

Утверждено приказом ГОУ ВПО ДонГУУ от 23.08.2016г. №675

**ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЭКОНОМИКИ ТРУДА**

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

Л.Н. Костина

*20.06.2017* г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Стратегическое управление человеческими ресурсами»**

Направление подготовки

38.03.03 «Управление персоналом»

Донецк  
2017

Рабочая программа учебной дисциплины «Стратегическое управление человеческими ресурсами» для студентов 4 курса образовательного уровня «бакалавр» направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» очной/заочной форм обучения.

Автор,  
разработчик: преподаватель Б.В. Хмельницкий

Программа рассмотрена на  
заседании ПМК кафедры *«Управление персоналом и экономика труда»*

Протокол заседания ПМК от 08.06.2017 г. № 11

Председатель ПМК



А.А. Киселёва

Программа рассмотрена на  
заседании кафедры *«Управление персоналом и экономика труда»*

Протокол заседания кафедры от 09.06.2017 г. № 11

Заведующий кафедрой



А.М. Стадник

## **1. Цель освоения дисциплины и планируемые результаты обучения по дисциплине (соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы)**

**Цель** изучения учебной дисциплины: «Стратегическое управление человеческими ресурсами» обеспечить системное представление студента о задачах, функциях, роли и месте стратегии управления персоналом, осуществляемого службами управления персоналом, в системе менеджмента организации.

### **Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине.**

#### ***Знать:***

- основы развития самоуправления, демократических форм рассмотрения и выдвижения кандидатур на руководящие должности, проведения конкурсов на замещение вакантных должностей, изучения общественной мысли о деятельности руководителей;
- основы прогнозирования и определения текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнения потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями; разработки и реализации мероприятий по формированию трудового коллектива;
- подходы к планированию и регулированию профессионального и квалификационного развития персонала, процессов его освобождения и перемещения;
- основы профессионального, экономического обучения, подготовки и переподготовки кадров, планирование этой работы с учетом нужд производства, направление работников в разные учебные заведения и передовые предприятия, на стажировку; обучение руководителей низшего уровня умению работать с подчиненными;
- подходы к изучению профессиональных, деловых, личных качеств работников на основе аттестации, социологических опросов, методику разработки рекомендаций по их рациональному использованию в соответствии с потребностями организации;
- направления организации работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптации молодых специалистов, изучению причин текучести кадров, динамики изменений в трудовом коллективе, разработке мероприятий по стабилизации и усовершенствованию социальной и демографической структуры персонала;
- положения эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью и социальной активностью.

#### ***Уметь:***

- осуществлять оценку персонала современными методами;
- проводить профориентационную работу;
- разрабатывать долгосрочные и оперативные планы работы с персоналом;
- предвидеть перспективу развития своего предприятия, конъюнктуру рынка труда;
- применять на практике основы научной организации труда, производства и управления;
- проявлять способности к обучению, развитию и постоянному обновлению профессиональных знаний.

#### ***Владеть (навыки и/или опыт деятельности):***

- современным инструментарием управления персоналом;
- методами формирования и поддержания этического климата в организации.

## **2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы**

В соответствии с утвержденным учебным планом дисциплина «Стратегическое управление человеческими ресурсами» относится к вариативной части.

### **2.1. Требования к предварительной подготовке обучающегося**

Основное внимание при изучении данного курса должно уделяться содержательному анализу социально-трудовых показателей с целью принятия обоснованных

управленческих решений в области стратегического управления человеческими ресурсами.

Теоретической и методологической базой изучения данной дисциплины является дисциплины «Управление персоналом», «Мотивация персонала».

## 2.2. Дисциплины и/или практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее:

Изучение данной дисциплины опирается на знание таких дисциплин, как «Менеджмент», «История экономики и экономической мысли», «Социология», «Экономическая теория».

Для изучения данной дисциплины студент должен знать и владеть:

- статистическими методами анализа данных,
- существующими философскими концепциями и взглядами на устройство мира и место в нем человека,
- школы и научные направления менеджмента.

## 3. Объем дисциплины в кредитах (зачетных единицах) с указанием количества академических часов, выделенных на аудиторную (по видам учебных занятий) и самостоятельную работу студента

	Кредиты ECTS (зачетные единицы)	Всего часов		Форма обучения (вносятся данные по реализуемым формам)	
		О	З	Очная	Заочная
				Семестр №	Семестр №
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>4</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>Количество часов на вид работы:</b>	
<b>Виды учебной работы, из них:</b>					
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>				<b>56</b>	<b>8</b>
В том числе:					
Лекции				<b>28</b>	<b>4</b>
Семинарские занятия				<b>28</b>	<b>4</b>
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>				<b>88</b>	<b>136</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>					
В том числе:					
зачет /экзамен				экзамен	экзамен

