.9	Тема "Управление поведением персонала организации": теория поведения персонала; коллектив и управление поведением персонала; поведение личности в группах; модели поведения персонала в группе; модели организационного поведения; принципы управления поведением; методы и способы управления поведением персонала Подготовка осуществляется с использованием LibreOffice.	Самостоятельная работа	1	8	УК-3 ПК-3 ПК-8
1.10	Тема "Социальная политика в организации": цели социальной политики; задачи социальной политики; сущность социальной политики и ее роль в управлении предприятием; принципы и методы социальной политики предприятия 1.3 Зарубежный опыт социальной политики предприятия Подготовка осуществляется с использованием LibreOffice.	Самостоятельная работа	1	8	УК-3 ПК-3 ПК-8
1.11	Тема "Управление конфликтами в профессиональной сфере": общее понятие конфликта; типы и причины конфликтов в организации; процесс развития конфликта; методы разрешения конфликтной ситуации. Подготовка осуществляется с использованием LibreOffice.	Самостоятельная работа	1	8	УК-3 ПК-3 ПК-8

Раздел 2. «Анализ и оценка управления персоналом»

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Тема 1 « Аудит персонала» Тема 2 «Оценка эффективности работы системы управления персоналом»: понятие деловой оценки персонала, ее цели; оценка потенциала работника, индивидуального вклада, аттестация кадров; документационное и информационное обеспечение процесса деловой оценки; методы оценки персонала, их документационное	Практические занятия	1	2	УК-3 ПК-3 ПК-8

	сопровождение. Подведение итогов и использование результатов деловой оценки; значение и сущность аттестации. Цели и задачи проведения аттестации; показатели, оцениваемые при аттестации сотрудников организации; содержание этапов проведения аттестации; периодичность аттестации.				
2.2	Тема 3 "Система развития персонала": задачи и средства развития персонала; сущность системы непрерывного обучения персонала организации; этапы процесса профессионального обучения; определение потребностей в профессиональном обучении и формирование бюджета; постановка целей, разработка и реализация программ профессионального обучения; принципы, методы, формы и виды обучения; цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации; методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места: издержки подготовки и реализации, область применения, преимущества и недостатки; понятие карьеры, виды деловой карьеры; этапы деловой карьеры, их содержание; сущность служебно-профессионального продвижения персонала; понятие «ротация» кадров; стратегия самоуправления карьерой; методика планирования карьерного развития персонала; этапы карьерного планирования; планирование и подготовка резерва руководителей; выявление и развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом.	Лекционные занятия	1	2	УК-3 ПК-3 ПК-8
2.3	Тема 3 "Система развития персонала": задачи и средства развития персонала; сущность системы непрерывного обучения персонала организации; этапы процесса профессионального обучения; определение потребностей в профессиональном обучении и формирование бюджета; постановка целей, разработка и реализация программ профессионального обучения; принципы, методы, формы и виды обучения; цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации; методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места: издержки подготовки и реализации, область применения, преимущества и недостатки; понятие карьеры, виды деловой карьеры; этапы деловой карьеры, их содержание; сущность служебно-профессионального продвижения персонала; понятие «ротация» кадров; стратегия самоуправления карьерой; методика планирования карьерного развития персонала; этапы карьерного планирования; планирование и подготовка резерва руководителей; выявление и развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом.	Практические занятия	1	2	УК-3 ПК-3 ПК-8
2.4	Тема "Технология управления развитием человеческих ресурсов": инновационные методы и технологии в управлении человеческими ресурсами; проектирование рабочих мест; компетентностный подход развития человеческими ресурсами Подготовка осуществляется с использованием LibreOffice.	Самостоятельная работа	1	12	УК-3 ПК-3 ПК-8
2.5	Темы и вопросы, определяемые преподавателем с учетом интересов студентов: 1. Стратегия развития организации и управления персоналом. 2. Особенности системы управления персоналом на кризисном предприятии 3. Основные этапы организационного проектирования системы управления персоналом. 4. Источники и проблемы найма персонала. Сравнительный анализ методов отбора персонала. 5. Организация отбора претендентов на вакантную должность. 6. Методы планирования и прогнозирования потребности в персонале. Планирование и развитие карьеры в современной организации. 7. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала: опыт российских предприятий. 8. Современные тенденции в области компенсации персонала. 9. Система развития персонала в современной организации. 10. Определение потребности в обучении персонала: методы и их эффективность. 11. Сущность регламентации труда и ее взаимосвязь с управлением персоналом. Сравнительная характеристика инструментария проведения аудита персонала. 12. Информационные технологии управления персоналом организации. 13. Нетрадиционные подходы к оценке персонала. 14. Совершенствование системы управления организацией посредством аудита персонала. 15. Организационный механизм управления конфликтами и стрессами в организации. 16. Этика деловых отношений как критерий профессионализма. 17. Формирование организационной культуры предприятия: особенности российского опыта. 18. Роль коммуникаций в управлении персоналом.	Самостоятельная работа	1	55	УК-3 ПК-3 ПК-8

