

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Луганский государственный университет  
имени Владимира Даля»

Институт управления и государственной службы  
Кафедра управления персоналом и экономической теории



УТВЕРЖДАЮ:

Директор Института управления и  
государственной службы  
Р.Г. Харьковский

(подпись)

25 апреля 2023 года

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

По направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
Профиль: «Управление персоналом»

## Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Стратегическое управление персоналом» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом – 28 с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Стратегическое управление персоналом» составлена с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 955, с изменениями и дополнениями от 26 ноября 2020 г.).

### СОСТАВИТЕЛЬ:

д-р. экон. наук, профессор кафедры управления персоналом и экономической теории Мортиков В.В.

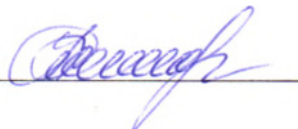
канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории Чумаченко Г.В.

канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории Розмыслов А.Н.

канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории Шильникова З.Н.

старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономической теории Литвин Р.И.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры управления персоналом и экономической теории 21.03.2023 г., протокол № 13.

Заведующий кафедрой  
управления персоналом и экономической теории  Чумаченко Г.В.

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы 12.04.2023 г., протокол №8.

Председатель учебно-методической  
комиссии института управления и государственной службы  Резник А.А.

## **Структура и содержание дисциплины**

### **1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе**

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся системы знаний и навыков по организации стратегического управления персоналом организации, а также проектированию и реализации стратегий управления персоналом.

Задачи:

сформировать знания теоретических и методических основ стратегического управления персоналом организации и инструментов их администрирования;

сформировать умения формулировать стратегии управления персоналом организации и проектировать структуру и основные элементы системы стратегического управления персоналом;

научить применять основные подходы и методы стратегического управления персоналом.

### **2. Место дисциплины в структуре ООП ВО**

Дисциплина «Стратегическое управление персоналом» относится к части формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы (Б1.В.25). Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются:

знания: типы стратегий управления персоналом, условия их реализации, порядок разработки и осуществления мероприятий по реализации стратегий управления персоналом

умения: определять мероприятия, направленные на реализацию стратегий управления персоналом

навыки: разработки и осуществления мероприятий, направленных на реализацию стратегий управления персоналом.

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания дисциплин «Управление персоналом», «Кадровое администрирование и делопроизводство» и служит основой для изучения следующих дисциплин «Управление трудовым потенциалом», «Технологии управления персоналом».

### **3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины**

| Код и наименование компетенции | Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине) | Перечень планируемых результатов |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------|
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ПК-5</b> Способен применять современные методы принятия управленческих решений на стратегическом и тактическом уровнях и проводить научные исследования в сфере управления персоналом, учитывая особенности психологии труда | <b>ПК-5.4</b> Применение системы знаний и навыков по организации стратегического управления персоналом организации, а также проектировании и реализации стратегий управления персоналом | <p><b>знать</b></p> <p>типы стратегий управления персоналом, условия их реализации, порядок разработки и осуществления мероприятий по реализации стратегий управления персоналом</p> <p><b>уметь</b></p> <p>определять мероприятия, направленные на реализацию стратегий управления персоналом</p> <p><b>владеть</b></p> <p>методами разработки и осуществления мероприятий, направленных на реализацию стратегий управления персоналом</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

| Вид учебной работы                                                                                                       | Объем часов (зач. ед.)           |                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                                                                                                                          | Очная форма                      | Очно-заочная форма               |
| <b>Общая учебная нагрузка (всего)</b>                                                                                    | <b>144</b><br><b>(4 зач. ед)</b> | <b>144</b><br><b>(4 зач. ед)</b> |
| <b>Обязательная контактная работа (всего)</b><br><b>в том числе:</b>                                                     | <b>72</b>                        | <b>36</b>                        |
| Лекции                                                                                                                   | 36                               | 18                               |
| Семинарские занятия                                                                                                      | -                                | -                                |
| Практические занятия                                                                                                     | 36                               | 18                               |
| Лабораторные работы                                                                                                      | -                                | -                                |
| Курсовая работа (курсовой проект)                                                                                        | -                                | -                                |
| Другие формы и методы организации образовательного процесса (расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.) | -                                | -                                |

|                                                |           |            |
|------------------------------------------------|-----------|------------|
| <b>Самостоятельная работа студента (всего)</b> | <b>72</b> | <b>108</b> |
| Форма аттестации                               | экзамен   | экзамен    |

## 4.2. Содержание разделов дисциплины

Дисциплина изучается в 6 семестре

**Тема 1. Основы стратегического управления персоналом.** Понятие стратегии. Ключевые концепции стратегии. Понятие стратегического управления персоналом и человеческих ресурсов, развитие концепции стратегического управления персоналом. Цели, задачи, сфера стратегического управления персоналом. Стратегическое управление персоналом как теория и как практика.

**Тема 2. Стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на выбор стратегии управления персоналом.** Виды стратегий управления персоналом. Факторы внутренней и внешней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом.