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

### 4.1. Разделы (темы) дисциплины с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Виды учебной работы (бюджет времени) (вносятся данные по реализуемым формам)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические	Семинарские	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Практические	Семинарские	Самостоятельная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Раздел 1. «Основы стратегического управления человеческими ресурсами»</b>										
Тема 1.1 Человеческие ресурсы как объект управления.	2	-	2	8	12	2	-	2	10	14
Тема 1.2. Концепция управления человеческими ресурсами	2	-	2	8	12	-	-	-	10	10
Тема 1.3. Стратегия УЧР	2	-	2	8	12	-	-	-	12	12
<b>Итого по разделу 1:</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>32</b>	<b>36</b>
<b>Раздел 2. «Практика стратегического управления человеческими ресурсами»</b>										
Тема 2.1. Практика стратегического УЧР	2	-	2	5	9	-	-	-	9	9
Тема 2.2. Стратегический вклад УЧР в успех организации	2	-	2	5	9	-	-	-	9	9
Тема 2.3. Стратегическая роль службы УЧР	2	-	2	5	9	-	-	-	9	9
Тема 2.4. Кадровая политика государства как основа формирования стратегии управления человеческими ресурсами.	2	-	2	5	9	-	-	-	9	9
<b>Итого по разделу 2:</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
<b>Раздел 3. «Функциональные стратегии»</b>										
Тема 3.1. Стратегия обеспечения ресурсами	2	-	2	5	9	2	-	2	8	12
Тема 3.2. Стратегическое развитие человеческих	2	-	2	5	9	-	-	-	8	8

Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Виды учебной работы (бюджет времени) (вносятся данные по реализуемым формам)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические	Семинарские	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Практические	Семинарские	Самостоятельная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ресурсов										
Тема 3.3. Стратегия вознаграждения	2	-	2	5	9	-	-	-	8	8
Тема 3.4. Стратегия трудовых отношений	2	-	2	5	9	-	-	-	8	8
<b>Итого по разделу 3:</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>36</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>32</b>	<b>36</b>
<b>Раздел 4. «Организационные стратегии»</b>										
Тема 4.1. Стратегии организационного развития	2	-	2	8	12	-	-	-	12	12
Тема 4.2. Стратегии управления культурой	2	-	2	8	12	-	-	-	12	12
Тема 4.3. Стратегии управления изменениями	2	-	2	8	12	-	-	-	12	12
<b>Итого по разделу 4:</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
<b>Всего за семестр:</b>	<b>28</b>	<b>-</b>	<b>28</b>	<b>88</b>	<b>144</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>136</b>	<b>144</b>

#### 4.2. Содержание разделов дисциплины:

Наименование раздела, темы дисциплины

Содержание разделов дисциплины

Содержание семинарских занятий

Кол-во часов

Д  
3  
1  
2  
3  
4  
5

## **Раздел 1. «Основы стратегического управления человеческими ресурсами»**

Тема 1.1. Человеческие ресурсы как объект управления.

Управление человеческими ресурсами и управление персоналом: сходство и отличие.

Сущность управления человеческими ресурсами (ЧР). Цели и разновидности управления ЧР. Функции управления человеческими ресурсами.

**Семинарские:**

1. Содержание понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»;
2. Цели и разновидности УЧР;
3. Значение и роль человеческого фактора в теории и практике управления;
4. Значение управления человеческими ресурсами как основы повышения конкурентоспособности организации.

2

2

Тема 1.2. Концепция управления человеческими ресурсами

Место и значение цели системы управления ЧР в обеспечении главных целей организации.

Основные виды деятельности (этапы) по управлению ЧР.

Сущность концепции управления ЧР, ее составляющие: методология, система и технологии управления ЧР.

Системный подход к управлению ЧР и формированию системы управления им.

1. Развитие концепции УЧР;
2. Характеристики системы УЧР;
3. Основные требования к системе УЧР;
4. Ограничения модели УЧР.

2

Тема 1.3. Концепция стратегического УЧР

Определение стратегического УЧР. Значение стратегического УЧР. Цели стратегического УЧР. Стратегическое УЧР и стратегии УЧР. Проблемы вертикальной интеграции

1. Определение стратегического УЧР;
2. Значение стратегического УЧР;
3. Модели стратегического УЧР;
4. Стратегическое УЧР и стратегии УЧР.

2

## **Раздел 2. «Практика стратегического управления человеческими ресурсами»**

Тема 2.1. Практика стратегического УЧР

Кадровая политика и стратегия управления ЧР. Стратегия управления ЧР, как элемент стратегии управления организацией. Составляющие стратегии управления ЧР: цели организации, её ресурсы и ограничения по ним, развитость системы управления персоналом, качество человеческих ресурсов и т.п. Виды стратегии развития организации и соответствующие им стратегии управления персоналом.

1. Формулирование стратегии ЧР;
2. Содержание стратегий в области ЧР;
3. Корпоративные вопросы;
4. Достижение интеграции.

2

Тема 2.2. Стратегический вклад УЧР в успех организации

Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. Методы расчета экономической эффективности. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом.

Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

1. Цели стратегического УЧР;
2. Вклад в создание дополнительной ценности;
3. Вклад в создание конкурентного преимущества;
4. Влияние УЧР на эффективность организации.

2

Тема 2.3. Стратегическая роль службы УЧР

Организационная структура службы управления ЧР, её место в общей системе управления организацией. Специалисты службы УЧР как стратегические партнеры. Компетентность специалистов службы ЧР. Взаимодействие с линейными руководителями.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Основные виды нормативно-методических документов: правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положения о подразделении, должностная инструкция.

1. Новые задачи для УЧР;
2. Специалисты службы УЧР как стратегические партнеры;
3. Служба УЧР как деловой партнер;
4. Компетентность специалистов службы ЧР.

2

Тема 2.4. Кадровая политика государства как основа формирования стратегии управления человеческими ресурсами.

Методология государственной кадровой политики, цели государственной кадровой политики, «дерево целей», субъект государственной кадровой политики, объект государственной кадровой политики, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, рабочая сила, совокупный работник, совокупная рабочая сила, персонал, кадры, внешняя среда, внутренняя среда, SWOT-анализ.

