

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 производственного менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор Института управления и  
государственной службы  
Р.Г. Харьковский  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_ 2023 года

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Организационное проектирование системы управления персоналом»**

По направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Магистерская программа «Управление персоналом государственной службы  
и корпораций»

Луганск – 2023

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Организационное проектирование системы управления персоналом» по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, магистерская программа «Управление персоналом государственной службы и корпораций» – \_\_ с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Организационное проектирование системы управления персоналом» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» (утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 958).

СОСТАВИТЕЛЬ:

д-р экон. наук, профессор Родионов А.В.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры производственного менеджмента «21» 03 2023 г., протокол № 11

Заведующий кафедрой  
производственного менеджмента \_\_\_\_\_  Родионов А.В.

Переутверждена: « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_ 20\_\_ года, протокол № \_\_\_\_

Директор института  
управления и государственной службы \_\_\_\_\_ Харьковский Р.Г.

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы «12» 04 2023 г., протокол № 8.

Председатель учебно-методической  
комиссии института \_\_\_\_\_  Резник А.А.

## **Структура и содержание дисциплины**

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

**Целью** изучения дисциплины «Организационное проектирование систем управления персоналом» является получение комплексных знаний по теории и методологии организационного проектирования систем управления персоналом, выбора методов организационного проектирования, разработки и внедрения комплексных организационных проектов.

**Задачами** изучения дисциплины «Организационное проектирование систем управления персоналом» являются:

сформировать у студентов научные представления о процессе организационного проектирования и организационного развития системы управления;

рассмотреть процесс изменений на уровне отдельной личности, на уровне коллективов и на уровне организации;

обобщить достижения современных исследований в области организационного проектирования;

изучить методы и процессы организационного проектирования, содержание, особенности разработки и внедрения организационных проектов, техническое и информационное обеспечение организационного проектирования;

выработать практические навыки сбора, обобщения, систематизации и анализа фактических данных об управленческих системах, их структуре, свойствах и законах развития в условиях рыночной экономики.

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

Дисциплина «Организационное проектирование систем управления персоналом» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений учебного плана и предусматривает решение вопросов на базе современного уровня развития отечественных и зарубежных знаний, и практического опыта в условиях рыночной экономики.

Содержание дисциплины логически взаимосвязано с дисциплинами: «Кадровое обеспечение государственной службы и корпораций», «Система менеджмента качества в управлении персоналом».

Дисциплина способствует овладению базовым набором знаний, умений и практических навыков, необходимых для формирования целостного системного представления сущности управленческих и экономических проблем, особенностях экономической деятельности, ресурсного обеспечения и организации управления, а также выработка навыков принятия управленческих решений в различных организациях.

Курс «Организационное проектирование систем управления персоналом» является необходимым для освоения общепрофессиональной и профессиональной компетенций по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, а также, самостоятельного занятия научно-исследовательской работой студента и написания выпускной квалификационной работы – магистерской диссертации.

### 3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
<p><b>ОПК-4.</b> Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью, и подразделением организации</p>	<p><b>ОПК-4.1.</b> Знает методологические (экономические и правовые) основы проектной и процессной деятельности, инновационного и стратегического управления  <b>ОПК-4.2.</b> Умеет проектировать организационные изменения  <b>ОПК-4.3.</b> Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления.</p>	<p><b>знать:</b> основные коммуникационные каналы в организационном проектировании; содержание, специфические особенности и структуру научной организации и нормирования труда;  <b>уметь:</b> проектировать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц;  <b>владеть:</b> методикой определения цели, стратегии организации, раскрытия сущности проектирования организации, в том числе при проектировании системы управления персоналом;</p>
<p><b>ПК-2.</b> Способен разрабатывать и реализовывать проекты и решения, направленные на эффективное функционирование системы управления персоналом</p>	<p>ПК-2.1. Знает инструменты и технологии разработки и реализации проектов развития системы управления персоналом  ПК-2.2. Умеет разрабатывать механизмы реализации программ и проектов развития системы управления персоналом  ПК-2.3. Осуществляет администрирование и регламентацию процессов управления персоналом.</p>	<p><b>знать:</b> особенности разработки и реализации проектов и решений, направленных на эффективное функционирование системы управления персоналом;  <b>уметь:</b> проектировать и реализовывать проекты и решения, направленные на эффективное функционирование системы управления персоналом;  <b>владеть:</b> методами и инструментами сбора и обработка информации для принятия стратегических управленческих решений по проектированию системы 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	Заочная форма
<b>Общая учебная нагрузка (всего)</b>	<b>144</b> (4 зач. ед)	<b>144</b> (4 зач. ед)
<b>Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего)</b> <b>в том числе:</b>	<b>48</b>	<b>20</b>
Лекции	12	10
Семинарские занятия	36	10
Практические занятия	-	-
Лабораторные работы	-	-
Курсовая работа (курсовой проект)	-	-
Другие формы и методы организации образовательного процесса ( <i>расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.</i> )	-	-
<b>Самостоятельная работа студента (всего)</b>	<b>96</b>	<b>124</b>
<b>Форма аттестации</b>	<b>экзамен</b>	<b>экзамен</b>