**Тема 3. Разработка стратегии управления персоналом.** Этапы разработки стратегического управления организацией и персоналом. Управление персоналом при различных видах стратегии организации. Взаимосвязь жизненного цикла организации и стратегии управления персоналом.

**Тема 4. Реализация стратегий управления персоналом и оценка эффективности кадровых решений.** Реализация стратегий управления персоналом. Комплексная оценка эффективности кадровых решений в системе стратегического управления персоналом.

**Тема 5. Стратегическое планирование кадровых процессов и развития персонала.** Сущность, цели стратегического планирования кадровых процессов. Кадровый контроллинг. Понятие, цели и задачи стратегического развития персонала. Ресурсные возможности и интеллектуальный капитал.

**Тема 6. Система стратегического управления персоналом организации.** Понятие системы стратегического управления персоналом, цели и задачи ее создания и функционирования. Структура, элементы и подсистемы системы стратегического управления персоналом. Составляющие стратегии управления персоналом.

**Тема 7. Стратегический вклад управления персоналом в успех организации.** Вклад в создание дополнительной ценности. Вклад в создание конкурентного преимущества. Влияние управления персоналом на эффективность организации.

**Тема 8. Стратегическая роль службы управления персоналом.** Новые задачи для управления персоналом. Специалисты службы управления персоналом как стратегические партнеры. Служба управления персоналом как деловой партнер. Ключевые роли. Компетентность специалистов службы

управления персоналом. Стратегическая роль директора службы управления персоналом.

**Тема 9. Стратегическое развитие персонала.** Понятие стратегического развития персонала, цели и задачи. Стратегии развития персонала. Компоненты стратегического развития персонала организации.

**Тема 10. Стратегия трудовых отношений.** Основные элементы стратегии трудовых отношений. Основные задачи стратегии трудовых отношений. Стратегия рассмотрения жалоб. Стратегия удержания.

**Тема 11. Стратегия вознаграждения.** Сущность и задачи стратегии вознаграждения. Этапы разработки стратегии вознаграждения. Разновидности стратегии вознаграждения. Совокупная стратегия вознаграждения.

**Тема 12. Стратегии управления эффективностью.** Управление эффективностью. Цели управления эффективностью. Масштабность стратегии управления эффективностью. Процесс управления эффективностью.

#### 4.3. Лекции

| №<br>п/п      |                                                                                                                       | Объем часов    |                       |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------|
|               |                                                                                                                       | Очная<br>форма | Очно-заочная<br>форма |
| 1.            | Тема 1. Основы стратегического управления персоналом.                                                                 | 4              | 2                     |
| 2.            | Тема 2. Стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на выбор стратегии управления персоналом. | 2              | 1                     |
| 3.            | Тема 3. Разработка стратегии управления персоналом.                                                                   | 4              | 2                     |
| 4.            | Тема 4. Реализация стратегий управления персоналом и оценка эффективности кадровых решений.                           | 4              | 2                     |
| 5.            | Тема 5. Стратегическое планирование кадровых процессов и развития персонала.                                          | 2              | 1                     |
| 6.            | Тема 6. Система стратегического управления персоналом организации.                                                    | 2              | 1                     |
| 7.            | Тема 7. Стратегический вклад управления персоналом в успех организации.                                               | 2              | 1                     |
| 8.            | Тема 8. Стратегическая роль службы управления персоналом.                                                             | 2              | 1                     |
| 9.            | Тема 9. Стратегическое развитие персонала.                                                                            | 4              | 2                     |
| 10.           | Тема 10. Стратегия трудовых отношений.                                                                                | 4              | 2                     |
| 11.           | Тема 11. Стратегия вознаграждения.                                                                                    | 4              | 2                     |
| 12.           | Тема 12. Стратегии управления эффективностью.                                                                         | 2              | 1                     |
| <b>Итого:</b> |                                                                                                                       | <b>36</b>      | <b>18</b>             |

#### 4.4. Практические (семинарские) занятия

| № | Название темы | Объем часов |
|---|---------------|-------------|
|---|---------------|-------------|

| п/п           |                                                                                                                       | Очная форма | Очно-заочная форма |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|
| 1.            | Тема 1. Основы стратегического управления персоналом.                                                                 | 2           |                    |
| 2.            | Тема 2. Стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на выбор стратегии управления персоналом. | 4           | 2                  |
| 3.            | Тема 3. Разработка стратегии управления персоналом.                                                                   | 4           | 2                  |
| 4.            | Тема 4. Реализация стратегий управления персоналом и оценка эффективности кадровых решений.                           | 2           |                    |
| 5.            | Тема 5. Стратегическое планирование кадровых процессов и развития персонала.                                          | 4           | 2                  |
| 6.            | Тема 6. Система стратегического управления персоналом организации.                                                    | 2           | 2                  |
| 7.            | Тема 7. Стратегический вклад управления персоналом в успех организации.                                               | 2           | 2                  |
| 8.            | Тема 8. Стратегическая роль службы управления персоналом.                                                             | 2           |                    |
| 9.            | Тема 9. Стратегическое развитие персонала.                                                                            | 4           | 2                  |
| 10.           | Тема 10. Стратегия трудовых отношений.                                                                                | 4           | 2                  |
| 11.           | Тема 11. Стратегия вознаграждения.                                                                                    | 4           | 2                  |
| 12.           | Тема 12. Стратегии управления эффективностью.                                                                         | 2           | 2                  |
| <b>Итого:</b> |                                                                                                                       | <b>36</b>   | <b>18</b>          |

