Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 26.09.2023 11:07:00
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета
экономики и управления

_____ /П.А. Аркатов/

«29» апреля 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Направление подготовки
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Профиль «Стратегическое управление человеческими ресурсами»

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения:
очная, очно-заочная (2021 год приема)

Москва 2021

1. Цели и задачи освоения дисциплины.

Цель изучения дисциплины:

- изучение теоретических и практических навыков о системе управления деловой карьерой;
- освоение компетенций, необходимых в профессиональной деятельности;

Задачи изучения дисциплины:

- формирование представления о профессиональной деятельности в области управление деловой карьерой.
- изучение основ разработки и реализации концепции управление деловой карьерой, кадровой политики организации, основ стратегического управления деловой карьерой;
- развитие навыков разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

2. Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата.

Дисциплина «Стратегическое управление персоналом» относится к обязательной части Блока 1. «Дисциплины (Модули) учебного плана по направлению 38.03.03 «Управление персоналом».

Дисциплина «Стратегическое управление персоналом» взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами учебного плана, формирующими универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции будущих бакалавров по направлению 38.03.03 Управление персоналом.

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

В процессе освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции, и должны быть достигнуты планируемые результаты обучения:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-3	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия;	**знать:** технологии определения стратегии управления персоналом организации, технологии и методы формирования и контроля бюджетов управленческих мероприятий; технологии составления и контроля статей расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового контроллинга; основные технологии работы с документами и основные правила документационного обеспечения управленческих процессов **уметь:** формулировать предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала, организацию и проведение оценки персонала; составлять предложения и контролировать статьи расходов на программы и мероприятия по развитию пер-

		сонала и построению профессиональной карьеры для планирования бюджетов **владеть:** формулировать предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала, организацию и проведение оценки персонала; составлять предложения и контролировать статьи расходов на программы и мероприятия по развитию персонала и построению профессиональной карьеры для планирования бюджетов

4. Структура и содержание дисциплины.

Для очной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, т.е. 144 академических часов (из них 78 часов – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины «Стратегическое управление персоналом» изучаются на 8 семестре: лекции – 30 часов, семинарские (практические) занятия – 36 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Для очно-заочной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, т.е. 144 академических часов (из них 88 часов – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины «Стратегическое управление персоналом» изучаются на 9 семестре: лекции – 28 часов, семинарские (практические) занятия – 28 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Структура и содержание дисциплины «Стратегическое управление персоналом» по срокам и видам работы отражены в Приложении 3.

Содержание разделов дисциплины.

Тема 1. *Основы стратегического управления персоналом*

Понятие стратегического управления персоналом и человеческих ресурсов, развитие концепции стратегического управления персоналом, необходимость изменения парадигмы управления персоналом, модели управления персоналом: модель соответствия, гарвардская схема, модель Р. Уолтона и Д.Геста. Основные виды деятельности в сфере стратегического управления персоналом. Цели, задачи, сфера стратегического управления персоналом. Стратегическое управление персоналом как теория и как практика.

Тема 2. *Подходы к стратегическому управлению персоналом*

Выделение подходов к стратегическому управлению персоналом. Компетентностный подход, ориентированный на ресурсы и их потенциал. Модель «потенциал ресурсов», модель «стратегическое соответствие». Основные подходы к разработке стратегий развития персонала по Р.Ричардсону и М.Томпсону. Модели «наилучшее практическое решение», «наилучшее соответствие», «конфигурационный подход». Ограничения концепции стратегического управления персоналом.

Тема 3. *Методы управления персоналом*

Классификация методов управления персоналом. Содержание административных методов управления персоналом и их развитие. Содержание экономических методов управления персоналом и их развитие. Особенности социально-психологических методов

управления персоналом. Современные тенденции и подходы к развитию методов управления персоналом. Реализация административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом

Тема 4. *Формулирование и реализация стратегий развития персонала*

Роль стратегии в управлении персоналом. Разработка стратегии управления персоналом, ее цели и задачи. Управление, ориентированное на высокие показатели работы. Модель управления, ориентированное на высокий уровень приверженности. Согласование стратегий организации со стратегией управления персоналом. Процедура и проблемы реализации стратегии управления персоналом. Управление персоналом при различных видах стратегии организации.

Тема 5. *Стратегическое развитие персонала*

Понятие, цели и задачи стратегического развития персонала. Ресурсные возможности и интеллектуальный капитал. Необходимое качество персонала. Развитие компетенций персонала в условиях стратегического управления. Управление компетенциями персонала. Элементы развития персонала: «научение», образование, развитие, обучение.

Тема 6. *Система стратегического управления персоналом*

Понятие системы стратегического управления персоналом, цели и задачи ее создания и функционирования. Основная структура, элементы и подсистемы системы стратегического управления персоналом. Роль и место стратегий развития персонала, а также методов и подходов стратегического управления персонала в системе стратегического управления персоналом.

5. Образовательные технологии.

Преподавание дисциплины «Стратегическое управление персоналом» предполагает использование различных методических приемов при реализации компетентностного подхода в изложении и восприятии материала. Этот способ предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения как групповых, так и индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с самостоятельной работой с целью формирования и развития профессиональных умений и навыков студентов: чтение лекций с использованием наглядных демонстрационных материалов; педагогические ситуации; групповые дискуссии; лекции с проблемным изложением; диалог; беседа; работа в малых группах; организация и проведение текущего контроля знаний студентов в форме тестирования; проведение интерактивных семинарских занятий.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов: оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций:

- подготовка и выступление на семинарском занятии с докладом и презентацией;
- написание контрольной работы в виде бланкового тестирования;
- проведение устного опроса (собеседования);
- решение кейс-задачи;
- проведение интерактивных занятий в формах деловых, ролевых игр;
- сдача экзамена.

Образцы тестовых заданий для контрольной работы, тем для выполнения докладов и презентаций, контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля, вопросов к экзамену приведены в Приложении 1.

6.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).

6.1.1. В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующие компетенции:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать
ОПК-3	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия;

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения учащимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

6.1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания.