	Подготовка осуществляется с использованием LibreOffice.				
2.6	Подготовка к промежуточной аттестации	Экзамен	1	9	УК-3 ПК-3 ПК-8

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Железный Д. В.	Управление персоналом в ситуации неопределенности и риска: монография	Москва: Лаборатория книги, 2012	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
2	Маслов В. И.	Стратегическое управление персоналом в условиях глобализации: учебное пособие	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2017	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
3	Дмитриев, А. В., Иванова-Швец, Л. Н.	Управление персоналом в туристическом и гостиничном бизнесе: учебное пособие	Москва: Евразийский открытый институт, 2011	ЭБС «IPR SMART»
4	Плеханов, А. Г., Плеханов, В. А.	Управление персоналом: учебное пособие	Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2011	ЭБС «IPR SMART»
5	Моисеева, Е. Г.	Управление персоналом. Современные методы и технологии: учебное пособие	Саратов: Вузовское образование, 2017	ЭБС «IPR SMART»

5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС «КонсультантПлюс»
ИСС «Гарант» <http://www.internet.garant.ru/>
Портал открытых данных РФ <https://data.gov.ru/>
Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>
База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>
Федеральное агентство по туризму <https://tourism.gov.ru/>

5.3. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС
LibreOffice

5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели			
<p>3 Функциональные стратегии в области управления человеческими ресурсами; технологии проектирования организации, развития изменения и трансформации организации, проектирование рабочих мест и ролей; методы формирования команды сервисного предприятия; методы эффективного руководства человеческими ресурсами предприятий сервиса</p>	<p>поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов</p>	<p>полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям</p>	<p><i>СЗ – кейсы № 1-2), ДИ – деловая игра П – презентации (1-20) ВЭ (вопросы к экзамену 1-39)</i></p>
<p>У Оценивать влияние человеческих ресурсов на экономический вклад в деятельность организации, разрабатывать командную стратегию; организовывать работу коллективом на сервисном предприятии; управлять человеческими ресурсами; разрабатывать мероприятия по образовательному и профессиональному росту сотрудников сервисного предприятия</p>	<p>поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов</p>	<p>полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям</p>	<p><i>СЗ – кейсы № 1-2), ДИ – деловая игра П – презентации (1-20) ВЭ (вопросы к экзамену 1-39)</i></p>
<p>В Навыками осуществления и управления показателями труда, планирования трудовой деятельности сервисного предприятия</p>	<p>поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-</p>	<p>полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной</p>	<p><i>СЗ – кейсы № 1-2), ДИ – деловая игра П – презентации (1-20)</i></p>

	коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	литературой при подготовке к занятиям	<i>ВЭ (вопросы к экзамену 1-39)</i>
ПК-3 Готовностью руководить коллективом в сфере гостеприимства, используя навыки применения межличностных и организационных коммуникаций для управления конфликтами и обеспечения предоставления качественных и конкурентоспособных услуг и работ			
3 Основные цели, задачи, современные концепции, методы и практику управления человеческими ресурсами; функциональные стратегии в области управления человеческими ресурсами; методы эффективного руководства человеческими ресурсами предприятий сервиса	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям	<i>СЗ – кейсы № 1-2), ДИ – деловая игра П – презентации (1-20) ВЭ (вопросы к экзамену 1-39)</i>
У Формулировать компетенции специалиста по управлению человеческими ресурсами, формулировать стратегии в области УЧР; использовать методы управления человеческих ресурсов для управления возникающих конфликтов, использовать различные методы мотивации сотрудников	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям	<i>СЗ – кейсы № 1-2), ДИ – деловая игра П – презентации (1-20) ВЭ (вопросы к экзамену 1-39)</i>
В Методами анализа процесса управления эффективностью сотрудников предприятий сервиса	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям	<i>СЗ – кейсы № 1-2), ДИ – деловая игра П – презентации (1-20) ВЭ (вопросы к экзамену 1-39)</i>