#### 4.6. Самостоятельная работа студентов

| № п/п | Название темы                                                                                                         | Вид СРС                                                           | Объем часов |                    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|
|       |                                                                                                                       |                                                                   | Очная форма | Очно-заочная форма |
| 1.    | Тема 1. Основы стратегического управления персоналом.                                                                 | Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада | 6           | 9                  |
| 2.    | Тема 2. Стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на выбор стратегии управления персоналом. | Самостоятельное изучение литературы.                              | 6           | 9                  |
| 3.    | Тема 3. Разработка стратегии управления персоналом.                                                                   | Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада | 6           | 9                  |
| 4.    | Тема 4. Реализация стратегий управления персоналом и оценка                                                           | Самостоятельное изучение литературы.                              | 6           | 9                  |

|               |                                                                              |                                                                      |           |            |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
|               | эффективности кадровых решений.                                              |                                                                      |           |            |
| 5.            | Тема 5. Стратегическое планирование кадровых процессов и развития персонала. | Самостоятельное изучение литературы.<br>Подготовка реферата, доклада | 6         | 9          |
| 6.            | Тема 6. Система стратегического управления персоналом организации.           | Самостоятельное изучение литературы.                                 | 6         | 9          |
| 7.            | Тема 7. Стратегический вклад управления персоналом в успех организации.      | Самостоятельное изучение литературы.<br>Подготовка реферата, доклада | 6         | 9          |
| 8.            | Тема 8. Стратегическая роль службы управления персоналом.                    | Самостоятельное изучение литературы.                                 | 6         | 9          |
| 9.            | Тема 9. Стратегическое развитие персонала.                                   | Самостоятельное изучение литературы.<br>Подготовка реферата, доклада | 6         | 9          |
| 10.           | Тема 10. Стратегия трудовых отношений.                                       | Самостоятельное изучение литературы.                                 | 6         | 9          |
| 11.           | Тема 11. Стратегия вознаграждения.                                           | Самостоятельное изучение литературы.<br>Подготовка реферата, доклада | 6         | 9          |
| 12.           | Тема 12. Стратегии управления эффективностью.                                | Самостоятельное изучение литературы.<br>Подготовка реферата, доклада | 6         | 9          |
| <b>Итого:</b> |                                                                              |                                                                      | <b>72</b> | <b>108</b> |

**4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине не предполагаются учебным планом.**

## **5. Образовательные технологии**

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:**

### **а) основная литература:**

1. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 168 с. URL: <https://urait.ru/book/strategicheskoe-upravlenie-personalom-520255?ysclid=luxuyzuwch618968485>

2. Подвербных О. Е. Стратегическое управление человеческими ресурсами: рус.-англ. учебник / О. Е. Подвербных. – 2-е изд., испр. и доп.; СибГУ им. М. Ф. Решетнева. – Красноярск, 2020. – 200 с. URL: [https://biblioteka.sibsau.ru/pdf/izdv/izdv\\_sibgtu/Podverbnyikh\\_Strategicheskoe\\_2021.pdf](https://biblioteka.sibsau.ru/pdf/izdv/izdv_sibgtu/Podverbnyikh_Strategicheskoe_2021.pdf)

3. Колетвинова, Е. Ю. Стратегическое управление персоналом. Краткий курс / Е. Ю. Колетвинова. М.: Проспект, 2018. – 144 с.

4. Майкл Армстронг Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. - VIII, 328 с. - (Серия «Менеджмент для лидера»). URL:

**б) дополнительная литература:**

1. Вдовина, О. А. Стратегия кадрового менеджмента: учеб. пособие / О. А. Вдовина, С. Д. Резник, О. А. Сазыкина; под общ. ред. проф. С. Д. Резника. – М.: Инфра-М, 2018. – 167 с.
2. Кибанов, А. Я. Стратегическое управление персоналом / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. – М.: Инфра-М, 2000.
3. Маслов, В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях глобализации: учебное пособие / В. И. Маслов; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. М.: Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 156 с.
4. Токарев, В. Стратегическое управление персоналом. Ч. 1 / В. Токарев // Екатеринбург: Издательские решения, 2016. – 210 с.
5. Управление человеческими ресурсами: реалии и перспективы развития: монография / М. С. Санталова, А. В. Боршева, И. П. Гладилина, И. В. Соклакова [и др.] ; под науч. ред. М. С. Санталовой ; ЧОУ ВО. «Академия управления и производства». - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 204 с. - ISBN 978-5-394-05486-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2128252>