1. Этапы разработки стратегии УЧР;
2. Основные направления анализа внутренней среды при разработке стратегии УЧР;
3. Сущность SWOT-анализа;
4. Основные управленческие задачи, решаемые в процессе реализации стратегии УЧР.

2

### **Раздел 3. «Функциональные стратегии»**

Тема 3.1. Стратегия обеспечения ресурсами

Цель стратегии обеспечения ресурсами. Подход стратегического УЧР к обеспечению ресурсами. Принципы отбора и приема на работу сотрудников. Элементы стратегии обеспечения ресурсами. Планы обеспечения ресурсами.

**Семинарские:**

1. Цель стратегии обеспечения ресурсами;
2. Подход стратегического УЧР к обеспечению ресурсами;
3. Интеграция деловых стратегий и стратегий обеспечения ресурсами;
4. Составляющие стратегии обеспечения кадрами.

7

2

2

### Тема 3.2. Стратегическое развитие человеческих ресурсов

Сущность стратегического развития ЧР. Цели и задачи развития ЧР. Стратегии развития человеческих ресурсов: стратегии индивидуального обучения, стратегия управления знаниями, стратегии развития руководящих кадров.

1. Цели стратегического РЧР;
2. Основные задачи стратегического РЧР;
3. Трудовые отношения;
4. Стратегии трудовых отношений.

2

### Тема 3.3. Стратегия вознаграждения

Определение стратегии вознаграждения. Цели и задачи стратегии вознаграждения.

Содержание стратегии вознаграждения. Структура стратегии вознаграждения.

Широкомасштабная стратегия вознаграждения. Разработка стратегии вознаграждения.

1. Как стратегия вознаграждения участвует в достижении корпоративных целей;
2. Характеристики стратегии вознаграждения;
3. Разработка стратегии вознаграждения;
4. Разновидности стратегии вознаграждения.

2

### Тема 3.4. Стратегия трудовых отношений

Тенденции изменения взаимоотношений работников и работодателей. Модели трудовых отношений и классификация принципов организации управленческого труда. Основные задачи стратегии трудовых отношений. Подход УЧР к трудовым отношениям.

1. Основные задачи стратегии трудовых отношений;
2. Подход УЧР к трудовым отношениям;
3. Формулирование стратегий;
4. Руководство по планированию и реализации стратегий трудовых отношений.

2

## **Раздел 4. «Организационные стратегии»**

### Тема 4.1. Стратегии организационного развития

Миссия и видение стратегии фирмы. Сущность стратегии организационного развития.

Стратегии повышения организационной эффективности. Стратегии развития организационных процессов.

#### **Семинарские:**

1. Стратегический менеджмент;
2. Стратегии повышения организационной эффективности;
3. Стратегии развития организационных процессов;
4. Стратегии организационной трансформации.

2

### Тема 4.2. Стратегии управления культурой

Сущность стратегии управления культурой. Понятие «культура организации». Анализ и оценка культуры организации. Цели и задачи стратегии управления культурой.

1. Определение стратегий управления культурой;
2. Анализ культуры организации;
3. Оценка культуры организации;

4. Стратегии поддержки и изменения культур.  
2

Тема 4.3. Стратегии управления изменениями  
Сущность стратегии управления изменениями. Подходы к процессу управления стратегическими изменениями в компании. Программа управления стратегическими изменениями в организации.

1. Стратегические изменения;
2. Процесс изменений;
3. Сопротивление изменениям;
4. Модели изменений.

2

## 5. Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### 5.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Административная этика / Под ред. Е.В. Охотского. М.: Изд-во РАГС, 1999.
2. Глазунова Н.И. Государственное (административное) управление: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во проспект, 2007.
3. Государственная служба современной России: проблемы реформирования и Эффективного функционирования. - Ростов н/Д.: Изд-во СКАГС, 2003.
4. Игнатов В.Г., Акопов Л.В. Государственная служба Российской Федерации как система, ее правовое регулирование и проблемы реформирования. – Ростов н/Д.: Изд-во СКАГС, 2004.
5. Лобанов В.В. Современные административные реформы. М., 2007.
6. Омельченко Н.А. История государственного управления России. Учебник. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010. – 464 с.
7. Омельченко Н.А. Этика и культура управления в системе государственной власти и госслужбы: Учебное пособие / ГУУ. М., 2006.
8. О практике применения Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и перспективах развития законодательства о государственной гражданской службе. М.: Издание Государственной Думы. 2007.
13. Правовое регулирование в зарубежных странах. Информационный обзор. Фонд «Развитие парламентаризма в России». – М., 2003. <http://w.w.w.legislature>.
14. Практикум по учебной дисциплине «Этика и культура управления». Для студентов специальности «Государственное и муниципальное управление» / Сост. Н.А. Омельченко, Д.Ю. Знаменский, Д.А. Филимонов. - М.: ГУУ, 2010.
15. Проблемы реформирования государственной гражданской службы в Российской Федерации. Аналитический вестник Совета Федерации ФС РФ №26 (314). М. 2006.
16. Реформа государственной гражданской службы в Российской Федерации. Под ред. К. Плоккер и М. Николаева. М.: ЛЕНАНД. 2006.

### Перечень контрольных вопросов для самоподготовки.

1. Стратегии сегментирования и критерии выбора стратегии.
2. Конкуренция как инструмент рыночного равновесия.
3. Понятие и виды конкурентного преимущества.