	информационных ресурсов		
ПК-8 Готовность использовать наставничество, коучинг и другие современные педагогические технологии развития руководящего состава и ключевых сотрудников индустрии гостеприимства			
З Современные технологии развития и профессионального обучения руководящего состава и сотрудников предприятий сферы сервиса	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям	<i>СЗ – кейсы № 1-2), ДИ – деловая игра П – презентации (1-20) ВЭ (вопросы к экзамену 1-39)</i>
У Организовывать процесс повышению квалификации и профессиональной переподготовки на предприятиях сферы сервиса	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям	<i>СЗ – кейсы № 1-2), ДИ – деловая игра П – презентации (1-20) ВЭ (вопросы к экзамену 1-39)</i>
В Методами планирования результатов обучения; инструментами проведения аттестации сотрудников предприятий сферы сервиса	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям	<i>СЗ – кейсы № 1-2), ДИ – деловая игра П – презентации (1-20) ВЭ (вопросы к экзамену 1-39)</i>

1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

Экзамен:

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»).

2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы к экзамену

1. Раскройте основные факторы повышения роли персонала в современном обществе
2. Опишите управление человеческими ресурсами: сущность, цели и задачи
3. Дайте понятие и цели управления персоналом организации
4. Расскажите принципы управления персоналом организации
5. Раскройте функции управления персоналом организации
6. Опишите концепцию управления персоналом в организации
7. Раскройте факторы, оказывающие воздействие на людей в организации
8. Опишите методы управления персоналом в организации
9. Опишите организационную структуру управления персоналом
10. Раскройте принципы, характеризующие требования к формированию СУП (сущность, назначение)
11. Раскройте принципы, определяющие направление развития СУП
12. Опишите методы анализа СУП
13. Опишите методы построения СУП
14. Расскажите о возникновении стратегии управления персоналом
15. Раскройте понятие стратегии и ее основные правила
16. Опишите модель стратегического управления по Голгоферу
17. Раскройте этапы разработки стратегии
18. Дайте характеристику видам классификации стратегии и критериям ее оценки
19. Дайте характеристику элементам стратегического управления
20. Раскройте сущность, цели и задачи кадрового планирования
21. Опишите роль кадрового планирования в системе управления работой персонала в организации
22. Раскройте основные источники найма персонала
23. Опишите процесс отбора и найма персонала
24. Раскройте сущность, цели и задачи отборочного собеседования
25. Опишите оценку деловых качеств персонала
26. Опишите современные методы отбора персонала
27. Дайте характеристику организации системы обучения персонала
28. Раскройте принципы и направления рационального использования персонала
29. Опишите трудовую адаптацию персонала
30. Охарактеризуйте организацию работы с кадровым резервом
31. Дайте понятие и опишите виды карьеры
32. Охарактеризуйте управление деловой карьерой
33. Охарактеризуйте высвобождение персонала
34. Опишите систему мероприятий по высвобождению персонала

35. Опишите планирование и контроль деловой карьерой
36. Охарактеризуйте аттестацию персонала организации
37. Расскажите о резюме как средстве самомаркетинга на рынке труда
38. Расскажите о должностной инструкции: необходимость, значение
39. Охарактеризуйте коллективный договор

Критерии оценивания:

- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется, если изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;
- оценка «хорошо» (67-83 баллов) - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;
- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;
- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

Деловая игра

Деловая игра «Оказание давления»

Описание деловой игры

И.И. Иванов – многообещающий молодой менеджер, быстро продвигающийся по службе. Когда он только начинал свою карьеру, его начальником был П.П. Петров – завзятый «трудоголик», чей опыт и знания очень помогли Иванову в то время. Два года спустя ситуация изменилась и Иванов стал начальником Петрова, карьера Петрова после этого застопорилась. В последнее время Иванов и Петров работают в этой же организации и видятся не часто.

Недавно Петрову посоветовали выдвинуть свою кандидатуру на вступление в члены клуба профессиональных управленцев, чтобы познакомиться там с людьми, которые могли бы «подтолкнуть» его карьеру в нужном направлении. Клуб был создан для продвижения идей высокого уровня профессионализма в мире бизнеса. Но Петров знает, что Иванов – член этого клуба и председатель отборочной комиссии.