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимся планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

ОПК-3 - Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия;

Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
знать: технологии определения стратегии управления персоналом организации, технологии и методы формирования и контроля бюджетов управленческих мероприятий; технологии составления и контроля статей расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового контроллинга; основные технологии работы с документами и основные правила документационного обеспечения	технологии определения стратегии управления персоналом организации, технологии и методы формирования и контроля бюджетов управленческих мероприятий; технологии составления и контроля статей расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового контроллинга; основные технологии работы с документами и основные правила документационного обеспечения управ-	Учащийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: технологии определения стратегии управления персоналом организации, технологии и методы формирования и контроля бюджетов управленческих мероприятий; технологии составления и контроля статей расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового контроллинга; основные технологии работы с документами и основные прави-	Учащийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний технологии определения стратегии управления персоналом организации, технологии и методы формирования и контроля бюджетов управленческих мероприятий; технологии составления и контроля статей расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового контроллинга; основные технологии работы с документами и основные правила документационного обеспече-	технологии определения стратегии управления персоналом организации, технологии и методы формирования и контроля бюджетов управленческих мероприятий; технологии составления и контроля статей расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового контроллинга; основные технологии работы с документами и основные правила документа-

управленческих процессов;	ленческих процессов	ла документационного обеспечения управленческих процессов	ния управленческих процессов	ционного обеспечения управленческих процессов
уметь: формулировать предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала, организацию и проведение оценки персонала; составлять предложения и контролировать статьи расходов на программы и мероприятия по развитию персонала и построению профессиональной карьеры для планирования бюджетов	Учащийся не умеет или в недостаточной степени умеет формулировать предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала, организацию и проведение оценки персонала; составлять предложения и контролировать статьи расходов на программы и мероприятия по развитию персонала и построению профессиональной карьеры для планирования бюджетов	Учащийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: формулировать предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала, организацию и проведение оценки персонала; составлять предложения и контролировать статьи расходов на программы и мероприятия по развитию персонала и построению профессиональной карьеры для планирования бюджетов. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	Учащийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: формулировать предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала, организацию и проведение оценки персонала; составлять предложения и контролировать статьи расходов на программы и мероприятия по развитию персонала и построению профессиональной карьеры для планирования бюджетов	Учащийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: формулировать предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала, организацию и проведение оценки персонала; составлять предложения и контролировать статьи расходов на программы и мероприятия по развитию персонала и построению профессиональной карьеры для планирования бюджетов. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
Владеть: формулировать предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала, организацию и проведение	Учащийся не владеет или в недостаточной степени владеет формулировать предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор	Учащийся владеет или в недостаточной степени владеет формулировать предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор	Учащийся владеет навыками формулировать предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала, орга-	Учащийся в полном объеме владеет навыками формулировать предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и

оценки персонала; составлять предложения и контролировать статьи расходов на программы и мероприятия по развитию персонала и построению профессиональной карьеры для планирования бюджетов	персонала, организацию и проведение оценки персонала; составлять предложения и контролировать статьи расходов на программы и мероприятия по развитию персонала и построению профессиональной карьеры для планирования бюджетов	персонала, организацию и проведение оценки персонала; составлять предложения и контролировать статьи расходов на программы и мероприятия по развитию персонала и построению профессиональной карьеры для планирования бюджетов. Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	низацию и проведение оценки персонала; составлять предложения и контролировать статьи расходов на программы и мероприятия по развитию персонала и построению профессиональной карьеры для планирования бюджетов, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации	отбор персонала, организацию и проведение оценки персонала; составлять предложения и контролировать статьи расходов на программы и мероприятия по развитию персонала и построению профессиональной карьеры для планирования бюджетов

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «Стратегическое управление персоналом».

Шкала оценивания	**Описание**
«Отлично»	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. Ответил на два экзаменационных вопроса полностью.
«Хорошо»	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации. Ответил на вопросы экзаменационного билета с незначительными ошибками.
«Удовлетвори	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным

тельно»	планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации. В ответе на вопросы экзаменационного билета допущены незначительные ошибками.
«Неудовлетворительно»	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует полное несоответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации, и при ответе на вопросы экзаменационного билета.

Фонд оценочных средств представлен в приложении 1 к рабочей программе.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.

а) основная литература:

1. Шестакова, Е.В. Планирование кадров : учебное пособие / Е.В. Шестакова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». - Оренбург : ОГУ, 2013. - 169 с. : табл., схем. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=270268

2. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, — 168 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14713-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/520255 (дата обращения: 17.09.2023).

б) дополнительная литература

Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. —402 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08905-9. — Текст : электронный //Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/473945

Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов /В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. —431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09984-3. — Текст : электронный //Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468476

.Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов /Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт,2021. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8710-2. — Текст :электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:https://urait.ru/bcode/468565

в) программное обеспечение и интернет - ресурсы:

Используемое программное обеспечение:

Наименование ПО	№ договора
Операционная система, Windows 7 (или ниже) - Microsoft Open License	Лицензия № 61984214, 61984216,61984217, 61984219, 61984213, 61984218, 61984215
Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License	Лицензия № 61984042

Интернет-ресурсы:

Каждый студент обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронным библиотекам университета (elib.mgup; lib.mami.ru/lib/content/elektronyy-katalog),к

электронным каталогам вузовских библиотек и крупнейших библиотек Москвы (http://window.edu.ru), к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам).

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Аудитории, оснащенные учебной мебелью и переносным (стационарным) мультимедийным комплексом (проектор, ноутбук (компьютер)).

9. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов.

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы по отношению к обучающемуся, как лекции, семинары, а также различные виды самостоятельной работы по заданию преподавателя. В рамках данного курса используются такие активные и интерактивные формы работы, как:

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену. Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

При чтении лекций по дисциплине преподаватель использует электронные мультимедийные презентации. Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к промежуточной аттестации.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре.

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы.

Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов согруппников. Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди

обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по освоению самостоятельной работы.