**в) методические рекомендации:**

1. Епишкин, И. А. Стратегическое управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие для студентов магистратуры, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом» / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро. - Москва : РУТ (МИИТ), 2018. - 207 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896548>
2. Стратегическое управление человеческими ресурсами компании: метод. указания / сост. Т.В. Алайцева. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2019. – 32 с. URL: <http://repo.ssau.ru/bitstream/Metodicheskie-izdaniya/Strategicheskoe-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-kompanii-metod-ukazaniya-Tekst-elektronnyi-82028/1/Алайцева%20Т.В.%20Стратегическое%20управление%202019.pdf?ysclid=1uxyvucfos159977992>

**г) интернет-ресурсы:**

1. Научная электронная библиотека Elibrary – Режим доступа: URL: <http://elibrary.ru/>
2. Справочная правовая система «Консультант Плюс» – Режим доступа: URL: <https://www.consultant.ru/sys/>
3. Научная библиотека имени А. Н. Коняева – Режим доступа: URL: <http://biblio.dahluniver.ru/>

**7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Освоение дисциплины предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

| <b>Функциональное назначение</b> | <b>Бесплатное программное обеспечение</b> | <b>Ссылки</b>                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Офисный пакет                    | Libre Office 6.3.1                        | <a href="https://www.libreoffice.org/">https://www.libreoffice.org/</a><br><a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice">https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice</a>                                                              |
| Операционная система             | UBUNTU 19.04                              | <a href="https://ubuntu.com/">https://ubuntu.com/</a><br><a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu">https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu</a>                                                                                          |
| Браузер                          | Firefox Mozilla                           | <a href="http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx">http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx</a>                                                                                                                                                   |
| Браузер                          | Opera                                     | <a href="http://www.opera.com">http://www.opera.com</a>                                                                                                                                                                                   |
| Почтовый клиент                  | Mozilla Thunderbird                       | <a href="http://www.mozilla.org/ru/thunderbird">http://www.mozilla.org/ru/thunderbird</a>                                                                                                                                                 |
| Файл-менеджер                    | Far Manager                               | <a href="http://www.farmanager.com/download.php">http://www.farmanager.com/download.php</a>                                                                                                                                               |
| Архиватор                        | 7Zip                                      | <a href="http://www.7-zip.org/">http://www.7-zip.org/</a>                                                                                                                                                                                 |
| Графический редактор             | GIMP (GNU Image Manipulation Program)     | <a href="http://www.gimp.org/">http://www.gimp.org/</a><br><a href="http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8">http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8</a><br><a href="http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP">http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP</a> |
| Редактор PDF                     | PDFCreator                                | <a href="http://www.pdfforge.org/pdfcreator">http://www.pdfforge.org/pdfcreator</a>                                                                                                                                                       |
| Аудиоплеер                       | VLC                                       | <a href="http://www.videolan.org/vlc/">http://www.videolan.org/vlc/</a>                                                                                                                                                                   |

## 8. Оценочные средства по дисциплине

### Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине «Стратегическое управление персоналом»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

| Этап           | Код компетенции                                                                                                                                                                                                                 | Уровни сформированности компетенции | Критерии оценивания компетенции                                                                                                                                            |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Начальный      | <b>ПК-5</b> Способен применять современные методы принятия управленческих решений на стратегическом и тактическом уровнях и проводить научные исследования в сфере управления персоналом, учитывая особенности психологии труда | <b>Пороговый</b>                    | <b>знать:</b><br>типы стратегий управления персоналом, условия их реализации, порядок разработки и осуществления мероприятий по реализации стратегий управления персоналом |
| Основной       |                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Базовый</b>                      | <b>уметь:</b><br>определять мероприятия, направленные на реализацию стратегий управления персоналом                                                                        |
| Заключительный |                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Высокий</b>                      | <b>владеть:</b><br>методами разработки и осуществления мероприятий, направленных на реализацию стратегий управления персоналом                                             |

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины.

| № п/п | Код компетенции | Формулировка контролируемой компетенции                                                            | Индикаторы достижения компетенции (по дисциплине)                                                                                                                 | Темы учебной дисциплины                                                                                                            | Этапы формирования (семестр изучения) |
|-------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 1     | <b>ОПК-3</b>    | Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления | <b>ПК-5.4</b> Применение системы знаний и навыков по организации стратегического управления персоналом организации, а также проектировании и реализации стратегий | <b>Тема 1. Основы стратегического управления персоналом.</b><br><b>Тема 2. Стратегический анализ факторов внешней и внутренней</b> | 6                                     |