Собеседование проводится в помещении клуба. Для этого случая Петров оделся наиболее тщательно, хотя его гардероб не отличался большим выбором. Когда он к назначенному времени приехал в клуб, его попросили подождать в зале для приглашенных. Ожидание заняло 15 минут. Когда секретарь наконец ввел Петрова в роскошно обставленный зал заседаний, тот оказался лицом к лицу с членами отборочной комиссии из 8 человек во главе с Ивановым. Все они были одеты в дорогие официальные костюмы. Петрова посадили в торце длинного стола, за которым расположились члены комиссии. Таким образом, комиссия с Ивановым во главе как бы образовала группу «своих» напротив Петрова, единственного среди них «чужака».

Во время последующего собеседования Иванов ни разу не дал понять, что знаком с Петровым, и не пытался обратить внимание комиссии на потенциальную ценность этого человека для клуба.

Через несколько дней после собеседования Петров случайно встретил Иванова на работе. Ему было неловко задавать Иванову какие-либо вопросы по поводу результатов собеседования, а Иванов первым об этом не заговаривал.

Постановка задачи

Обсудить методы оказания давления отдельными людьми или группами, желающими продемонстрировать особое значение своей роли или должности. В данном случае задачей является оценка поведения членов отборочной комиссии. Вопросами для обсуждения являются следующие:

1. Как вы думаете, почему Иванов решил организовать собеседование подобным образом?
2. Какие действия мог бы предпринять Петров, чтобы хоть в какой-то степени повлиять на ход собеседования?
3. Как вы думаете, Петрова приняли в члены клуба?

Методические указания

В ходе собеседований, проводимых с различными целями, члены комиссий зачастую демонстрируют серьезность и важность своей деятельности, часто внушая при этом собеседнику даже чувство страха. Например, некоторые комиссии поддерживают статус своей деятельности посредством униформы – судьи в зале суда, академики в мантиях и т.п.

Описание хода деловой игры

Студенты делятся на группы по 5 человек. Каждая группа проводит собеседование, затем письменно отвечает на поставленные вопросы, при этом обсуждая ответы в своей группе. Затем происходит общее обсуждение ситуации. При этом если у студентов существует определенный опыт работы, они могут привести примеры других методов «запугивания», используемых членами отборочных комиссий.

Деловая игра «Преимущества и недостатки приобретения квалифицированных работников через обучение и наем»

Описание деловой игры

Компания А была оштрафована на 1000 дол. за неудовлетворительный уровень подготовки своих сотрудников. Руководство этой компании в марте отстранило от работы 300 своих страховых агентов для прохождения курса обучения, а сама компания стала первой оштрафованной компанией со стороны контролирующей организации Б.

Компания Б – организация, осуществляющая контроль за деятельностью страховых компаний, обязала компанию А выплатить штраф 1000 дол. включая затраты на обучение неквалифицированного персонала. Компания Б провела проверку компании А после получения ряда заявлений по поводу процедур подбора персонала. В результате проверок, которые длились три месяца, был приостановлен наем новых страховых агентов, последовали изменения в руководстве компании А. Генеральным директором компании вместо г-на Иванова был назначен г-н Петров. В результате все страховые агенты были направлены на прохождение курса обучения, чтобы качество их работы соответствовало стандартам, устанавливаемым компанией Б.

Компания А – одна из крупнейших в стране страховых компаний с 5-миллионным количеством клиентов. По подсчетам г-на Петрова, действия компании Б обошлись компании А в Ю млн. дол. в виде недополученной прибыли. Каждому клиенту, который получил неквалифицированные консультации, было предложено полное возмещение затрат.

Г-н Сидоров, глава комитета по защите прав инвесторов, заявил, что штраф не решает проблемы, но доказывает состоятельность существования контролирующей организации Б, призванной уберечь инвесторов от предложенных им неудовлетворительных программ инвестирования. Вопросы

1. Почему компании А пришлось временно отстранить от работы весь штат своих агентов?

2. Какие имеются доводы «за» и «против» существования контролирующих организаций типа Б, которые имеют полномочия от имени государства контролировать работу частных компаний?
3. Должны ли контролирующие организации иметь право накладывать штраф на компании за неспособность обучить собственный персонал работать в соответствии со стандартами контролирующей организации?
4. Какие проблемы в подборе персонала у компании А смогли привлечь внимание контролирующей организации?
5. Почему был приостановлен наем на работу в компанию А новых страховых агентов?
6. Какой должна быть политика подбора персонала, чтобы в дальнейшем избежать проблем с контролирующей организацией?