4. Конкурентоспособность предприятия: понятие, методы оценки.
5. Конкурентоспособность товара: понятие, методы оценки.
6. Конкурентная среда: понятие, факторы, методы оценки.
7. Барьеры входа в отрасль.
8. Модель пяти конкурентных сил М. Портера.
9. Типология конкурентов
10. Типология конкурентных ситуаций.
11. Критерии существования конкуренции.
12. Конкурентный анализ: цель, компоненты анализа.
13. Этапы оценки конкурента, их характеристика.
14. Принцип построения стратегической карты рынка.
15. Виды маркетинговых стратегий и их характеристика.
16. Стратегия интенсивного роста: цель, направления, методы осуществления.
17. Стратегия интегративного роста: цель, направления, методы осуществления.
18. Стратегия роста посредством диверсификации: цель, направления, методы осуществления.
19. Портфельные стратегии: особенности, достоинства и недостатки, условия осуществления каждой стратегии.
20. Понятие и виды конкурентных стратегий.
21. Модель БКГ: характеристика, достоинства и недостатки.
22. SWOT – анализ: цель анализа, методика проведения, достоинства и недостатки.
23. Анализ управления операциями: цель анализа, области исследования.
24. Матрица Ансоффа: характеристика, достоинства, недостатки.
25. Матрица SE/McKinsey: характеристика, достоинства, недостатки.
26. Стратегический анализ: понятие, характеристика объектов анализа.
27. PEST – анализ: характеристика, достоинства и недостатки.
28. Маркетинговый контроль: понятие, виды.

29. Аудит маркетинга: понятие, цель, характеристика.
30. Цели и задачи стратегического маркетингового планирования.
31. Этапы стратегического маркетингового планирования, их характеристика.
32. Разработка миссии фирмы. Ключевые вопросы для формирования миссии.
33. Определение целей фирмы. Основные отличия миссии от целей.

### **5.2. Перечень основной учебной литературы**

1. Киселев С.Г. Государственная гражданская служба: учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009.
2. Основы кадровой политики: Учеб. Пособие для студентов вузов / В.В. Черепанов, В.П. Иванов. - М.: ЮНИТИ, 2008.
3. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Майкл Армстронг М.: Инфра-М, 2002. — 328 с.
3. Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии. Монография. М.: Изд-во РАГС, 2009.
4. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник, 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2008. -944с.

### **5.3. Перечень дополнительной литературы**

1. Сергеева С.Л. Политика и государственная служба (национальные модели взаимоотношений в США, Великобритании и Франции): Лекция. – М.: Изд-во РАГС, 2008.
2. Старовойтов А.В. Реформирование российской государственной гражданской службы опыт зарубежных стран. Фонд «Развитие парламентаризма в России». – М., 2003. <http://www.w.w.legislature>.
3. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М.Пула, М. Уорнера. СПб: Питер, 2002.
4. Чижов Н.А. Кадровые технологии. М.: Экзамен, 2007.
5. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М.: НОРМА. ИНФРА-М, 2007

### **6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

- <http://www.management.com.ua/> - Интернет портал для управленцев
- <http://www.big.spb.ru/> - бизнес-инжиниринг / современная технология управления
- <http://www.megabook.ru/business/> - экономический словарь
- <http://www.glossary.ru/> - служба тематических толковых словарей
- <http://grebennikon.ru> - электронная библиотека журналов Издательского дома Гребенникова – электронная библиотека статей по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению
- <http://orlovs.pp.ru/> - высокие статистические технологии – раздел экономика и менеджмент
- <http://www.md-management.ru/> - «MD-Менеджмент»: все об управлении
- <http://www.bpm-online.ru/> - все об управлении бизнес процессами, стратегией, финансами, персоналом, маркетингом.
- <http://www.kmtec.ru/> - технологии менеджмента знаний – Центр компетенции по технологиям менеджмента на основе знаний.
- <http://www.cfin.ru/management/> - менеджмент – теория и практика фин анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы
- <http://vernikov.ru/> - все о менеджменте и IT
- <http://ek-lit.agava.ru/books.htm> - Библиотека экономической и деловой литературы.

Читальня

<http://eup.kulichki.net/Catalog/All-All.htm> - Библиотека экономической и управленческой литературы. Бесплатная электронная библиотека (монографии, диссертации, книги, статьи, новости и аналитика, конспекты лекций, рефераты, учебники)

<http://econom.nsc.ru/jep/> - Виртуальная экономическая библиотека

<http://www.garant.ru/> - Гарант

<http://www.vopreco.ru/> - Журнал «Вопросы экономики»

<http://www.expert.ru/> - Журнал «Эксперт»

<http://www.akdi.ru/> - Интернет-сервер «АКДИ Экономика и жизнь»

<http://www.consultant.ru/> - Консультант-Плюс

<http://economicus.ru/> - Проект института «Экономическая школа»

<http://dic.academic.ru/searchall.php> - Словари и энциклопедии

<http://glossary.ru/> - Служба тематических толковых словарей

<http://www.ecsocman.edu.ru/> - Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент

[www.zipsites.ru](http://www.zipsites.ru) - Библиотека экономической и управленческой литературы.

## **7. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **7.1. Перечень информационных технологий (при необходимости)**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине:

- Проверка домашних заданий и консультирование посредством электронной почты.
- Использование электронных презентаций при проведении семинарских занятий.