### 4.2. Содержание разделов дисциплины

#### **Тема 1. Организационные структуры управления и организационное проектирование в современных условиях**

Общее понятие организационных структур управления. Три признака эффективности организационных структур. Четыре основных типа структур управления. Значение и задачи организационного проектирования. Организационная структура как главный инструмент управления организацией. Пять основных правил формирования организационной структуры, признаки эффективной системы оргпроектирования. Динамика внешней среды организаций и проблемы разработки адекватных систем управления. Система целей компании и стратегические предпочтения. Виды изменений внешней среды и управленческие реакции. Параметры системы управления, горизонт планирования. Основные правила формирования организационных структур управления. Проблемы проектирования систем и структур управления в условиях новой экономики.

#### **Тема 2. Особенности функционирования современной организации**

Модель жизненного цикла организации и ее основные элементы. Управление на разных стадиях жизненного цикла. Характеристика теории фазовых трансформаций бизнеса. Конкуренция как характеристика рыночной экономики и формирования новых принципов управления. Функциональное и процессное управление. Критерии эффективности типов управления. Эволюция представлений об организации. Свойство самоорганизации сложных систем. Теория эволюции организационных систем.

#### **Тема 3. Основные модели организационных структур**

Иерархический тип структур управления. Принципы управления М. Вебера, положенных в основу построения структур управления. Функциональная структура, ее достоинства и недостатки. Линейно-штабная система и ее характеристика. Формальные и неформальные структуры. Характеристика

основных требований к организационной структуре. Механистический и органический подходы. Горизонтальные, вертикальные и диагональные связи между элементами оргструктуры. Характеристика дивизиональной структуры управления: история возникновения, принципы построения, виды дивизионов. Достоинство и недостатки дивизиональных структур управления. Сущность продуктовой, региональной и глобально-ориентированной структуры и условия их эффективного применения. Проектная структура управления и порядок ее формирования. Преимущества и недостатки данной структуры. Проект, как инструмент управления. Роль руководителя проекта, высшего руководства и руководителей функциональных подразделений. Планирование проекта и переход к его управлению. Матричная структура управления - сущность, принципы построения, достоинства и негативные стороны. Условия применения основных структур управления в современных условиях.

#### **Тема 4. Организационно-управленческий анализ предприятия**

Понятия и общая схема организационно-управленческого анализа. Этапы проведения анализа и основные способы сбора информации. Выявление и анализ системы целей организации. Общее определение миссии, её управленческая ценность. Основные недостатки, встречающиеся при формировании миссии. Схема взаимосвязи различных элементов организационно-управленческой подсистемы управления. Декомпозиция миссии на составляющие её цели. Правила построения «дерева целей». Правила для проверки полноты и внутренней непротиворечивости «дерева целей». Анализ системы целей. Анализ организационной структуры - понятие и последовательность. Характеристика основных методов анализа организационных структур. Графическое моделирование организационных структур - выявление первичных статистических характеристик оргструктур. Определение качественных характеристик, экономичности управления. Оценка соответствия оргструктуры состоянию внешней среды, технологии и размерам предприятия. Закономерности функционирования различных организационных структур управления, учитываемые при анализе.

#### **Тема 5. Коммуникационные каналы в организационном проектировании**

Понятие коммуникаций, диаграмма Шеннона и Уивера. Коммуникативная сеть и порядок ее построения. Технологии проверки сети на адекватность, перегруженность и экономичность. Плоские и высокие структуры. Рекомендации системного и классического подходов в области нагрузки, делегирования полномочий, централизации.

#### **Тема 6. Технология организационного проектирования**

Стадии организационного проектирования и их характеристика. Этапы создания рабочего проекта. Схема работы по созданию организационного проекта развития организации. Методы организационного проектирования. Основные этапы формирования новой организационной структуры. Зарубежный и отечественный опыт организационного проектирования.