Данная форма работы направлена на самостоятельное изучение обучающимися отдельных вопросов по темам учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется тематическим планом.

При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода. Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались. При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические рекомендации для подготовки к контрольной работе.

Контрольная работа является одной из составляющих учебной деятельности студента. Целью контрольной работы является определения качества усвоения учебного материала. Задачи, стоящие перед студентом при подготовке и написании контрольной работы:

1. закрепление полученных ранее теоретических знаний;
2. выработка навыков самостоятельной работы;
3. выяснение подготовленности студента к будущей практической работе.

Контрольные выполняются студентами в аудитории, под наблюдением преподавателя. Тема контрольной работы известна и проводится она по сравнительно недавно изученному материалу. Преподаватель готовит задания либо по вариантам, либо индивидуально для каждого студента. По содержанию работа может включать теоретический материал, задачи, тесты, расчеты и т.п. выполнению контрольной работы предшествует инструктаж преподавателя. Подготовку к контрольной работе следует начинать с повторения конспектов лекций, соответствующего раздела учебника и учебных пособий по данной теме.

Методические указания для обучающихся по участию в решении case задач ситуационного практикума.

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников.

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические рекомендации на составления и выступления с докладом.

Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить. При написании доклада по заданной теме студенту необходимо составляет план, подобрать основные источники. Как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения. Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу должен проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить. Каждый доклад должен начинаться с введения. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть ее практическую значимость.

В основной части доклада раскрывается его содержание. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента. В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д. В заключении подводятся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам. При подготовке устного выступления нужно учитывать его регламент - не более 10 минут.

Методические рекомендации студентам для подготовки к экзамену.

Подготовка студентов к экзамену включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года (семестра);

- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену;

-подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в билете.

Подготовку к экзамену необходимо целесообразно начать с планирования и подбора нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как. в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти. Предложенная методика непосредственной

подготовки к экзамену может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем. Литература для подготовки к экзамену обычно рекомендуется преподавателем. Она также указана в учебной программе дисциплины. Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к экзамену, нельзя, потому что учебники пишутся разными авторами, представляющими свою, иногда отличную от других, точку зрения по различным научным проблемам. Поэтому для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации. Наиболее оптимальны для подготовки к экзамену учебники и учебные пособия, рекомендованные Министерством образования и науки. Основным источником подготовки к экзамену является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал. Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других. В ходе подготовки к экзамену студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных юридических проблем. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к экзамену должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала. В этот период полезным может быть общение студентов с преподавателями по дисциплине на консультациях.

10. Методические рекомендации для преподавателя.

Данная дисциплина занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки бакалавров по управлению персоналом. На лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты темы, а на практических занятиях показать не только знание общих теоретических вопросов изучаемой темы, но и практику применения технологий развития персонала в современных отечественных организациях.

В процессе подготовки к семинарскому занятию желательно ознакомиться не только с материалом основной литературы, но и обратить внимание на литературу, рекомендуемую дополнительно, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов, издаваемых по разным аспектам управления персоналом.

Так как качество освоения курса зависит, прежде всего, от того, насколько точно и полно студент владеет его понятийным аппаратом, то при подготовке к занятиям рекомендуется посмотреть глоссарий, содержащий анализ основных терминов изучаемой дисциплины, материал лекции по изучаемой теме и, конечно, ответить на вопросы теста, позволяющего проконтролировать уровень освоения, как теоретического материала проблемы, так и ее основного понятийного аппарата.

Современные технологии обучения большое внимание уделяют формированию умения студента самостоятельно работать с информацией, четко формулировать собственные мысли, аргументировать свою позицию, что является основой становления профессионализма молодого сотрудника.

Один из важных способов достижения этой цели – анализ альтернативных точек зрения. Предлагаемая в рабочей программе литература позволяет выявить специфику подходов к той или иной проблеме, поэтому при подготовке к занятию необходимо по-

смотреть по конкретному вопросу материал нескольких рекомендуемых учебников, а не ограничиваться одним учебником.

Наиболее полно продемонстрировать умение работать с литературой студент должен в докладе, который, как раз и предполагает сравнительный анализ имеющихся в теории вопроса точек зрения. Предлагаемая тематика докладов позволяет каждому студенту выбрать для изучения такой вопрос курса, который будет именно данному студенту интересен и полезен. Составленный доклад может стать частью будущей выпускной квалификационной (дипломной) работы студента.

Такой подход позволит студенту сформировать целостный взгляд на проблемы управления персоналом и послужит основанием для формирования комплексного подхода к решению практических задач управления.

Программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки бакалавров 38.03.03 «Управление персоналом».

Программу составил:

к.э.н., доцент  /Л.М. Фомичева/

Программа утверждена на заседании кафедры «Управление персоналом»

Заведующий кафедрой
д.э.н., доцент  /М.М. Крекова/

Приложение 1
к рабочей программе

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

Направление подготовки: 38.03.03 «Управление персоналом»
ОП: «Стратегическое управление человеческими ресурсами»
Форма обучения: очная, очно-заочная
2021 год набора

Кафедра: «Управление персоналом»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

«Стратегическое управление персоналом»

Состав:

1. Паспорт фонда оценочных средств

2. Описание оценочных средств:

- *темы для доклада и презентации;*
- *примерные вопросы для контрольной работы в формате бланкового тестирования;*
- *примерные вопросы по темам дисциплины;*
- *кейс-задачи;*
- *вопросы для подготовки к экзамену.*

Составитель:
к.э.н., доцент Фомичева Лилия Михайловна

Москва, 2021 год

Таблица 1

ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

«Стратегическое управление персоналом»					
ФГОС ВО **38.03.03 «Управление персоналом»**					
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие **компетенции**:					
КОМПЕТЕНЦИИ		**Перечень компонентов**	**Технология формирования компетенций**	**Форма оценочного средства****	**Степени уровней освоения компетенций**
ИНДЕКС	**ФОРМУЛИРОВКА**				
ОПК-3	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия;	Знает: технологии определения стратегии управления персоналом организации, технологии и методы формирования и контроля бюджетов управленческих мероприятий; технологии составления и контроля статей расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового контроллинга; основные технологии работы с документами и основные правила документационного обеспечения управленческих процессов; Умеет: формулировать предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала, организацию и проведение оценки персонала; составлять предложения и контролировать статьи расходов на программы и мероприятия по развитию персонала и построению профессиональной карьеры для планирования бюджетов Владеет: формулировать предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала, организацию и проведение оценки персонала; составлять предложения и контролировать статьи расходов на программы и мероприятия по развитию персонала и построению профессиональной карьеры для планирования бюджетов	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	УО, Т, зачет ДС, ДС, К-З, К-З, ДИ	**Пороговый уровень** Учащийся имеет общее представление о теоретических подходах к разработке корпоративной стратегии управления персоналом.