### **7.2. Перечень программного обеспечения (при необходимости)**

Программное обеспечение необходимое для изучения дисциплины

- Программы для демонстрации и создания презентаций («Microsoft Power Point»).

### **7.3. Перечень информационных справочных систем (при необходимости)**

Информационные справочные системы не используются

## **8. Фонд оценочных средств для контроля уровня сформированности компетенций**

### **8.1. Виды промежуточной аттестации.**

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний и умений) с последующим объединением оценок и проводится в форме устного опроса (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (ответы на вопросы, тестовые задания), включая задания для самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация в форме экзамена позволяет оценить уровень сформированности компетенций в целом по дисциплине и может осуществляться как в письменной так и в устной форме.

### **8.2. Показатели и критерии оценки результатов освоения дисциплины.**

Средним баллом за дисциплину является средний балл за текущую учебную деятельность.

Механизм конвертации результатов изучения студентом дисциплины в оценки по традиционной (государственной) шкале и шкале ECTS представлен в таблице.

Средний балл по дисциплине	Отношение полученного студентом среднего балла по дисциплине к максимально возможной величине этого показателя	Оценка по государственной шкале	Оценка по шкале ECTS	Определение
4,5 – 5,0	90% – 100%	5	A	отлично – отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
4,0 – 4,45	80% – 89%	4	B	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
3,75 – 3,95	75% – 79%	4	C	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
3,25 – 3,7	65% – 74%	3	D	удовлетворительно – неплохо, но со значительным количеством недостатков
3,0 – 3,2	60% – 64%	3	E	достаточно – выполнение удовлетворяет минимальные критерии
до 3,0	35% – 59%	2	FX	неудовлетворительно с возможностью повторной сдачи
	0 – 34%	2	F	неудовлетворительно – надо поработать над тем, как получить положительную оценку

### 8.3. Критерии оценки работы студента.

При усвоении каждой темы за текущую учебную деятельность студента выставляются оценки по 5-балльной (государственной) шкале. Оценка за каждое задание в процессе текущей учебной деятельности определяется на основе процентного отношения операций, правильно выполненных студентом во время выполнения задания:

- 90-100% – «5»,
- 75-89% – «4»,
- 60-74% – «3»,
- менее 60% – «2».

Если на занятии студент выполняет несколько заданий, оценка за каждое задание выставляется отдельно.

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

##### *Типовые контрольные задания*

##### *1. Коллоквиум*

**Вопросы к коллоквиуму по теме «Кадровая политика государства как основа формирования стратегии управления человеческими ресурсами»:**

1. Стратегическая цель современной государственной кадровой политики.
2. Государственная и региональная кадровая политика.
3. Механизм реализации государственной кадровой политики

4. Современная государственная кадровая политика
5. Принципы государственной кадровой политики в сфере государственной службы
6. Элементы кадровой политики
7. Содержание кадровой политики
8. Классификация видов кадровой политики
9. Корпоративная кадровая политика
10. Стратегический и тактический уровень кадровой политики
11. Механизм формирования этапов кадровой политики
12. Критерии оценки эффективности реализации кадровой политики
13. Открытая и закрытая кадровая политика
14. Приоритетные направления реализации кадровой политики
15. Кадровое планирование: понятие и основные этапы
16. Система анализа содержания кадровой работы
17. Особенности разработки должностной инструкции при формировании кадровой политики

## **2. Контрольная работа**

**Тема 10.** Кадровая политика государства как основа формирования стратегии управления человеческими ресурсами.

### **Вариант 1.**

*Задание 1. Дать развернутый ответ на вопрос.*

Государственная и региональная кадровая политика.

*Задание 2. Выполнить практическое задание*

По словам Павла Безручко генерального директора ЭКОПСИ Консалтинг у большинства компаний есть кадровая стратегия или кадровая политика. На данный момент чаще всего это некий гуманитарный документ, где вперемешку с красивыми и правильными словами сказано примерно следующее: «Персонал - наше все. У нас есть 3 цели. Одна цель - учить людей, делать их самыми квалифицированными в отрасли. Вторая - создавать нужную корпоративную культуру, нацеливать сотрудников на результат. Третья цель - быть хорошим, ответственным работодателем и всячески защищать интересы персонала». Бизнес становится все более квалифицированным и профессиональным заказчиком по отношению к HR. И такие гуманитарные стратегии с «правильными» словами его больше не устраивают. Ему нужна бизнес - стратегия, построенная на цифрах и расчетах. HR-стратегия должна отвечать на вопросы о том, за счет чего, какими ресурсами эти задачи будут решаться.

Сейчас у HR по отношению к бизнесу есть всего 2 задачи: обеспечить необходимое количество профессиональных людей и создать условия для того, чтобы эти люди качественно и результативно работали.

Вопросы и задания:

1. Дайте определение HR-стратегии? Назовите ее составляющие?
2. Приведите примеры функций по управлению персоналом в условиях стратегического управления
3. Что на Ваш взгляд мешает созданию таких стратегий, которые отвечают на вопросы о том, за счет чего, какими ресурсами будут решаться задачи организации?

### **Вариант 2.**

*Задание 1. Дать развернутый ответ на вопрос.*

Классификация видов кадровой политики.