#### **Тема 7. Новейшие формы организационных структур**

Современные тенденции развития организаций - отечественный и зарубежный опыт. Основные характерные черты компаний будущего: горизонтальных корпораций и сетевых организаций. Вертикальная организация и электронная экономика. Интернет как новая форма бизнеса. Уровни виртуальных

организаций и их характеристика. Гибкие производственные системы. Новые методы менеджмента. Корпоративные стратегические альянсы.

#### **Тема 8. Особенности реформирования действующего предприятия**

Система целей и стратегия организации. Анализ системы ответственности. Анализ организационной структуры. Первичные количественные характеристики организационной структуры, экспертная оценка организационных структур. Оценка соответствия оргструктуры динамике внешней среды, технологии и размерам компании. Организационная культура и мотивация персонала.

#### **Тема 9. Практика оценки организационных структур управления компании**

Классификация проблем предприятия как мера его зрелости. Комплексная диагностика организационной структуры. Экономический анализ. Управленческий анализ. Финансовый анализ. Анализ потоков. Анализ системы стимулирования. Анализ механизмов координации. Технологический анализ. Анализ согласованности подсистем предприятия. Анализ процессов самоорганизации. Организационное проектирование на основе комплексной диагностики.

### **4.3. Лекции**

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1	Организационные структуры управления и организационное проектирование в современных условиях	1	1
2	Особенности функционирования современной организации	1	1
3	Основные модели организационных структур	1	1
4	Организационно-управленческий анализ Предприятия	1	1
5	Коммуникационные каналы в организационном проектировании	1	1
6	Технология организационного проектирования	1	1
7	Новейшие формы организационных структур	2	1
8	Особенности реформирования действующего предприятия	2	1
9	Практика оценки организационных структур управления компании	2	2
<b>Итого:</b>		<b>12</b>	<b>10</b>

### **4.4. Практические (семинарские) занятия**

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1	Организационные структуры управления и организационное проектирование в современных условиях	4	1
2	Особенности функционирования современной организации	4	1

3	Основные модели организационных структур	4	1
4	Организационно-управленческий анализ Предприятия	4	1
5	Коммуникационные каналы в организационном проектировании	4	1
6	Технология организационного проектирования	4	1
7	Новейшие формы организационных структур	4	1
8	Особенности реформирования действующего предприятия	4	1
9	Практика оценки организационных структур управления компании	4	2
<b>Итого:</b>		<b>36</b>	<b>10</b>

#### 4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов	
			Очная форма	Заочная форма
1	Организационные структуры управления и организационное проектирование в современных условиях	подготовка к текущей и промежуточной аттестации	11	14
2	Особенности функционирования современной организации	подготовка к текущей и промежуточной аттестации	11	14
3	Основные модели организационных структур	подготовка к текущей и промежуточной аттестации	11	14
4	Организационно-управленческий анализ Предприятия	подготовка к текущей и промежуточной аттестации	11	14
5	Коммуникационные каналы в организационном проектировании	подготовка к текущей и промежуточной аттестации	11	14
6	Технология организационного проектирования	подготовка к текущей и промежуточной аттестации	11	13
7	Новейшие формы организационных структур	подготовка к текущей и промежуточной аттестации	10	13
8	Особенности реформирования действующего предприятия	подготовка к текущей и промежуточной аттестации	10	14
9	Практика оценки организационных структур управления компании	подготовка к текущей и промежуточной аттестации	10	14
<b>Итого:</b>			<b>96</b>	<b>124</b>

**4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине «Организационное проектирование систем управления персоналом» 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. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева; под ред. И.Б. Дураковой. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 570 с. – (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003563-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1939110>

2. Зорина, О.О. Управление персоналом: право и экономика : монография / О. О. Зорина, А. А. Линец. - Москва: Юстицинформ, 2021. - 181 с. - ISBN 978-5-7205-1667-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1226634>

3. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 160 с.– Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1324015>

4. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). – ISBN 978-5-16-006649-3. – Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>

#### **б) дополнительная литература:**

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2022. — 365 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-016092-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1844148>

2. Ветлужских, Е.Н. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н., - 3-е изд. - Москва: Альпина Пабл., 2016. - 218 с. ISBN 978-5-9614-5059-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/923850>

#### **в) Интернет-ресурсы:**

Министерство образования и науки Российской Федерации – <http://минобрнауки.рф/>

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки – <http://obrnadzor.gov.ru/>

Министерство образования и науки Луганской Народной Республики – <https://minobr.su>