Постановка задачи

Определить преимущества и недостатки обучения работников или найма новых в процессе обеспечения компании квалифицированными сотрудниками.

Методические указания

Наем новых сотрудников необходимо проводить только при условии прохождения ими соответствующего обучения.

Описание хода деловой игры

1. Игра рассчитана на 2 академических часа.
2. Численность группы обучающихся не должна превышать 35 человек, которые делятся на группы по 5 человек.
3. Для каждой группы готовится копия исходных данных деловой игры.
4. Преподаватель объясняет цели деловой игры и предлагает студентам ознакомиться с ситуацией и обсудить ее. Итогом обсуждения должны стать ответы на 6 поставленных вопросов, причем важно получить эти ответы, организовав дискуссию между группами.
5. Ознакомить студентов с опытом инспекции контролирующей организацией компаний, в которых работает кто-то из участников деловой игры.

Критерии оценки:

23-30 баллов, если принимает активное участие в работе группы, предлагает собственные варианты решения проблемы, выступает от имени группы с рекомендациями по рассматриваемой проблеме либо дополняет ответчика; демонстрирует предварительную информационную готовность в игре

14-22 баллов, если принимает активное участие в работе группы, участвует в обсуждениях, высказывает типовые рекомендации по рассматриваемой проблеме, готовит возражения оппонентам, однако сам не выступает и не дополняет ответчика; демонстрирует информационную готовность к игре

8-13 баллов, если принимает участие в обсуждении, однако собственной точки зрения не высказывает, не может сформулировать ответов на возражения оппонентов, не выступает от имени рабочей группы и не дополняет ответчика; демонстрирует слабую информационную подготовленность к игре

0-7 балла, если не принимает участия в работе группы, не высказывает никаких суждений, не выступает от имени группы; демонстрирует полную неосведомленность по сути изучаемой проблемы.

Кейсовое задание № 1

«Анализ системы мотивации ООО «Эксквизит»

ООО "Эксквизит" - малое предприятие, продает обувь по доступной широким массам населения цене, занимаясь как оптовой, так и розничной торговлей.

ООО "Эксквизит" использует традиционные приемы экономической мотивации. В рассматриваемой организации применяется повременная система оплаты труда, причем используется ее повременно-премиальная разновидность.

Основная ставка заработной платы зависит от положения работника в иерархической структуре компании. В ней можно выделить следующие основные уровни:

- руководство;
- начальники отделов;
- директора магазинов;
- сотрудники отделов и магазинов;
- вспомогательный персонал.

Таким образом, повышение заработной платы происходит в соответствии с продвижением работника вверх по служебной лестнице.

Сумма премии, получаемой каждым работником, определяется, как некоторый процент от ее максимально возможного размера. Размер общей прибыли, полученной организацией, практически не оказывает влияния на размер премии, получаемой работником. Это объясняется тем, что если прибыль не была получена, но не из-за каких-либо недочетов в деятельности данного работника, то он не может быть лишен премии.

Наряду с премиями в организации существует также и система штрафов. Она выражается в лишении премии либо уменьшении ее размеров за разного рода нарушения трудовой дисциплины, правил техники безопасности, разглашение служебной тайны.

Кроме традиционных форм материального стимулирования сотрудников в фирме применяются и некоторые менее традиционные формы. Так, например, администрация фирмы с целью повысить сплоченность коллектива, а также заинтересовать сотрудников в высоких показателях работы, за счет прибыли приобретает для своих сотрудников билеты на концерты известных эстрадных, оперных и других артистов.

Администрация фирмы не забывает и о важных как личных (рождение ребенка, день рождения сотрудника) так и общих праздниках (Новый год, 8 марта, 23 февраля и др.). Сотрудники ценят не только материальную сторону этих мероприятий, но и внимание администрации к личности каждого сотрудника, а также возможность в неформальной обстановке пообщаться с коллегами. Таким образом, руководство фирмы как бы сочетает вместе экономические стимулы с неэкономическими.

Наряду с вышеперечисленными стимулами используются также и чисто неэкономические. В основном это личные благодарности работникам, выносимые начальниками, создание администрацией благоприятных возможностей для изучения таких необходимых в работе дисциплин, как маркетинг, психология, банковское дело.