**- Сокращения форм оценочных средств см. в приложении 2 к РП

Перечень тем для подготовки доклада по дисциплине «Стратегическое управление персоналом».

Доклад и презентация направлены на оценку уровня освоения знаний и умений, полученных в рамках профессиональной компетенции ОПК-3.

Критерии оценки доклада

При определении оценки указанные условия должны выполняться полностью. Условие, выполняемое частично, считается невыполненным.

Оценка «отлично» при выполнении следующих условий:

1. В раскрыты следующие вопросы:
- суть рассматриваемого аспекта и причину его рассмотрения,
- описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения.
2. Соблюдение регламента при представлении доклада.
3. Представление, а не чтение материала.
4. Использование актуальных нормативных, монографических и периодических источников литературы.
5. Четкость дикции.
6. Правильность и своевременность ответов на вопросы.

Оценка «хорошо» при выполнении следующих условий: невыполнение любых двух из указанных условий.

Оценка «удовлетворительно» при выполнении следующих условий: невыполнение любых трех из указанных условий.

Оценка «неудовлетворительно»: невыполнение любых четырех из указанных условий.

Критерии оценки презентации

	3 балла	**4 балла**	**5 баллов**
Общая информация	Информация изложена частично. В работе использован только один ресурс.	Достаточно точная информация. В работе использовано более одного ресурса.	Представленная информация кратка и ясна, полностью соответствует теме работы. В работе использовано более одного ресурса.
Степень раскрытия проблемы	Тема раскрыта не полностью. Процесс решения проблемы неполный.	Тема раскрыта практически полностью. Процесс решения завершен.	Тема раскрыта максимально полно. Процесс решения завершен.
Оформление	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы некоторые эффекты и фоны. Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы эффекты, фоны, графики и звуки, акцентирующие внимание на изложенной информации. Слайды просты в понимании.
Изложение материала	Презентационные слайды не содержат схематичных (рисуночных) изображений и перегружены текстом, представляющим собой целые предложения.	Презентационные слайды содержат схематичные (рисуночные) изображений но перегружена пояснительным текстом.	Презентационные слайды содержат только схематичные (рисуночные) изображения. Текст минимален. Все комментарии даются студентом при защите.

Перечень тем для подготовки доклада и презентации:

1. Влияние компетентностного подхода на формирование стратегии управления персоналом.
2.Стратегическое и текущее планирование персонала.
3.Разработка и реализация стратегии управления персоналом организации.
4. Выявление и оценка кадровых рисков с целью моделирования эффективных бизнес-процессов в области стратегического управления персоналом.
5. Организация финансового планирования и прогнозирования затрат по элементам кадровой политики организации с целью оптимизации как отдельных бизнес-процессов, так и системы стратегического управления персоналом в целом.
6. Формирование программ для обеспечения развития кадрового потенциала организации в соответствии со стратегией ее развития.
7. Эффективное руководство подразделениями, группами сотрудников,реализующими специализированные функции управления персоналом.
8. Создание системы управления персоналом предприятия.
9. Стратегическое управление персоналом как фактор повышения конкурентоспособности организации.
10. Особенности управления персоналом на разных стадиях жизненного цикла организации.
11. Этапы построения кадровой политики.
12. Концепции развития управления персоналом в условиях рыночной системы.
13. Организационное проектирование системы управления персоналом.
14.Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом.
15. Реализация стратегии управления персоналом.
16.Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
17. Инновации в управлении персоналом.
18. Управление нововведениями в кадровой работе.
19. Зависимость менеджмента изменений от организационной культуры.
20. Школы стратегии управления персоналом.

Примерный формат вопросов для контрольной работы в формате бланкового тестирования по дисциплине «Стратегическое управление персоналом».

Контрольная работа в формате бланкового тестирования направление на оценку уровня освоенности знаний по дисциплине «Стратегическое управление персоналом», получаемых в ходе освоения компетенции ОПК-3.

Критерии оценки используются следующие:
«отлично» - 20-18 правильных ответов;
«хорошо» - 17-15 правильных ответов;
«удовлетворительно» 14-10 правильных ответов;
«не удовлетворительно» менее 10 правильных ответов.

1. Стратегическое управление персоналом возникло:

а) в Древнем Риме при планировании военных сражений;

б) со вступлением управления персоналом в этап УЧР;

в) с появлением первых отделов кадров в начале XX в.;

г) в результате внедрения научных разработок Ф. Тейлора американскими компаниями;

д) в государственном планировании трудовых ресурсов в СССР;

е) в период массового использования в управлении информационных технологий.

2. Главное отличие УЧР от традиционного управления кадрами состоит в:

а) тотальной компьютеризации управления персоналом, использовании разнообразных компьютерных программ для решения кадровых вопросов;

б) четком разделении функций между линейными руководителями и специалистами служб персонала, устранении почвы для конфликтов между ними;

в) нацеленности кадровой стратегии на достижение компромисса между экономическими интересами компании и ее социальными партнерами;

г) непосредственном подчинении кадрового планирования производственному плану;

д) интегрировании управления персоналом в общую стратегию бизнеса.

3. Долгосрочные социальные программы компании относятся к задачам:

а) тактическим;

б) всем перечисленным в вопросе;

в) стратегическим;

г) оперативным.