Информационно-аналитическая система – <http://www.spark-interfax.ru>

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru/>

Народный совет Луганской Народной Республики – <https://nslnr.su>

Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования – <http://fgosvo.ru>

Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru/>

Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru/>

Электронно-библиотечная система «Консультант-студента» – <http://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>

Электронно-библиотечная система «StudMed.ru» – <https://www.studmed.ru>

**Информационный ресурс библиотеки образовательной организации**

Научная библиотека имени А. Н. Коняева – <http://biblio.dahluniver.ru/>

## 7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины «Организационное проектирование систем управления персоналом» предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

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

### Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	<a href="https://www.libreoffice.org/">https://www.libreoffice.org/</a> <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> <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> <a href="http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8">http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8</a> <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 «Организационное проектирование систем управления 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	ОПК-4. Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью, и подразделением организации	<b>Пороговый</b>	<b>знать:</b> основные коммуникационные каналы в организационном проектировании; содержание, специфические особенности и структуру научной организации и нормирования труда;
Основной		<b>Базовый</b>	<b>уметь:</b> проектировать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц;
Заключительный		<b>Высокий</b>	<b>владеть:</b> методикой определения цели, стратегии организации, раскрытия сущности проектирования организации, в том числе при проектировании системы управления персоналом;
Начальный	ПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать проекты и решения, направленные на эффективное функционирование системы управления персоналом	<b>Пороговый</b>	<b>знать:</b> особенности разработки и реализации проектов и решений, направленных на эффективное функционирование системы управления персоналом;
Основной		<b>Базовый</b>	<b>уметь:</b> проектировать и реализовывать проекты и решения, направленные на эффективное функционирование системы управления персоналом;

Заключительный		Высокий	<p>владеть:</p> <p>методами и инструментами сбора и обработка информации для принятия стратегических управленческих решений по проектированию системы управления персоналом;</p>
----------------	--	---------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр)
1	ОПК-4.	Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью, и подразделением организации	<p><b>ОПК-4.1.</b> Знает методологические (экономические и правовые) основы проектной и процессной деятельности, инновационного и стратегического управления;</p> <p><b>ОПК-4.2.</b> Умеет проектировать организационные изменения;</p> <p><b>ОПК-4.3.</b> Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления;</p>	<p><b>Тема 1.</b> <i>Организационные структуры управления и организационное проектирование в современных условиях</i></p> <p><b>Тема 2.</b> <i>Особенности функционирования современной организации</i></p> <p><b>Тема 3.</b> <i>Основные модели организационных структур</i></p> <p><b>Тема 4.</b> <i>Организационно-управленческий анализ предприятия</i></p> <p><b>Тема 5.</b> <i>Коммуникационные каналы в организационном проектировании</i></p> <p><b>Тема 6.</b> <i>Технология организационного проектирования</i></p> <p><b>Тема 7.</b> <i>Новейшие формы организационных структур</i></p>	4
2.	ПК-2.	Способен разрабатывать и реализовывать проекты и решения,	<b>ПК-2.1.</b> Знает инструменты и технологии разработки	<b>Тема 5.</b> <i>Коммуникационные каналы в</i>	4

		<p>направленные на эффективное функционирование системы управления персоналом</p>	<p>и реализации проектов развития системы управления персоналом;</p>	<p><i>организационном проектировании</i>  <b>Тема 6.</b>  <i>Технология организационного проектирования</i></p>	
			<p><b>ПК-2.2.</b> Умеет разрабатывать механизмы реализации программ и проектов развития системы управления персоналом;</p>	<p><b>Тема 7.</b>  <i>Новейшие формы организационных структур</i>  <b>Тема 8.</b>  <i>Особенности реформирования действующего предприятия</i></p>	
			<p><b>ПК-2.3.</b> Осуществляет администрирование и регламентацию процессов управления персоналом;</p>	<p><b>Тема 2.</b>  <i>Особенности функционирования современной организации</i>  <b>Тема 9.</b>  <i>Практика оценки организационных структур управления компании</i></p>	

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1.	<p><b>ОПК-4.</b> Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью, и подразделением организации</p>	<p><b>ОПК-4.1.</b> Знает методологические (экономические и правовые) основы проектной и процессной деятельности, инновационного и стратегического управления;</p>	<p><b>знать:</b> сущность экономических и правовых основ проектной и процессной деятельности, инновационного и стратегического управления в организации, ее элементы, виды и подходы к организации и управлению; <b>уметь:</b> применять полученные теоретические знания при руководстве проектной и процессной деятельностью в организации, выбирать современные инструменты создания и развития инновационных направлений управления; <b>владеть:</b> методами и способами проектной и процессной деятельности, инновационного и стратегического управления;</p>	<p><b>Тема 1.</b> <i>Организационные структуры управления и организационное проектирование в современных условиях</i> <b>Тема 2.</b> <i>Особенности функционирования современной организации</i></p>	<p>Контрольные вопросы и задания, тестовые задания, разноуровневые задачи, практическое (прикладное задание)</p>