*Задание 2. Выполнить практическое задание*

Пару дней назад в компанию в отдел продаж пришел новый сотрудник. Когда коллеги, прощаясь в пятницу, сказали новичку "увидимся завтра на тренинге", он был, мягко говоря, удивлен. Однако в компании сложилась традиция: для работников отдела продаж раз в месяц по субботам проводится тренинг. Как выяснилось позже, перспектива раз в месяц по субботам проводить время на обучении его не воодушевила и через какое-то время он уволился.

Вопросы и задания:

1. Какой вид адаптации описан? Ответ поясните.
2. Какие ошибки в процессе адаптации допустил руководитель?
3. Нужно ли составлять план действий, связанных с введением в должность новых сотрудников? Представьте примерный план действий, связанных с введением в должность, для конкретной ситуации.

Критерии оценки:

- уровень освоения обучающимся материала, предусмотренного учебной программой;
- умение обучающегося использовать теоретические знания при выполнении заданий и задач;
- обоснованность, четкость, краткость изложения ответа.

Описание шкалы оценивания для коллоквиума и контрольной работы

Отметка «отлично» ставится, если:

- изученный материал изложен полно, определения даны верно;
- ответ показывает понимание материала;
- обучающийся может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, не только по учебнику и конспекту, но и самостоятельно составленные.

Отметка «хорошо» ставится, если:

- изученный материал изложен достаточно полно;
- при ответе допускаются ошибки, заминки, которые обучающийся в состоянии исправить самостоятельно при наводящих вопросах;
- обучающийся затрудняется с ответами на 1-2 дополнительных вопроса.

Отметка «удовлетворительно» ставится, если:

- материал изложен неполно, с неточностями в определении понятий или формулировке определений;
- материал излагается непоследовательно;
- обучающийся не может достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- на 50% дополнительных вопросов даны неверные ответы.

Отметка «неудовлетворительно» ставится, если:

- при ответе обнаруживается полное незнание и непонимание изучаемого материала;
- материал излагается неуверенно, беспорядочно;
- даны неверные ответы более чем на 50% дополнительных вопросов.

**3. Деловая и/или ролевая игра «Моделирование личностно-деловых качеств современного руководителя (главы областной администрации)».**

**Цель игры:** предоставить возможность слушателям индивидуально и всей группой определить приоритетные личностно-деловые качества, которыми должен обладать глава областной администрации.

**Методика занятий.** Каждому слушателю предлагается дать балльную оценку по трем группам таковых качеств. В каждой группе по 15 качеств.

Первая группа – основные качества. Это – здоровье, профессиональная компетентность, общая эрудиция, правовая подготовка, эстетическое развитие, интеллектуальный потенциал, педагогическая грамотность, экономические знания, культура общения, неординарность служебных действий, владение риторикой, интерес к коммерции, этические знания, экологическая подготовка, компьютерная подготовка.

Вторая группа – нравственно-психологические качества. К ним отнесены: уважение к людям, вкус к соперничеству, коммуникабельность, скромность, стремление быть «звездой», интуиция, личная ответственность, оптимизм, честность, самообладание, открытость к критике, бережное отношение к семье, самокритичность, юмор.

Третья группа – социально опасные качества. Это – претензия на исключительность, угодничество, протекционизм, вседозволенность, высокомерие, взяточничество, мнительность, самоуверенность, личная нескромность, безынициативность, субъективизм в оценке кадров, самовосхваление, мстительность, неразборчивость в деловых партнерах, беспринципность.

Деловая игра складывается из нескольких фаз.

Первая фаза. Слушатели получают карту с набором всех качеств и самостоятельно оценивают престижность каждого из них по 15-балльной шкале (1 – самая низкая, 15 – самая высокая). Каждый слушатель должен обосновать свой выбор.

Вторая фаза. Слушатели создают три-четыре команды и выводят 10 качеств по каждой из трех групп качеств, получивших наибольшую сумму баллов. Лидеры команд докладывают, какие качества вошли в десятку, каково их ранжирование, обосновывают точку зрения команды по этим качествам.

Третья фаза. Лидеры команд, фиксируя мнение участников деловой игры, выводят модель лично-деловых качеств главы администрации, состоящую из пяти качеств первой и из пяти качеств второй группы. Социально опасными признаются такие-то пять качеств.

Таким образом, деловая игра «Моделирование лично-деловых качеств руководителя» позволяет воссоздать усилиями самих слушателей групповой портрет основополагающих качеств руководителя – главы областной администрации.

#### Критерии оценки

внимательность;

включенность в игру;

сопричастность, уважение точки зрения других;

масштабность (без учета жестких рамок существующих законов);

самовыражение;

аккуратность;

культура речи;

краткость;

умение уложиться во времени;

логичность и убедительность.

Максимальное количество баллов – 5 баллов. Еще несколько баллов могут быть добавлены на усмотрение ведущего и экспертов.

#### **4. Доклад, сообщение**

##### **Тема 2. Концепция управления человеческими ресурсами**

##### **Темы для докладов**

1. Формирование стратегического управления как фактор повышения конкурентоспособности фирмы;
2. Современные концепции управления человеческими ресурсами;
3. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами;

4. Рассмотрение стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами в российских и зарубежных компаниях.

Критерии оценки

актуальность;  
 владение материалом;  
 культура речи;  
 краткость;  
 логичность и убедительность.

Максимальное количество баллов – 2 балла.