4. К отличительным чертам стратегии управления персоналом не относится:

а) долгосрочный характер целей;

б) важность (релевантность) решаемых задач для жизнедеятельности организации, ее успеха или выживания;

в) связь с высшим уровнем управленческой иерархии;

г) высокая степень редукции (упрощения) сложных управленческих проблем;

д) связь с насущными, жизненно важными интересами сотрудников;

е) общесистемный характер стратегии управления персоналом, его распространенность на все жизненно важные для компании сферы и уровни управления.

5. Укажите, к какому уровню стратегии управления персоналом относится модель социального партнерства:

а) общесистемному, содержащему цели, затрагивающие всю систему управления персоналом компанией;

б) функциональному, характеризующему отдельные постоянно осуществляемые функции управления персоналом;

в) специфическому, конкретно ситуационному, связанному с особыми условиями работы компании.

6. Главными достоинствами стратегического управления человеческими ресурсами является возможность:

а) рационализировать управление кадровым составом, глубже понять его сегодняшнее состояние, своевременно заметить угрозы и новые возможности;

б) минимизировать количество увольнений, сократить текучесть кадров;

в) повысить заработную плату работников и объем социальных льгот;

г) обеспечить интеграцию человеческих, экономических, техникотехнологических ресурсов для решения важнейших задач;

д) держать руку на пульсе перемен, быстрее замечать изменения ситуации и реагировать на них;

е) повысить гибкость управления, расширить права менеджеров в принятии мер по адаптации компании к изменениям ситуации.

7. Укажите, какому типу генеральной стратегии наиболее соответствует стратегия социального партнерства:

а) стратегии предпринимательства;

б) стратегии динамического роста;

в) стратегии прибыльности;

г) стратегии ликвидации;

д) стратегия выживания;

е) стратегии резкого изменения курса.

8. К основополагающим принципам тейлористской модели управления персоналом относится:

а) узкая специализация работников, жесткий контроль за ними при приличной зарплате;

б) научная обоснованность основных функций управления, стабильность рабочего места, поощрение инициативы работников

в) децентрализация управления, групповая организация труда, подчиненность личных интересов общим;

г) подбор здоровых и добросовестных работников, демократический стиль управления, дробление производственных операций;

д) разделение труда, корпоративный дух, дисциплина;

е) максимальное задействование физического и интеллектуального потенциала работника.

9. Две стратегические модели управления персоналом, позволяющие в большей мере обеспечить солидарность всех участников производства и предотвращать забастовки:

а) неотейлористская;

б) индивидуалистическая;

в) виртуальная;

г) самоуправленческая;

д) социального партнерства.

10. Стратегия «Акцент на талантах» подразумевает

а) Набор специалистов с ярко выраженной профессиональной мотивацией

б) Адаптацию новых специалистов

в) Психологическую поддержку руководящего звена компании

г) Набор специалистов с отсутствующей профессиональной мотивацией

Вопросы по темам дисциплины «Стратегическое управление персоналом».

Перечень примерных контрольных вопросов для оценки на семинарских занятиях уровня знаний по дисциплине «Стратегическое управление персоналом», получаемых в ходе освоения компетенции ОПК-3.

1 Назовите базовые категории стратегического управления персоналом, дайте им характеристику.

2 В чем сущность стратегического управления персоналом?

3 Назовите основные этапы развития концепции стратегического управления персоналом.

4 В чем отличия моделей управления персоналом?

5 Назовите отличия компетентностного подхода.

6 Поясните необходимость применения административных методов управления персоналом.

7 Поясните необходимость применения экономических методов управления персоналом.

8 Поясните необходимость применениям социально-психологических методов управления персоналом.

9 Проанализируйте необходимость согласования стратегий организации со стратегией управления персоналом.

10 В чем заключаются особенности стратегического развития персонала?

Описание учебных кейсов

Решение кейсовых ситуаций по дисциплине «Стратегическое управление персоналом» направлено на оценку уровня владения знаниями, навыками и умениями, формируемыми у учащегося в ходе освоения профессиональной компетенции ОПК-3. Критерии для оценки работы учащегося над решением кейс-задач:

Оценка	Критерии оценивания
Оценка 5 (Отлично)	• изложение материала логично, грамотно, без ошибок; • свободное владение профессиональной терминологией; • умение высказывать и обосновать свои суждения; • студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; • студент организует связь теории с практикой.
Оценка 4 (Хорошо)	• студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; • ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.
Оценка 3 (Удовлетворительно)	• студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; • обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
Оценка 2 (Неудовлетворительно)	• отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс; • в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

Кейс № 1

КЕЙС «ТРЕБУЮ ПОВЫШЕНИЯ»

Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия:

- получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения;
- составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений;
- вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю.

В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат.

Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия:

- по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть;
- официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой;
- оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

Вопросы и задания:

1. Оцените предложение руководителя по каждому пункту.
2. Какие условия Вы хотели бы изменить?
3. Предложите руководителю свой вариант решения.

Кейс № 2

КЕЙС «НЕТ ОСНОВАНИЙ»

Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки.

Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов вырабатывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные.

Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.

Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

Вопросы и задания

1. Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации.
2. Какие источники Вы используете?
3. Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника.
4. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность.
5. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.

Описание деловых (ролевых) игр к учебному кейсу

Участие студента в деловых (ролевых) играх направлено на закрепление навыков и умений, получаемых в ходе освоения компетенции. Кроме того, деловые игры позволяют оценить уровень освоения знаний, умений и навыков, сформированных в ходе освоения дисциплины.

Критерии оценки действий участников игры:

- активность обучающихся 0-5 баллов;
- использование дополнительных материалов 0-5 баллов;
- качество и эффективность принятых решений, их аргументированность 0-5 баллов;
- взаимопомощь, уровень межличностных отношений в команде 0-5 баллов;
- достижение поставленной цели (ей) игры 0-5 баллов;
- решение проблемы 0-5 баллов.

Каждый критерий прежде всего оценивается по факту выполнения («+» или «-»). Для того, чтобы участие в игре было засчитано – каждый участник должен набрать не менее 5 «+». Затем, каждый критерий оценивается в баллах. Компетенции считаются освоенными на базовом уровне, если учащийся набрал от 15 до 20 баллов, на повышенном - от 21 до 30 баллов.