|  |  |                                                                                                                        |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | <p>персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия</p> | <p>управления персоналом</p> | <p>среды, влияющих на выбор стратегии управления персоналом.</p> <p><b>Тема 3.</b><br/>Разработка стратегии управления персоналом.</p> <p><b>Тема 4.</b><br/>Реализация стратегий управления персоналом и оценка эффективности кадровых решений.</p> <p><b>Тема 5.</b><br/>Стратегическое планирование кадровых процессов и развития персонала.</p> <p><b>Тема 6.</b> Система стратегического управления персоналом организации.</p> <p><b>Тема 7.</b><br/>Стратегический вклад управления персоналом в успех организации.</p> <p><b>Тема 8.</b><br/>Стратегическая роль службы управления персоналом.</p> <p><b>Тема 9.</b><br/>Стратегическое развитие персонала.</p> <p><b>Тема 10.</b><br/>Стратегия трудовых отношений.</p> |  |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

|  |  |  |  |                                                                                                                 |  |
|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  |  | <b>Тема 11.</b><br>Стратегия<br>вознаграждения.<br><b>Тема 12.</b><br>Стратегии<br>управления<br>эффективностью |  |
|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

| №<br>п/п | Код<br>компетенции | Индикаторы<br>достижений<br>компетенции | Планируемые<br>результаты обучения по<br>дисциплине | Контролируемые<br>темы учебной<br>дисциплины | Наименование<br>оценочного<br>средства |
|----------|--------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------|
|----------|--------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------|

|  |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>УК-6. ПК-5</b> Способен применять современные методы принятия управленческих решений на стратегическом и тактическом уровнях и проводить научные исследования в сфере управления персоналом, учитывая особенности психологии труда</p> | <p><b>ПК-5.4</b> Применение системы знаний и навыков по организации стратегического управления персоналом организации, а также проектированию и реализации стратегий управления персоналом</p> | <p><b>знать</b><br/>         типы стратегий управления персоналом, условия их реализации, порядок разработки и осуществления мероприятий по реализации стратегий управления персоналом</p> <p><b>уметь</b><br/>         определять мероприятия, направленные на реализацию стратегий управления персоналом</p> <p><b>владеть</b><br/>         методами разработки и осуществления мероприятий, направленных на реализацию стратегий управления персоналом</p> | <p><b>Тема 1. Основы стратегического управления персоналом.</b><br/> <b>Тема 2.</b> Стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на выбор стратегии управления персоналом.<br/> <b>Тема 3.</b> Разработка стратегии управления персоналом.<br/> <b>Тема 4.</b> Реализация стратегий управления персоналом и оценка эффективности кадровых решений.<br/> <b>Тема 5.</b> Стратегическое планирование кадровых процессов и развития персонала.<br/> <b>Тема 6.</b> Система стратегического управления персоналом организации.<br/> <b>Тема 7.</b> Стратегический вклад управления персоналом в успех организации.<br/> <b>Тема 8.</b> Стратегическая роль службы управления персоналом.</p> | <p>доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  |  | <p><b>Тема 9.</b><br/>Стратегическое развитие персонала.</p> <p><b>Тема 10.</b><br/>Стратегия трудовых отношений.</p> <p><b>Тема 11.</b><br/>Стратегия вознаграждения.</p> <p><b>Тема 12.</b><br/>Стратегии управления эффективностью.</p> |  |
|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

## 1. Типовые тестовые задания

(пороговый уровень)

1. Человеческие ресурсы - это:
  - а) трудовые ресурсы страны;
  - б) весь штатный состав организации;
  - в) наиболее квалифицированная и мотивированная часть работников;
  - г) все ответы правильные.
  
2. Управление человеческими ресурсами это:
  - а) проведение кадровой политики в масштабе страны;
  - б) кадровая работа с персоналом организации;
  - в) технология, реализуемая на рынке труда;
  - г) стратегический подход к управлению наиболее ценным активом компании.
  
3. Что из перечисленного не относится к принципам стратегического управления персоналом?
  - а) долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений
  - б) интегрированность процессов управления персоналом
  - в) партнерство как форма взаимодействия между руководством и исполнителями
  - г) среди перечисленных вариантов правильного нет
  
4. Система вознаграждения персонала организации состоит из:
  - а) прямого денежного вознаграждения
  - б) косвенного денежного вознаграждения
  - в) нематериального вознаграждения
  - г) все вышеперечисленные варианты
  
5. Оплата труда является мотивирующим фактором только в том случае, если она:
  - а) непосредственно зависит от результатов труда
  - б) больше прожиточного минимума
  - в) меньше прожиточного минимума

г) не зависит от участия в деятельности организации

6. К единовременным премиям относят:

- а) возможность участия в прибылях
- б) беспроцентные займы
- в) разовые вознаграждения за успешное проведение определенной операции
- г) поощрение усилий по достижению специфических целей

7. Сдельная оплата труда – это:

- а) оплата труда, зависящая от качества выполнения служебных обязанностей
- б) оплата труда, зависящая от количества произведенной продукции или оказанных услуг
- в) оценочная оплата труда на основании количественных показателей, характеризующих качество и количество труда за определенный период времени
- г) дополнительные выплаты нерегулярного характера

8. К человеческим ресурсам, учитываемым при формировании стратегии управления персоналом, не относится:

- а) возможности самофинансирования
- б) квалификация работников
- в) передвижение персонала
- г) образование работников

9. 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

10. 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) интегрировании управления персоналом в общую стратегию бизнеса.