Для изучения используемой в ООО "Эксквизит" мотивационной системы, было проведено тестирование 5 рядовых работников. Тестируемым было предложено оценить по девятибалльной шкале некоторые характеристики организации. Полученные результаты приведены в таблице 1.

Рассчитав по формуле (1) общую оценку каждой характеристики с учетом ее важности, получаем уровень удовлетворенности работников этой характеристикой в отдельности, и, затем, по формуле (2) определяем общую удовлетворенность работников.

$$E = W * b_{cp} , \quad (1)$$

где E - общая оценка каждой характеристики с учетом ее важности

W - важность каждой характеристики (от 1 до 3-низкая, от 3 до 6-средняя, от 6 до 9-высокая)

b_{cp} - средний балл, полученный каждой характеристикой

$$S = \frac{E}{\sum W_i} = \frac{582,8}{86} = 6,77 , \quad (2)$$

где S - общая удовлетворенность работников

Таблица 1 - Удовлетворенность работников характеристиками организации

Респонденты Характеристики	1	2	3	4	5	b _{ср}	W	E
1. Удовлетворенность стимулами, используемыми в организации	7	8	7	8	9	7,8	5	39
2. Удовлетворенность способом их использования	8	7	7	9	7	7,6	5	38
3. Отношение сотрудника к ним	7	9	8	9	8	8,2	9	73,8
4. Степень их взаимодействия друг с другом	7	5	4	6	7	5,8	4	23,2
5. Уровень сознательности работников	8	7	6	7	8	7,2	7	50,4
6. Удовлетворенность сотрудников работой	7	8	9	8	8	8	9	72
7. Информированность сотрудников о положении дел на предприятии, перспективах развития и т.п.	5	6	5	5	6	5,4	4	21,6
8. Взаимодействие работников в организации	6	4	3	8	7	5,6	7	39,2
9. Мера влияния каждого сотрудника на цели организации	5	6	4	8	8	6,2	8	49,6
10. Удовлетворенность сотрудников уровнем принятия решений	7	6	7	9	8	7,4	7	51,8
11. Удовлетворенность сотрудников методами контроля, используемыми в организации	6	6	5	7	7	6,2	7	43,4
12. Уровень децентрализации в организации	5	2	3	8	7	5	5	25
13. Уровень участия работников в процессе принятия решений	5	5	6	7	8	6,2	9	55,8
Сумма	-	-	-	-	-	86,6	86	582,

В результате анализа таблицы 1 можно сделать вывод о том, что наиболее удовлетворительно сотрудники относятся к стимулам, они удовлетворены работой, меньше же всего они удовлетворены уровнем децентрализации и степенью информированности работников.

Что же касается общей удовлетворенности работников, то она составляет приблизительно 6,77, что соответствует высокому уровню (от 0 до 3-низкий, от 3 до 6-средний, от 6 до 9-высокий уровень).

Основываясь на проведенном исследовании, можно сказать, что для усиления и воздействия мотивационных факторов, в мотивационной структуре организации необходимо произвести некоторые изменения.

Для улучшения морального климата в организации было бы желательно повысить информированность работников о положении дел на предприятии и перспективах развития, а также степень децентрализации. Все это позволяет сделать вывод, что основной проблемой является плохая организация коммуникации, в частности, путей идущих "сверху вниз", то есть от руководства к рядовым сотрудникам, и коллективное взаимодействие.

Таким образом, необходимо ввести в организации практику проведения общих собраний, что, в виду небольших размеров организации, не будет слишком сложно. На них будут подводиться итоги работы фирмы и намечаться перспективы дальнейшей деятельности. Проводить такие собрания стоит в конце недели, месяца

Выплата премий носит в организации весьма субъективный характер, так как их размер устанавливается руководителем, который делает выводы об эффективности деятельности сотрудника за последний месяц, основываясь практически только на собственном мнении. Это обуславливает неизбежность ошибок при распределении премий, и, следовательно, может породить недовольство сотрудников. Кроме того, добросовестный работник не должен лишаться премии из-за отсутствия прибыли, однако в случае, если организация не получит прибыль, выплатить премию, скорее всего будет невозможно. Чтобы избежать этого нужно создать резервный фонд, в который бы шли ежемесячные отчисления от прибыли.