ДЕЛОВАЯ ИГРА «Моделирование процесса найма персонала»

Студенты разбирают кейс, в котором отражена организационная структура компании и должность, на которую открыта вакансия, идет обсуждение, какой метод подбора использовать, формируются этапы подбора кандидатов.

Далее группа делится на 2 части, выбираются лидеры подгрупп (директора по управлению персоналом), менеджеры по персоналу и высший руководитель организации.

Каждая подгруппа также выбирает по 2 претендента на должность, и они проходят отбор по созданному плану.

Далее происходит оценка и сравнение кандидатов (в это время кандидаты готовят вою речь о процессе отбора). В конце семинары оглашается мнение, кого взяли на должность и подводятся итоги игры.

Краткие методические указания для Деловых игр: При участии в деловых играх, Магистр должен проявлять активность на занятии, показывать свои знания тем игр, уметь мыслить логически и применять ранее полученные навыки анализа ситуации.

ДЕЛОВАЯ ИГРА «Применение методов бесконтактной оценки персонала: составление резюме»

1) Каждому из студентов необходимо составить личное резюме. 2) Обменявшись вариантами резюме по кругу с коллегами, необходимо выявить сильные и слабые стороны в доставшемся варианте документа.

Резюме - это описание способностей человека, которые делают его конкурентоспособным на рынке труда. Оно должно отображать три основных качества, требуемых от сотрудника: образованность, продуктивность и неограниченность способностей.

В некоторых случаях можно встретить аббревиатуру CV (лат. - Curriculum Vitae), в буквальном переводе означает "жизнеописание" или "ход жизни" и представляет собой резюме работников творческих профессий; в нем представлены результаты труда, в то время как места работы не указываются.

Стиль резюме чаще направлен на получение конкретного места работы, в то время как CV содержит более подробную и структурированную информацию о карьерном пути человека. По форме резюме подразделяются на профессиональные (универсальные), хро-

нологические, функциональные, хронологически-функциональные, целевые и академические. Чаще всего используется профессиональное (или универсальное) резюме, в котором вся информация представляется в блоках.

По мнению специалистов, эту форму предпочтительнее использовать тем, у кого с послужным списком все в порядке. Если же опыта работы недостаточно, или есть перерывы в трудовом стаже информацию лучше разместить в функциональном резюме. Функциональное резюме применяется при описании специфического трудового опыта и круга занятий, когда нет необходимости располагать в хронологическом порядке процесс накопления этого опыта. В нем делается акцент на образовании и специальных знаниях и навыках. Также эта форма резюме приемлема в тех случаях, когда был большой перерыв в работе или есть необходимость сменить профессию.

Если же главное преимущество - опыт работы, резюме должно быть составлено в хронологическом порядке с перечислением всех мест работы и названий предприятий. Хронологическое или ретроспективное резюме наиболее подходит специалистам, много лет проработавшим в одной и той же области и желающим в ней продолжать свою деятельность.

Хронологически-функциональное резюме используется наиболее часто для освещения каких-то особых достижений, в нем в то же время сохраняется хронологическая последовательность изложения трудового стажа и образования.

Целевое резюме заполняется тогда, когда внимание сосредотачивается на соискании определенной должности и запрос подкрепляется изложением знаний и способностей. Академическое резюме используется для поиска профессорско- преподавательской работы. Самостоятельную часть такого резюме составляет перечень научных работ и публикаций, научных достижений, наград и званий.

Основные правила составления резюме – это аккуратность заполнения (ошибки будут отрицательно сказываться на вашей репутации), лаконичность (не нужно делать его более 2 страниц стандартного машинного текста) и, конечно, правдивость (откровенно ложная информация при личной встрече обязательно проявится).

Резюме следует составлять по следующему плану:

1. Заголовок - следует указать ФИО (не стоит писать там слово «резюме»).

2. Укажите цель, которую вы преследуете в процессе поиска работы.

3. Перечислите свои личные данные – домашний адрес, телефонный номер, своё семейное положение.

4. В хронологическом порядке, начиная с последнего места работы, перечислите места своей работы, с обязательным указанием дат и занимаемых должностей. Выпускники учебных заведений без опыта работы могут кратко указать некоторую информацию о практике, которую они проходили на том или ином предприятии во время учёбы – например, род выполняемой деятельности и навыки, полученные при этом.

5. Перечислите законченные вами учебные заведения с датами учёбы (причём желательно их названия давать полностью, а не аббревиатурой).

6. В конце укажите некоторую дополнительную информацию, так или иначе выгодно характеризующую вас. Это могут быть иностранные языки, которыми вы владеете, уровень освоения компьютера, наличие водительских прав, личностные характеристики (аккуратность, хорошая обучаемость и т.д.). Объем и требования к оформлению резюме

Необходимо продумать несколько вариантов резюме - для отправления по почте (или вручения лично), по факсу, в электронном виде по E-mail. Однако тексты должны быть идентичными. Различаться может оформление - удачно подобранная фотография украсит резюме, но подумайте, как она будет выглядеть, полученная по факсу.

1. Первое незыблемое правило - объем резюме не может превышать одной, максимум двух страниц формата А4, причем желательно, чтобы ключевая информация находи-

лась на первой странице. Если же объем этого не позволяет, то подумайте, какой информацией вы можете пожертвовать. Однако, если у человека большой опыт работы, это создает определенные сложности и ограничения, но при наборе резюме на компьютере, есть возможность обойти это правило: измените размер шрифта, хотя это и не желательно - резюме должно читаться легко.

2. Если резюме занимает больше одной страницы, в конце страниц указывается, что продолжение находится на следующем листе. На всех листах, кроме первого печатается номер листа и указывается фамилия.

3. Если по объему резюме получилось на одну неполную страницу, информацию необходимо расположить так, чтобы страница была полностью занята текстом.