11. Долгосрочные социальные программы компании относятся к задачам:

- а) тактическим;
- б) всем перечисленным в вопросе;
- в) стратегическим;
- г) оперативным.

12. 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.

13. 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
- г) не правильного ответа

14. 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, технико-технологических ресурсов для решения важнейших задач

15. 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.

16. 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

17. Стратегия организации это:

- а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка;
- б) практическое использование методологии стратегического управления;
- в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
- г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание

управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

18. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегиями в других сферах деятельности это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия

19. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия

20. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия
- в) SWOT – анализ
- г) стратегическое управление

21. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это:

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия
- в) SWOT – анализ
- г) стратегическое управление

22. Возрастание роли стратегического подхода к управлению человеческим ресурсом в настоящее время связано:

- а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства
- б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости
- в) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени
- г) нет правильного ответа.

Методические рекомендации:

*При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаться задания на бумажном носителе.*

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»

| Шкала оценивания<br>(интервал баллов) | Критерий оценивания         |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| 5                                     | 85 -100% правильных ответов |

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| 4 | 71-85% правильных ответов     |
| 3 | 61-70% правильных ответов     |
| 2 | 60% правильных ответов и ниже |

## 1. Вопросы для обсуждения (в виде докладов и сообщений)

(пороговый уровень)

1. Анализ существующих моделей стратегии управления человеческими ресурсами.
2. Виды стратегий управления человеческими ресурсами.
3. Факторы внутренней и внешней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом.
4. Управление человеческими ресурсами при различных видах стратегии организации. Взаимосвязь жизненного цикла организации и стратегии управления человеческими ресурсами
5. Содержание стратегий в области ЧР.
6. Реализация стратегий управления человеческими ресурсами.
7. Комплексная оценка эффективности кадровых решений в системе стратегического управления человеческими ресурсами.
8. Понятие, цели и задачи стратегического развития персонала. Ресурсные возможности и интеллектуальный капитал
9. Понятие системы стратегического управления человеческими ресурсами, цели и задачи ее создания и функционирования.
10. Структура, элементы и подсистемы системы стратегического управления персоналом.
11. Стратегический вклад УЧР в успех организации.
12. Стратегическая роль службы УЧР.
13. Основные цели и задачи стратегического РЧР.
14. Разработка стратегии вознаграждения. Разновидности стратегии вознаграждения.

### Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «доклад, сообщение»

| Шкала оценивания<br>(интервал баллов) | Критерий оценивания                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5                                     | Доклад (сообщение) представлен(о) на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.) |
| 4                                     | Доклад (сообщение) представлен(о) на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)                                    |
| 3                                     | Доклад (сообщение) представлен(о) на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)                       |

|   |                                                                                                                                    |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Доклад (сообщение) представлен(о) на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.) |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3. Разноуровневые задачи и задания

(базовый уровень)

Задание 1. Развитие бизнеса - причина дефицита кадров?

Описание ситуации

«Денталь-Юнион» - сеть стоматологических клиник в г. Красноярске, три клиники по городу. В настоящее время руководитель занят организацией еще одной клиники, однако он столкнулся с проблемой - рядом с одной из функционирующих клиник появились конкуренты. Новая фирма, не став утруждать себя поиском персонала, переманила к себе часть работников из «Денталь-Юнион», прельстив их более высокой заработной платой, более гибким графиком работы и возможностью регулярно повышать свою квалификацию. Руководитель решил данную проблему, увеличив нагрузки уже работающих сотрудников. Зарплата при этом, естественно, повышалась, однако не в том размере, в котором ее хотели видеть загруженные работники, к тому же многие предпочитали наличие свободного времени, а не повышение зарплаты.

Раньше такой проблемы не было, так как регулярно проводилось повышение квалификации сотрудников, различные корпоративные мероприятия, сотрудники получали подарки на день рождения и праздники и т. д. Однако, планируя организацию новой клиники, которая требовала достаточно мощного финансирования, все эти моменты остались в прошлом, потому как средства, сэкономленные на этих мероприятиях, шли на развитие бизнеса. Сотрудники, не зная о планах руководства, были очень удивлены изменением отношения к себе, многие стали думать о том, что сложившаяся ситуация - это сигнал о том, что организация на грани краха, это также явилось причиной ухода некоторых сотрудников к конкурентам. Учитывая запланированное открытие новой поликлиники, вопрос дефицита кадров встает очень остро.