		<p><b>ОПК-4.2.</b> Умеет проектировать организационные изменения;</p>	<p><b>знать:</b> основы проектирования организационных изменений; <b>уметь:</b> обобщать и систематизировать поступающую информацию и на ее основании находить наиболее эффективные решения для реализации проектных задач; <b>владеть:</b> навыками подготовки предложений по проектированию организационных изменений;</p>	<p><b>Тема 3.</b> <i>Основные модели организационных структур</i> <b>Тема 4.</b> <i>Организационно-управленческий анализ предприятия</i></p>	<p>Контрольные вопросы и задания, тестовые задания, разноуровневые задачи, практическое (прикладное задание)</p>
		<p><b>ОПК-4.3.</b> Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления;</p>	<p><b>знать:</b> методы проектной и процессной деятельности в организации; с <b>уметь:</b> контролировать и организовывать процессы проектной и процессной деятельности в организации с использованием современных практик управления; <b>владеть:</b> навыками разработки и принятия управленческих решений по осуществлению проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления;</p>	<p><b>Тема 5.</b> <i>Коммуникационные каналы в организационном проектировании</i> <b>Тема 6.</b> <i>Технология организационного проектирования</i> <b>Тема 7.</b> <i>Новейшие формы организационных структур</i></p>	<p>Контрольные вопросы и задания, тестовые задания, разноуровневые задачи, практическое (прикладное задание)</p>

2.	<p align="center"><b>ПК-2.</b></p> <p align="center">Способен разрабатывать и реализовывать проекты и решения, направленные на эффективное функционирование системы управления персоналом</p>	<p><b>ПК-2.1.</b> Знает инструменты и технологии разработки и реализации проектов развития системы управления персоналом;</p>	<p><b>знать:</b> основы разработки и реализации проектов развития системы управления персоналом; <b>уметь:</b> обобщать и систематизировать поступающую информацию и на ее основании находить наиболее эффективные решения разработки и реализации проектов развития системы управления персоналом; <b>владеть:</b> навыками разработки и принятия управленческих решений по улучшению системы управления персоналом и повышению ее эффективности;</p>	<p align="center"><b>Тема 5.</b> <i>Коммуникационные каналы в организационном проектировании</i> <b>Тема 6.</b> <i>Технология организационного проектирования</i></p>	<p align="center">Контрольные вопросы и задания, тестовые задания, разноуровневые задачи, практическое (прикладное задание)</p>
		<p><b>ПК-2.2.</b> Умеет разрабатывать механизмы реализации программ и проектов развития системы управления персоналом;</p>	<p><b>знать:</b> механизмы реализации программ и проектов развития системы управления персоналом; <b>уметь:</b> работать с большими объемами информации, полученными в ходе реализации программ и проектов развития системы управления персоналом; <b>владеть:</b> методологией оценивания результатов реализации программ и проектов развития системы управления персоналом;</p>	<p align="center"><b>Тема 7</b> <i>Новейшие формы организационных структур</i> <b>Тема 8.</b> <i>Особенности реформирования действующего предприятия</i></p>	<p align="center">Контрольные вопросы и задания, тестовые задания, разноуровневые задачи, практическое (прикладное задание)</p>

		<p><b>ПК-2.3.</b> Осуществляет администрирование и регламентацию процессов управления персоналом;</p>	<p><b>знать:</b> основы администрирования и регламентации процессов управления персоналом;</p> <p><b>уметь:</b> контролировать и организовывать процессы администрирования и регламентации процессов управления персоналом;</p> <p><b>владеть:</b> навыками подготовки предложений по совершенствованию и повышению эффективности администрирования и регламентации процессов управления персоналом;</p>	<p><b>Тема 2.</b> <i>Особенности функционирования современной организации</i></p> <p><b>Тема 9.</b> <i>Практика оценки организационных структур управления компании</i></p>	<p>Контрольные вопросы и задания, тестовые задания, разноуровневые задачи, практическое (прикладное задание)</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 1. Типовые тестовые задания (пороговый уровень)