4. Чтобы написать "правильное" резюме, необходимо использовать один шрифт, желательно Times New Roman либо же Arial. Множество шрифтов разных размеров нечитабельны! Строгий стиль оформления - непременное условие.

5. Что касается размера шрифта, то стандартным для резюме считается шрифт 12-го размера. Необходимо, чтобы все содержимое было одного размера.

6. Каждый раздел резюме должен быть отделен от предыдущего.

7. Заголовки лучше выделять жирным и/или подчеркиванием.

8. Резюме должно быть написано простым языком.

9. Для документов такого типа рекомендуется следующая разметка страницы: верхнее поле - 2 см, правое - 2 см, нижнее - 2 см, левое 2,5 см. Допускается сужение поля на сантиметр и вместо стандартного 12-го размера шрифта использование 10-го. В то же время вариант с уменьшением шрифта приемлем только в том случае, если резюме будет отправлено работодателю по E-mail-у или вручено лично. В случае отправления резюме по факсу, размер шрифта меньше 12 лучше не использовать, иначе резюме невозможно будет прочитать.

10. Для резюме используется бумага белого цвета, хорошего качества.

ДЕЛОВАЯ ИГРА «Использование инструментов оценки персонала».

Задание 1. В соответствии с профилем должности, разработанном на предыдущем занятии, сформулируйте порядок и вопросы для интервью по компетенциям с использованием техники PARLA по отбору кандидатов на указанную должность. (Магистры работают в парах). модель PARLA PROBLEM (Проблема) –ACTION(Действия) – RESULT(Результат) –LEARNED (Новые знания, навыки или опыт) –APPLIED (Применение новых знаний, навыков или опыта) Порядок интервью:

Шаг № 1 - открытие темы Необходимо прояснить, основные обязанности и содержание работы кандидата.

Шаг № 2 - выяснение стандартов деятельности. Выясняются критерии успешного выполнения данной работы, а также насколько деятельность кандидата соответствует принятым стандартам. Пример: Каковы критерии успешного выполнения этой работы? Насколько Ваша деятельность им соответствует? Эти вопросы позволяют уже на ранних этапах интервью продемонстрировать, что обсуждение будет проходить под углом анализа успешности выполнения работы.

Шаг № 3 - анализ достижений с помощью модели PARLA Анализ достижений кандидата. Пример: Расскажите мне, пожалуйста о случае из вашей практики когда Вы сами поста- вили перед собой определенную цель и достигли ее?

1) В чем состояла проблема, какую задачу пришлось решить кандидату. Обычно достижения являются решением какой-либо проблемы. При этом выясняются факты: суть и контекст ситуации, задачи, сроки, кто был в нее вовлечен, роль кандидата (его действие и поведение в этой конкретной ситуации). С этой целью (если необходимо) задайте уточняющие вопросы: - Что это были за обстоятельства (ситуация)? - В чем была суть этой си-

туации (проблемы)? - В чем была специфика этой ситуации? - Какие задачи перед Вами стояли? - Что было основной трудностью?

2) Выясняются факты: что конкретно, как и в какой последовательности было сделано. Важно, что бы речь шла о Я, а не Мы. Обращается внимание на то, какое время использует кандидат в своем рассказе - прошедшее, настоящее или будущее. Следует обращать внимание также на то, что не было сделано или сказано. С этой целью задаются уточняющие вопросы: - Конкретно, что Вы сделали... - Опишите конкретно, как Вы сделали это... - Что Вы сделали сначала, что - затем... - Расскажите, какие шаги Вы предприняли...

3) Получение информацию о том, чем завершилась ситуация. Каков был результат? Необходимо убедиться, что полученный результат действительно свидетельствует о достижении. Выясняются конкретные детали - даты, количественные результаты, оценка со стороны руководства (партнеров, коллег) и т.п. С этой целью (если необходимо) задайте уточняющие вопросы: - В чем конкретно заключался результат? - С помощью каких количественных показателей можно оценить результат? - Какова была качественная оценка...? - Каким образом Вы узнали, что Ваши действия были эффективными? - Какую обратную связь Вы получили от ...? - Какой была реакция?

4) Анализ, смог ли кандидат приобрести какие-либо новые знания, навыки или опыт благодаря решению данной проблемы. Важно выяснить, смог ли кандидат приобрести такие знания или опыт, которые могут быть применены на практике. С этой целью (если необходимо) задайте уточняющие вопросы: - Чему эта ситуация Вас научила? - Какие конкретные новые знания Вы приобрели? - Какой вывод Вы сделали? - Какой опыт Вы извлекли?

5) Получение информации о том, смог ли кандидат применить полученные новые знания, навыки или опыт на практике. - Как Вы использовали (применили) эти знания в дальнейшем? - В чем конкретно проявился Ваш новый опыт? - С чем конкретно Вы смогли справиться благодаря новому опыту (знаниям)? - В чем заключается разница между тем, как Вы ... раньше и теперь?

Шаг № 4 - идентификация компетенций. Кандидат должен объяснить, что лежит в основе достижений. Преимущества данного подхода: Позволяет «перевести достижения (факты) в поведенческие термины. «Бремя» интерпретации лежит на кандидате, а не на интервьюере. Позволяет интервьюеру оставаться объективным и предохраняет его от слишком быстрого вынесения суждений. Существует два типа вопросов для выявления непосредственно присущих кандидату компетенций. Это - «прямая самооценка» и «оценка третьей стороны». «Прямая самооценка».

Пример: Почему, как Вы думаете, Вы смогли справиться с этим заданием? «Оценка третьей стороны». Кандидата должен взглянуть на определенное достижение или факт глазами другого человека.

Пример: Если я обращусь к ... с вопросом, почему Вам удалось успешно справиться с этим заданием, то как Вы думаете, что он ответит?

Шаг № 5 - подтверждение выявленных компетенций. Подтверждением существования той или иной компетенции служит сильное или повторяющееся в течение всего интервью доказательство компетенции. В течение интервью, когда кандидат имеет возможность ответить на вопросы, касающиеся широкого спектра ситуаций, истинные компетенции будут обнаруживаться с повторяющейся частотой. На пример, если кандидат обладает компетенцией "мотивировать других", то эта поведенческая компетенция проявится не только в ответе на специфический вопрос. Для подтверждения выявленных компетенций попросите кандидата привести дополнительные примеры соответствующего поведения.