**5. Тест**

**Тестовые задания**

***Выберите верный ответ на вопрос***

**Тема 1. Человеческие ресурсы как объект управления.  
 (ТЕСТЫ РЕПРОДУКТИВНОГО УРОВНЯ)**

*1. Персонал — это...*

- А) личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;
- Б) трудоспособная часть населения страны;
- В) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;
- Г) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции;

*2. В практическое управление персоналом в любой организации включены:*

- А) только служба управления персоналом;
- Б) все работники и все службы на предприятии;
- В) только линейные менеджеры;
- Г) все лица и все службы на предприятии, несущие ответственность за работу с персоналом.

*3. Современные концепции управления человеческими ресурсами базируются ...*

- А) в основном на принципах и методах административного управления;
- Б) только на возрастающей роли личности работника;
- В) с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности;
- Г) в большей мере на необходимости директивного управления персоналом.

*4. Планирование человеческих ресурсов - это...*

- А) процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия;
- Б) процесс выбора методов планирования;
- В) совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала;
- Г) совокупность различных планов.

*5. Должностная инструкция:*

- А) перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника;
- Б) перечень функций работника;
- В) описание рабочего места и требований к работнику;
- Г) только описание рабочего места.

6. К внешнему движению персонала относят...

- А) текучесть кадров;
- Б) квалификационное;
- В) межцеховое;
- Г) все выше перечисленное.

7. Набор персонала - это...

- А) совокупность методов работы с персоналом;
- Б) создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей;
- В) отбор из некоторого числа претендентов;
- Г) определение источников покрытия потребности в персонале.

8. Компетенция персонала:

- А) знания, навыки, способность к общению;
- Б) уровень общих знаний;
- В) способности к работе;
- Г) уровень интеллекта

9. Суть делегирования состоит:

- А) передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- Б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;
- В) в установлении приоритетов;
- Г) в доверии к своим подчиненным.

10. Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?

- А) ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий;
- Б) ротация, ролевые игры, учебные ситуации;
- В) копирование, деловые игры, моделирование, ротация;
- Г) деловые и ролевые игры.

11. Составляющие стратегии управления человеческими ресурсами:

- А) отбор, оценка, стимулирование, развитие персонала;
- Б) идеи, мысли, правила, процедуры;
- В) миссия, цели, задачи;
- Г) генеральная стратегия управления организацией.

12. Трудовые ресурсы как экономическая категория это...

- А) физические и интеллектуальные способности в соответствии с условиями производства;
- Б) отражают отношения по поводу населения в соответствии с условиями производства рабочей силы;
- В) цена труда;
- Г) стоимость рабочей силы.

#### (ТЕСТ НА РЕШЕНИЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ)

13. В результате собеседования руководителя кадровой службы и претендента на занятие вакантной должности руководителя отдела рекламы, фирмы по торговле устройствами малой полиграфии, определены такие характеристики претендента:

1. Возраст — 35 лет, мужчина;
2. Высшее образование в области станкостроения;
3. Опыт практической работы в качестве оператора ПЭВМ - 7 лет;
4. Опыт работы на руководящих должностях отсутствует;
5. Высокое умение работать на компьютере (на системном уровне);
6. Уровень коммуникабельности выше среднего;
7. Логическое мышление.

*Определить возможные действия руководителя кадровой службы совместно с линейным менеджером в отношении претендента.*

- А) необходимо взять на работу с испытательным сроком;
- Б) необходимо пригласить на работу, выполнив большинство встречных требований претендента;
- В) необходимо взять на работу без испытательного срока;
- Г) отказать в приеме, но занести данные в базу данных для дальнейшего сотрудничества.

Правильный ответ на тестовое задание оценивается в 5 баллов, в т.ч.:

1-12 вопросы – по 0,3 балла

13 вопрос – 1,4 балла.

### **8.3.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности**

Оценивание по дисциплине осуществляется на семинарских занятиях, на индивидуальном занятии и на экзамене преподавателем.

Выполненные задания на семинарских занятиях представляются в виде устных ответов, докладов, сообщений, ответов у доски при решении расчетных задач, ответов с места при решении ситуационных заданий (участии в деловых играх). Индивидуальное задание представляет собой научное исследование выбранной студентом или преподавателем проблемы в области управления персоналом организации, результатом которого является научная статья (тезисы к конференции, презентация). Экзамен проходит в письменной форме и предполагает ответ на экзаменационный билет.

Собирает и обрабатывает материалы преподаватель. Результаты оценивания оглашаются преподавателем в конце каждого семинарского занятия, по итогам индивидуального занятия и по итогам проведения экзамена.

### **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Во время проведения семинарских занятий осуществляется *текущий контроль*. Его цель – проверка уровня подготовки студента к выполнению конкретной работы. Текущий контроль является активной формой углубления, систематизации и закрепления знаний, полученных во время лекционных занятий и самостоятельной подготовки студентов. В ходе текущего контроля в виде устного опроса, письменного экспресс-опроса, обсуждения проблемных вопросов, тестирования, решения расчетных и выполнения ситуационных заданий и т.п. оценивается уровень усвоения программного материала, овладения студентом конкретными знаниями и навыками по четко обозначенной проблеме, активность его работы, старательность и творческий подход.

По итогам каждого раздела осуществляется *итоговый контроль*. Он проводится с целью оценивания результатов обучения студента по каждому разделу, то есть оценки уровня проработки им теоретического и практического материала в пределах отдельного раздела. Основная форма проведения данного вида контроля – письменное выполнение тестовых заданий. Целью такого контроля является закрепление и углубление студентами теоретических и практических знаний, обеспечение подготовки к семестровому (академическому) контролю, стимулирование студентов к активной работе на протяжении всего учебного семестра. Примерный перечень тестовых заданий к разделу приведен выше.