1. Критерием рациональности структуры персонала в организации, является:
  - a) равномерное гендерное распределение
  - b) соответствие численности и квалификации работников различных должностных групп, объемам работ необходимых для выполнения производственной программы
  - c) присутствие всех возрастных категорий в составе персонала организации
  
2. Радикальные нововведения в системе управления организацией ведут к изменениям:
  - a) отдельных функциональных направлений управления персоналом глубоким изменениям в системе управления службой управления персоналом
  - b) существенные изменения могут коснуться только информационных технологий в управлении персоналом
  - c) никаких изменений в системе управления персоналом при внедрении радикальных нововведений не предвидется
  
3. Утверждение о том, что труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения, является одним из постулатов:
  - a) теории «X»
  - b) теории «Y»
  - c) теории «Z»

d) теории «человеческих отношений»

4. Среди ниже перечисленных функций управления персоналом укажите наиболее стандартизированную по регламенту исполнения:

- a) отбор персонала
- b) адаптация персонала
- c) аттестация рабочих мест по условиям труда
- d) управление карьерой

5. Выберите наиболее точную модель системы управления персоналом:

- a) Отдел найма персонала – Отдел развития персонала – ОТиЗ – Отдел маркетинга – Отдел соц.-культурного обслуживания
- b) ОТиЗ – Отдел найма персонала – Отдел социального обслуживания – Отдел маркетинга персонала – Отдел развития персонала
- c) Отдел охраны труда – ОТиЗ – Отдел найма персонала – Отдел развития персонала – Хозяйственный отдел
- d) Отдел развития персонала – Отдел охраны труда – ОТиЗ – Отдел найма персонала – Отдел по контролю качества

6. Устранить дублирование в работе персонала позволяет:

- a) личностная спецификация
- b) должностная инструкция
- c) положение о подразделении
- d) штатное расписание

7. Совокупность приемов и способов воздействия на управленческий объект для достижения поставленных организацией целей:

- a) принципы управления персоналом
- b) методы управления персоналом
- c) функции управления персоналом

8. Функциональная деятельность по маркетинг-персоналу направлена:

- a) на охрану труда персонала
- b) на обучение персонала
- c) на определение и покрытие потребности в персонале
- d) на регулирование трудовых отношений

9. Стратегия управления персоналом в организации:

- a) должна быть составной частью генеральной стратегии развития организации
- b) соответствовать генеральной стратегии развития организации только при реализации инновационной политики
- c) вопрос о соответствии стратегии управления персоналом и генеральной стратегии развития организации находится в компетенции руководителя

службы управления персоналом

10. Соблюдение требований психофизиологии и эргономики обеспечивает:

- a) подсистема управления трудовыми отношениями
- b) подсистема управления развитием персонала
- c) подсистема управления наймом и учетом персонала
- d) подсистема обеспечения нормальных условий труда

11. Децентрализация системы управления трудом в организационной структуре управления характерна:

- a) для американской практики управления
- b) для японской практики управления
- c) для традиционной российской практики управления организацией

12. Радикальные управленческие нововведения в организации:

- a) прямо влияют на систему управления персоналом и ведут к ее изменениям
- b) практически не влияют на систему управления персоналом
- c) иногда требуют изменений в организации труда персонала

13. Организационная структура управления персоналом представляет собой:

- a) организационную структуру управления организацией
- b) организационную структуру службы управления персоналом
- c) организационную структуру отдела кадров

14. Квалификационная карта подготавливается:

- a) специалистом подразделения, имеющим свободную вакансию
- b) руководителем подразделения, имеющим вакансию на замещение рабочего места
- c) специалистом службы управления персоналом и руководителем подразделения, имеющего свободную вакансию

15. Управление трудовой адаптацией предполагает проведение системы мероприятий, направленных:

- a) на повышение качества продукции
- b) на повышение производительности труда
- c) на ускорение адаптации
- d) на постепенное замещение работников, которые плохо адаптируются в организации

16. Привлечение персонала является элементом:

- a) кадрового планирования
- b) PR
- c) маркетинга персонала

17. Прогресс системы управления персоналом проявляется:

- a) в переходе системы к более современным и эффективным методам управления персоналом
- b) приведение системы управления персоналом в постоянное устойчивое состояние
- c) в расстройстве системы управления персоналом
- d) в замедлении процессов функционирования системы управления персоналом

18. Внедрение новых организационных структур рассматривается в настоящее время:

- a) в качестве продуктовых нововведений
- b) социальных нововведений
- c) правовых нововведений
- d) управленческих нововведений

19. В управлении персоналом под понятием «функциональное поведение работника» понимается:

- a) конкретная форма реализации профессиональной деятельности
- b) определяемая функциональными требованиями рабочего места
- c) поведение работника, направленное на сбережение физических сил
- d) поведение, характеризующее стремление к адаптации к существующему на производстве регламенту трудовой деятельности
- e) инновационное поведение

20. Под расстановкой персонала в организации понимается:

- a) ранжирование персонала по трудовым достижениям в ходе деловой оценки
- b) распределение очередности посещения работниками основных цехов и подразделений столовой организации
- c) очередность работников при занесении в список резерва на должностное выдвижение
- d) распределение работников, принятых в организацию в зависимости от профессии и квалификации

Методические рекомендации:

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

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «Тесты»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Тесты выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% тестов)
4	Тесты выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% тестов)

3	Тесты выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% тестов)
2	Тесты выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50% тестов)

## **2. Разноуровневые задачи и задания** (базовый уровень)

1. Ознакомьтесь с описанием организации и сформулируйте основные принципы ее кадровой политики: 1) в области отбора персонала; 2) в сфере обучения и продвижения персонала; 3) в области стимулирования труда.

Международная организация «Технолоджи» – одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги, «Технолоджи» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем продаж 14 млрд. долл. Филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. «Технолоджи» – одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад.

Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по функциональному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего

подразделения, его непосредственного руководителя и подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений «Технолоджи» с другими фирмами.

Политика управления персоналом. Кадровые службы «Технолоджи» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала. Организация верит в необходимость таких организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности работника, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники являются ее главным ресурсом.

Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления персоналом – стимулирование персонала. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер.

Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В организации сложился механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Для этого используются не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники, обучающиеся в колледжах и

университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов возмещается стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в «Технолоджи» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи».

В организации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

**2.** Изучите описание организации и выявите проблемные области в управлении персоналом. Разработайте организационную и должностную структуру службы персонала, распределите функции между сотрудниками. Определите первоочередные меры, которые служба персонала должна реализовать в краткосрочной и среднесрочной перспективе для изменения ситуации.

Организация ООО «Ботаникс» – торгово-производственное объединение по продаже и ремонту садово-огородной техники и инвентаря. Магазины и ремонтные мастерские работают в Воронеже и 10 городах области. Срок работы на российском рынке – 12 лет. Численность персонала – около 350 человек.

За время существования компания достигла хороших финансово-экономических показателей по уровню прибыльности и в настоящее время занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания продолжает расти, планируется открытие собственного производства, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

Директор – харизматичный лидер, решения принимает быстро и, как правило, единолично. Решения обсуждать не привык, считает, что остальным они и так должны быть понятны. Имеет четкое представление о стратегии компании, но не сообщает о ней работникам, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития. Директору часто не хватает времени на решение текущих вопросов, что приводит к хаотичному управлению.

Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных менеджеров немного, поэтому они часто работают как специалисты, пуская организацию работы подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т.к. они постоянно выполняют несвойственные им функции и поручения директора. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают различные задачи. Многие менеджеры сделали карьеру в компании и работают практически со дня основания.

В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом.

Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти «поговорить» любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Однако нередко внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т.к. они не понимают ее смысла. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда принципов оплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если требовать.

Текущая небольшая, но кадры постоянно нужны, т.к. компания растет.

Руководители подразделений сами занимаются подбором персонала, т.к. отдел кадров занимается только кадровым учетом. Кроме того, руководитель принимает активное участие в подборе, встречаясь с кандидатами на все должности.

В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные распорядительные документы.

Кроме приказов о приеме и увольнении, других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются. Все это снижает эффективность деятельности компании и может привести к недостаточной конкурентоспособности.

3. Проанализируйте организационную структуру службы управления персоналом организации или предприятия на ваш выбор, установите организационно-функциональные связи. В связи с реструктуризацией предприятия вам необходимо оптимизировать структуру, штатный состав и численность службы на 20 %. Предложите свой вариант новой структуры.

4. Задание 5 Соотнесите спрос рабочей силы на рынке труда с видами внешнего маркетинга персонала. Приведите примеры для каждого вида.

1 Нерегулярный спрос	1 Стимулирующий маркетинг персонала
2 Отрицательный спрос	2 Синхромаркетинг персонала
3 Полноценный спрос	3 Демаркетинг персонала
4 Скрытый спрос	4 Конверсионный маркетинг персонала
5 Нерациональный спрос	5 Развивающий маркетинг персонала
6 Падающий спрос	6 Поддерживающий маркетинг персонала
7 Чрезмерный спрос	7 Ремаркетинг персонала
8 Отсутствующий спрос	8 Противодействующий маркетинг персонала

## **Задачи и задания** (высокий уровень)

1. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Постановка задачи. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не 81 принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;

б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;

в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;

г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Развернуто обоснуйте выбор.