Задание 2. В соответствии с профилем должности, разработанном на предыдущем занятии, сформулируйте порядок и вопросы для ситуационного интервью. Ситуационное интервью – интервью, в котором кандидату дается возможность выбрать между различными факторами (1 ситуация) или продемонстрировать систему ценностей (2 ситуация).

Например, Представьте себе, что вы одновременно получили два предложения от работодателей. Какими будут критерии вашего выбора?

Вам нужно выбрать между двумя системами оплаты труда: в первом случае это высокий оклад, но без возможности получать комиссионные, во втором - более низкий оклад, но с очень высокими комиссионными.

Таким образом, во втором случае совокупный доход может быть гораздо выше, чем в первом, однако вторая ситуация предоставляется менее стабильной.

У вас имеется выбор: работать с уже имеющимися клиентами и поддерживать существующую сеть сбыта или искать клиентов в новом регионе. Вознаграждение в обоих случаях будет одинаковым.

Что вы предпочтете и почему? Все эти ситуации позволяют выявить основные мотиваторы при выборе вида деятельности.

Интерпретация в данном случае достаточна проста и сводится к прямому определению мотиваторов.

При демонстрации кандидатом его системы ценностей можно определить, какой тип корпоративной культуры и взаимоотношений между людьми является для него дополнительным мотивационным фактором.

Список вопросов к экзамену по учебной дисциплине
«Стратегическое управление персоналом»

Экзамен является формой аттестации по дисциплине. В ходе экзамена студенту необходимо ответить на два вопроса, каждый, из которых, позволяет оценить уровень освоения компетенции ОПК-3.

1. Понятие стратегического управления персоналом и человеческих ресурсов.
2. Развитие концепции стратегического управления персоналом
3. Модели управления персоналом: модель соответствия, гарвардская схема, модель Уолтона и Д.Геста.
4. Компетентностный подход, ориентированный на ресурсы и их потенциал.
5. Модель «потенциал ресурсов», и модель «стратегическое соответствие».
6. Основные подходы к разработке стратегий развития персонала по Р.Ричардсону и М.Томпсону.
7. Модели «наилучшее практическое решение», «наилучшее соответствие», и «конфигурационный подход».
8. Содержание административных методов управления персоналом
9. Содержание экономических методов управления персоналом и их развитие.
10. Содержание социально-психологических методов управления персоналом и их развитие.
11. Модель управления, ориентированная на высокий уровень приверженности.
12. Разработка стратегии управления персоналом, ее цели и задачи.
13. Согласование стратегий организации со стратегией управления персоналом.
14. Процедура и проблемы реализации стратегии управления персоналом.
15. Понятие, цели и задачи стратегического развития персонала.
16. Управление компетенциями персонала и их развитие
17. Понятие системы стратегического управления персоналом, цели и задачи ее создания и функционирования.
18. Основная структура, элементы и подсистемы системы стратегического управления персоналом.
19. Современные тенденции и подходы к развитию методов управления персоналом.
20. Основные элементы развития персонала и их содержание.
21. Назовите этапы жизненного пути и карьеры работника.
22. Организация работы по управлению карьерными процессами в организации.
23. Самомотивация носителя карьеры.
24. Факторы принятия карьерных решений.
25. Деятельность по управлению карьерными процессами в организации.
26. Чем системы планирования карьеры отличаются друг от друга?
27. Отбор и найм персонала и управление карьерой.
28. Деловая оценка и управление карьерой как элементы стратегического управления человеческими ресурсами.
29. Работа с кадровым резервом и управление карьерой в системе стратегического управления человеческими ресурсами.
30. Планирование развития человеческих ресурсов как элемент стратегии управления персоналом организации

Приложение 2
к рабочей программе

Перечень оценочных средств по дисциплине «Стратегическое управление персоналом»

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1.	Деловая и/или ролевая игра (ДИ)	Совместная деятельность группы обучающихся и педагогического работника под управлением педагогического работника	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по
2.	Кейс-задача (К-З)	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи
3.	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы магистра, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
4.	Устный опрос собеседование, (УО)	Средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
5.	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий

Приложение 3

Структура и содержание дисциплины «Стратегическое управление персоналом»
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавр)
очная форма обучения, 2021 год набора

№ n/n	Раздел	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу магистров, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы магистров					Формы аттестации	
			Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	РГР	Доклад Презентация	К/р	Э	З
1.	Тема 1. Основы стратегического управления персоналом	8	5	6		13								
2.	Тема 2. Подходы к стратегическому управлению персоналом	8	5	6		13								
3.	Тема 3. Методы управления персоналом	8	5	6		13								
4.	Тема 4. Формулирование и реализация стратегий развития персонала	8	5	6		13								
5.	Тема 5. Стратегическое развитие персонала	8	5	6		13								
6.	Тема 6. Система стратегического управления персоналом	8	5	6		13								
	Форма аттестации												**Э**	
	Всего часов по дисциплине	**8**	**30**	**36**		**78**					+/+	+	**Э**	

Приложение 3

Структура и содержание дисциплины «Стратегическое управление персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавр) очно-заочная форма обучения, 2021 год набора

№ n/n	Раздел	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу магистров, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы магистров					Формы аттестации	
			Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	РГР	Доклад Презентация	К/р	Э	З
1.	Тема 1. Основы стратегического управления персоналом	9	4	4		14								
2.	Тема 2. Подходы к стратегическому управлению персоналом	9	5	5		15								
3.	Тема 3. Методы управления персоналом	9	4	4		14								
4.	Тема 4. Формулирование и реализация стратегий развития персонала	9	5	5		15								
5.	Тема 5. Стратегическое развитие персонала	9	5	5		15								
6.	Тема 6. Система стратегического управления персоналом	9	5	5		15								
	Форма аттестации	9											**Э**	
	Всего часов по дисциплине		**28**	**28**		**88**					+/+	+	**Э**	