Вопросы к ситуации

1. Как бы вы скорректировали стратегию управления человеческими ресурсами, чтобы решить проблему дефицита кадров?
2. Каковы основные ошибки руководства в отношении персонала?
3. Какой тип стратегии, согласно Дайеру и Холдеру, должен быть применен в данном случае, чтобы соответствовать общей стратегии организации, ориентированной на развитие бизнеса?

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?

Методические рекомендации:

*На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).*

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству  
«разноуровневые задания и задачи»

| Шкала оценивания<br>(интервал баллов) | Критерии оценивания                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5                                     | Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями |
| 4                                     | Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы                                  |
| 3                                     | Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач                                                                                                |
| 2                                     | Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала                                                     |

#### **4. Практическое (прикладное) задание**

*(заключительный уровень)*

##### **Практическое задание 1.**

##### **Описание ситуации**

АО «Красноярский машиностроительный завод» основано в 1932 г. Основной деятельностью завода является производство ракетно-космической техники. Завод осваивает новейшие мировые технологии, имеет запатентованные конструкторские разработки. Предприятие известно и в России, и за рубежом как надежный партнер и ответственный поставщик.

Предприятие не только развивает существующее ракетно-космическое производство, но и продолжит разрабатывать высокотехнологичную гражданскую продукцию машиностроения (освоено производство теплообменной аппаратуры и сепараторов; котлового и емкостного оборудования; ростовых установок для выращивания кристаллов поликремния; нестандартного оборудования и др.).

Основными целями инновационного развития АО «Красмаш» является создание необходимой среды для обеспечения высокоэффективной деятельности предприятия в создании продуктов с новыми полезными свойствами. Одной из важнейших задач инновационного развития является выполнение комплекса мероприятий для обеспечения потребностей АО «Красмаш» в высококвалифицированном персонале, подготовленном для работы в инновационной среде.

На Красмаше продолжается масштабная реконструкция: обновляются корпуса и цеха, устанавливается современное оборудование, станки, облагораживается территория предприятия. Завод выходит на качественно новый уровень, позволяющий не только соответствовать стандартам ракетно-космической отрасли, но и оставаться привлекательным и социально-ответственным работодателем. Меняется кадровый состав предприятия: на работу приходят молодые рабочие и специалисты.

По итогам 2023 года Красмаш выполнил поставленные задачи в установленный срок. Объем товарного выпуска в целом, соответствует ключевому показателю эффективности, установленному Роскосмосом.

На 2024 год поставлены еще более напряженные задачи. Для достижения этих целей многие заводские подразделения перейдут на двух- и трехсменный график работы, а для этого, естественно, понадобятся новые специалисты. В зависимости от их навыков и компетенции планируется набрать от 400 до 500 кандидатов. В планах предприятия - привлечение умных и талантливых молодых сотрудников, для которых необходимо создать условия для максимально короткой профессиональной адаптации, закрепления и создания комфортных условий для работы с достойной оплатой труда и социальными гарантиями.

В 2024 году АО «Красмаш» поставлены задачи по оптимизации работ, сокращению издержек, и формированию цен не только на серийную продукцию, но и на опытно-конструкторские работы.

Предприятие активно выполняет все свои социальные обязательства и расширяет социальный пакет для работников.

Проводится большая работа по повышению квалификации и переподготовке персонала. При этом используются все возможности предприятия, учебных заведений-партнеров и образовательных структур Роскосмоса. Один из важных шагов в этом направлении уже сделан - в ноябре 2023 года между АО «Красмаш» и Сибирским государственным университетом науки и технологий подписано соглашение в области подготовки кадров для завода. Частично это возврат к истокам - советской системе «завод-втуз», когда студенты на протяжении всего периода обучения в вузе проходили практику на предприятии и приходили на него уже подготовленными специалистами.

В числе важнейших планов на будущее - повышение заработной платы трудящимся. В коллективном договоре заложена индексация заработной платы, но возникла объективная необходимость в модернизации существующих премиальных положений, необходимость сделать их более прозрачными и понятными для сотрудников.

Текущая кадровая ситуация на предприятии не высокая. Основной причиной текучести персонала являются тяжелые условия труда для рабочих, работающих непосредственно на производстве; наличие лучших перспектив на другом предприятии; несовершенная система адаптации молодых специалистов (на предприятии существует единая система адаптации для всех категорий персонала).

На предприятии ведется работа с кадровым резервом. Кандидатов-резервистов готовят по многим направлениям: повышение эффективности и организация производства, работа с персоналом, выработка лидерских качеств.

Вопросы и задания к ситуации

1. Идентифицируйте этап жизненного цикла предприятия.
2. Определите тип реализуемой стратегии предприятия.
3. Оцените соответствие стратегии управления человеческими ресурсами бизнес-стратегии предприятия.
4. Как вы думаете, какие важнейшие тенденции развития окажут наибольшее влияние на предприятие в ближайшие пять лет? Каким образом данные тенденции отразятся на управлении человеческими ресурсами?
5. Охарактеризуйте возможности и угрозы предприятия в области управления человеческими ресурсами, связанные с выявленными тенденциями развития.