Задания

1. Дайте оценку действующей системы мотивации с позиций применения различных мотивационных моделей: А. Маслоу, Д. Макгрегора, Ф. Герцберга
2. Предложите изменения в поощрении работников данного предприятия.
3. Разработайте схему оценки состояния мотивации на Вашем предприятии (подразделении): критерии оценки, их весовую значимость, шкалу оценки.
4. Проведите экспертную оценку состояния мотивации на Вашем предприятии (подразделении) и запишите ее результаты в таблице 2.
5. Сделайте выводы по результатам оценки и дайте рекомендации по совершенствованию системы мотивации Ваших работников.

Таблица 2 - Удовлетворенность работников характеристиками организации

Респонденты	1	2	3	4	5	b _{ср}	W	E
Характеристики								

Критерии оценки:

23-30 баллов, если принимает активное участие в работе группы, предлагает собственные варианты решения проблемы, выступает от имени группы с рекомендациями по рассматриваемой проблеме либо дополняет ответчика; демонстрирует предварительную информационную готовность в игре

16-22 баллов, если принимает активное участие в работе группы, участвует в обсуждениях, высказывает типовые рекомендации по рассматриваемой проблеме, готовит возражения оппонентам, однако сам не выступает и не дополняет ответчика; демонстрирует информационную готовность к игре

9-15 баллов, если принимает участие в обсуждении, однако собственной точки зрения не высказывает, не может сформулировать ответов на возражения оппонентов, не выступает от имени рабочей группы и не дополняет ответчика; демонстрирует слабую информационную подготовленность к игре

0-8 балла, если не принимает участия в работе группы, не высказывает никаких суждений, не выступает от имени группы; демонстрирует полную неосведомленность по сути изучаемой проблемы.

Кейсовое задание № 2 "Оценка трудовой деятельности"

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме - ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что:

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

- 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;
- 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо повышения оклада;
- 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых, и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

Критерии оценки:

15-20 баллов, если принимает активное участие в работе группы, предлагает собственные варианты решения проблемы, выступает от имени группы с рекомендациями по рассматриваемой проблеме либо дополняет ответчика; демонстрирует предварительную информационную готовность в игре

10-14 баллов, если принимает активное участие в работе группы, участвует в обсуждениях, высказывает типовые рекомендации по рассматриваемой проблеме, готовит возражения оппонентам, однако сам не выступает и не дополняет ответчика; демонстрирует информационную готовность к игре

5-9 баллов, если принимает участие в обсуждении, однако собственной точки зрения не высказывает, не может сформулировать ответов на возражения оппонентов, не выступает от имени рабочей группы и не дополняет ответчика; демонстрирует слабую информационную подготовленность к игре

0-5 балла, если не принимает участия в работе группы, не высказывает никаких суждений, не выступает от имени группы; демонстрирует полную неосведомленность по сути изучаемой проблемы.

Темы презентаций

1. Разработка проекта повышения эффективности деятельности управленческого персонала.
2. Сущность и основные принципы функционально- стоимостного анализа (ФСА).
3. Кадровый резерв. Виды и этапы формирования кадрового резерва.
4. Характеристика структуры плана работы с резервом руководящих кадров.
5. Оценочные показатели, снижающие трудовой вклад работника.
6. Важнейшие методы оценки управленческого персонала.
7. Процесс отбора кандидатов на вакантную должность.
8. Функциональные взаимосвязи между участниками проведения аттестации персонала.
9. Основные типы аттестации персонала.
10. Организация аттестации персонала.
11. Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала.
12. Механизм формирования государственной кадровой политики.
13. Кадровый контроллинг и кадровое планирование.
14. Место и роль кадровой политики в политике организации.
15. Тейлоризм как теория и организация труда. Место работника в управлении персоналом в тейлористской модели труда.

16. Теории человеческого и социального капитала как отражение повышения роли персонала в современном производстве.
17. Модификация власти: партнерство, соучастие, коллективное предпринимательство.
18. Особенности руководства группой с интернациональным составом. Развитие интернационального менеджмента в современном мире.
19. Особенности руководства молодежью и пожилыми сотрудниками. Особенности взаимоотношений с руководителями различных уровней.
20. Управление персоналом в кризисном предприятии.

Критерии оценки:

17-20 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;

13-16 баллов, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;

10-12 баллов, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;

0-9 баллов, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются темы представленных разделов, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки стратегического управления персоналом, а также анализ его и оценка

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад и презентацию по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.