Семинарское занятие по дисциплине предусматривает такие формы работы студентов:

1. Устный ответ на один из вопросов семинара (3-5 мин.) – 1 бал.
2. Дополнительное сообщение, дополнение (3-5 мин.) – 1 бал.
3. Устный доклад по тематике индивидуального задания (5-7 мин.) – 1 бал.
4. Участие в дискуссии по итогам докладов и сообщений (3-5 мин.) – 1 бал.
5. Решение практических расчетных задач и ситуационных заданий (5-10 мин.) – 2 бала.
6. Письменная работа (самостоятельная, контрольная) по заданию преподавателя (до 10 мин.) – 5 баллов.

7. Индивидуальное задание – 4 бала.

По окончании изучения раздела на последнем семинарском занятии выполняется контрольная работа (до 30 мин.).

Описание основных форм работы на семинаре:

*Устный ответ* на контрольный вопрос семинара выбирается по желанию преподавателя или студента и должен сжато вмещать все главные аспекты проблем (как теоретические, так и практические).

*Дополнение* – по желанию студента более глубокое разъяснение определенной грани контрольного вопроса. Проводится после базового доклада.

*Устный доклад* предусматривает произвольное оформление с минимумом формальных требований, но выступление перед аудиторией является обязательным.

*Дополнительное сообщение* – сообщение в контексте тематики семинара, тему которого избрал студент и согласовал ее с преподавателем. В случае, когда студент не успел выступить на семинарском занятии, для оценки качества самостоятельной работы преподавателю представляется материал для ознакомления и зачитывания этого материала как выступления.

*Решение практических расчетных задач и ситуационных заданий* – решение возле доски расчетной задачи или на месте ситуационного задания на основе знания теоретического материала, соответствующей методики расчетов показателей, которые характеризуют движение персонала, эффективность управления персоналом.

*Участие в дискуссии по итогам докладов и сообщений* – задавание вопросов студенту, который выступал с докладом (сообщением) по теме выступления, высказывание собственной обоснованной позиции по дискуссионным вопросам выступления.

*Письменная работа* – понятийный диктант или краткий ответ на вопрос по теме дисциплины.

Существенной формой поиска необходимого и дополнительного материала по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» с целью доработки знаний, полученных во время лекций, является самостоятельная работа студентов. Само овладение и выяснение студентом рекомендованной литературы создает широкие возможности детального усвоения данной дисциплины.

Учитывая тот факт, что изучение дисциплины предусматривает кропотливую работу и содержательное обсуждение вопросов на семинарских занятиях, именно во время самостоятельной работы студент углубляет понимание проблем, активизирует самостоятельный поиск, систематизирует накопленный опыт аналитико-синтетической работы, закладывает основания качественной подготовки докладов, сообщений как по собственным интересам, так и по заданию преподавателя.

По проблематике учебной дисциплины студентам рекомендуются следующие виды самостоятельной работы:

самостоятельное изучение и углубленная обработка содержательных модулей дисциплины, отдельных вопросов тем;

изучение тем учебной дисциплины по конспектам, учебникам и специальной литературе;

выполнение индивидуальных заданий (письменно);  
подготовка к контрольным работам и модульному тестированию;  
подготовка по вопросам семинаров, выполнение НИРС, докладов, тематических сообщений.

Для качественной подготовки к семинарским занятиям по каждой теме студенту нужно:

1. Усвоить лекционный материал.
2. Ознакомиться с планом семинара и рекомендованной литературой к нему.
3. При необходимости получить консультации преподавателя по вопросам, которые касаются докладов и НИРС.
4. Использовать научно-методический потенциал библиотек ДонАУиГС и других научных учреждений.

#### **10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

При изучении дисциплины используются лекционные аудитории, оснащенные мультимедийным оборудованием, имеющимся в ДонАУиГС.

#### **11. Иные сведения и (или) материалы: (включаются на основании решения кафедры)**

### Оформление сведений о дополнении и изменении рабочей программы учебной дисциплины

Рабочие программы учебных дисциплин ежегодно обсуждаются, актуализируются на заседаниях ПМК, рассматриваются на заседаниях кафедр и утверждаются проректором по учебной работе, информация об изменениях отражается в листе сведений о дополнении и изменении рабочей программы учебной дисциплины. В случае существенных изменений программа полностью переоформляется. Обновленный электронный вариант программы размещается на сервере университета.

Изменения в РПУД могут вноситься в следующих случаях:

- изменение государственных образовательных стандартов или других нормативных документов, в том числе локальных нормативных актов;
- изменение требований работодателей к выпускникам;
- разработка новых методик преподавания и контроля знаний студентов.

Ответственность за актуализацию РПУД несут преподаватели, реализующие дисциплину.

### СВЕДЕНИЯ О ДОПОЛНЕНИИ И ИЗМЕНЕНИИ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ НА 20\_\_\_/20\_\_\_ УЧЕБНЫЙ ГОД

[Название дисциплины]

дисциплина

[Код и наименование направления подготовки/специальности/профиль]

направление подготовки/специальность

**ДОПОЛНЕНО** (с указанием раздела РПУД)

**ИЗМЕНЕНО** (с указанием раздела РПУД)

**УДАЛЕНО** (с указанием раздела РПУД)

Реквизиты протокола заседания кафедры

от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
дата