Практическое задание 2

Описание ситуации

Предприятие «АДМ» было создано в 1997 году в г. Красноярске как частное предприятие, основным видом деятельности которого было производство мебели. Впоследствии предприятие преобразовалось в акционерное общество. Специалистами этого предприятия проводились успешные работы по поиску и применению новых технологий в мебельном

производстве. За время своего существования это предприятие неоднократно оказывалось в кризисных ситуациях, приводивших его практически к полному свертыванию своей деятельности. После каждого кризиса предпринимались меры по восстановлению деятельности фирмы, которые давали непродолжительные положительные результаты.

Фирма начинала свою работу с маленького коллектива единомышленников и строилась по принципу «семьи». Директор фирмы являлся руководителем и «отцом» для своих подчиненных. С ростом численности сотрудников организационных изменений не проводилось, что спровоцировало кризис управления. Руководителем фирмы не принималась идея о необходимости промежуточных управленческих звеньев. Контроль за всей деятельностью фирмы был сосредоточен в одних руках, что также вело к постепенному его ослаблению и кризису. После очередного кризиса было принято решение о приостановлении деятельности предприятия, роспуске сотрудников и создании новой фирмы.

Вопросы и задания к ситуации

1. С какими проблемами столкнулось руководство предприятия «АДМ» при управлении компанией? Были ли принимаемые решения правильными с точки зрения стратегического управления?

2. Предложите свою программу стратегических мероприятий по выведению компании из кризиса.

3. Какую стратегию в отношении кадров проводит предприятие «АДМ»? Отвечает ли данная HR-стратегия миссии и целям предприятия?

4. Строительный рынок: перспективы и возможности

Методические рекомендации:

*На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).*

#### Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «практическое задание»

| Шкала оценивания<br>(интервал баллов) | Критерий оценивания                                                                                     |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5                                     | Практические задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)     |
| 4                                     | Практические задания выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)      |
| 3                                     | Практические задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)       |
| 2                                     | Практические задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%) |

### 5. Оценочные средства для промежуточной аттестации

**(экзамен)**

1. Понятие стратегии.
2. Ключевые концепции стратегии.
3. Основные составляющие предмета стратегии.
4. Формулирование стратегии.
5. Понятие «HR-стратегия».
6. Анализ существующих моделей стратегии управления человеческими ресурсами.
7. Классификация стратегий управления человеческими ресурсами.
8. Основные составляющие стратегии управления человеческими ресурсами.
9. Виды стратегий управления человеческими ресурсами.
10. Факторы внутренней и внешней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом.
11. Этапы разработки стратегического управления организацией и человеческими ресурсами.
12. Управление человеческими ресурсами при различных видах стратегии организации.
13. Взаимосвязь жизненного цикла организации и стратегии управления человеческими ресурсами
14. Содержание стратегий в области ЧР. Корпоративные вопросы. Достижение интеграции.
15. Реализация стратегий управления человеческими ресурсами.
16. Комплексная оценка эффективности кадровых решений в системе стратегического управления человеческими ресурсами.
17. Управление человеческими ресурсами при различных видах стратегии организации
18. Взаимосвязь жизненного цикла организации и стратегии управления человеческими ресурсами
19. Понятие, цели и задачи стратегического развития персонала.
20. Ресурсные возможности и интеллектуальный капитал
21. Понятие системы стратегического управления человеческими ресурсами, цели и задачи ее создания и функционирования.
22. Структура, элементы и подсистемы системы стратегического управления персоналом.
23. Влияние УЧР на эффективность организации.
24. Цели стратегического РЧР.
25. Основные задачи стратегического РЧР.
26. Основные задачи стратегии трудовых отношений.
27. Подход УЧР к трудовым отношениям. Формулирование стратегий.
28. Характеристики стратегии вознаграждения.
29. Разработка стратегии вознаграждения.
30. Разновидности стратегии вознаграждения.

31 Масштабность стратегии управления эффективностью. Процесс управления эффективностью.

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации  
«ЭКЗАМЕН»

| Шкала оценивания<br>(интервал баллов) | Критерий оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Шкала<br>оценивания<br>(зачёт) |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| отлично (5)                           | Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. | Зачтено                        |
| хорошо (4)                            | Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.                                      |                                |
| удовлетворительно<br>(3)              | Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.                                    |                                |
| неудовлетворительно<br>(2)            | Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы                            | не зачтено                     |

### Лист изменений и дополнений

| №<br>п/п | Виды дополнений и<br>изменений | Дата и номер протокола<br>заседания кафедры<br>(кафедр), на котором<br>были рассмотрены и<br>одобрены изменения и<br>дополнения | Подпись<br>(с расшифровкой)<br>заведующего кафедрой<br>(заведующих кафедрами) |
|----------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                |                                                                                                                                 |                                                                               |
|          |                                |                                                                                                                                 |                                                                               |
|          |                                |                                                                                                                                 |                                                                               |
|          |                                |                                                                                                                                 |                                                                               |