2. На основании представленных в таблице данных организации рассчитайте коэффициенты, отражающие интенсивность движения персонала в организации – коэффициент полного оборота, коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент замещения и коэффициент текучести кадров. Проанализируйте полученные результаты и сделайте выводы о тенденциях в развитии кадровой ситуации.

## Движение кадров за период 2020-2022 гг.,

Показатели, человек	Год		
	2020	2021	2022
Штатно-плановая численность	1825	1727	1701
Среднесписочная численность	1591	1460	1355
Всего принято	41	23	107
Всего уволено	140	109	218
Из них:	115	89	147
по собственному желанию	2	3	2
по состоянию здоровья	2	4	7
перемена места жительства	7	7	10
выход на пенсию	13	4	14
перевод в другую организацию	-		

3. Определить плановый фонд оплаты труда на основе норматива прироста фонда оплаты труда, если  $\text{ФОТ}_{\text{базовый}} = 300\,000$  руб., прирост объема продукции 10%, норматив прироста заработной платы за каждый процент прироста объема продукции - 0,3.

4. В организации календарный фонд рабочего времени за год составил 910 человеко-дня, табельный фонд – 665 500 человеко-дня, максимально возможный фонд времени – 567 200 человеко-дня. Фактически отработано в урочное время 520 200 человеко-дня. Определить коэффициент использования максимально возможного фонда рабочего времени, коэффициент использования табельного фонда рабочего времени, коэффициент использования календарного фонда рабочего времени.

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 (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 освоенного 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

### 3. Контрольные вопросы и задания (базовый уровень)

1. Теории управления о роли человека в организации.
2. Персонал организации как объект управления.
3. Исторические этапы развития управления персоналом. Основные школы управления персоналом и эволюция подходов к кадровому менеджменту.
4. Цели и задачи управления персоналом в современной организации.
5. Место и роль управления персоналом в управлении организацией. Социально-экономическая эффективность системы управления персоналом.
6. Структура и категории персонала организации.
7. Мировые тенденции развития управления персоналом в XXI веке.
8. Принципы и методы управления персоналом
9. Системный, процессный и ситуационный подходы в управлении персоналом.

10. Кадровые технологии, их составные элементы. Формирование современных кадровых технологий в рамках управленческих бизнес-процессов.
11. Стратегическое управление персоналом организации и его особенности. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.
12. Кадровая политика и ее основные элементы. Типы кадровой политики.
13. Технология разработки стратегии управления персоналом организации, ее основные этапы. Внешние и внутренние факторы, определяющие выбор кадровой стратегии. SWOT-анализ.
14. Реализация стратегии управления персоналом организации и ее инструменты. Внедрение системы сбалансированных показателей и ключевых показателей результативности (BSC, KPI).
15. Понятие, цели и задачи системы управления персоналом. Система управления персоналом организации, состав ее подсистем и элементов.
16. Место и структура управления персоналом в системе управления организацией. Функции управления персоналом организации.
17. Информационное обеспечение системы управления персоналом организации.
18. Правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом организации.
19. Нормативно-методическое, кадровое, и техническое обеспечение системы управления персоналом организации.
20. Принципы и методы проектирования системы управления персоналом организации.
21. Основные этапы организационного проектирования.
22. Сущность, задачи и принципы маркетинга персонала. Экономическая и социальная эффективность маркетинга персонала.
23. Основные направления и функции маркетинга персонала.

24. Современные инструменты маркетинга персонала. HR-брендинг. Использование Интернета в маркетинге персонала. Маркетинговые исследования рынка труда.

25. Политика и практика набора персонала. Внутренние и внешние источники привлечения персонала, их преимущества и недостатки.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «Контрольные вопросы»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	Студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
3	Студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	Раскрытие вопроса представлено на неудовлетворительном уровне или не представлено (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

**Тематика контрольных работ:**  
*(базовый уровень)*

1. "Паблик рилейшнз" в системе управления персоналом.
2. Цели и стратегические ориентиры отбора персонала. Критерии и показатели отбора кадров, их классификация.
3. Технологии отбора персонала, их содержание и этапы.
4. Методы оценки претендентов на вакантную должность (рабочее место): собеседование, тестирование, анализ документов, нетрадиционные методы отбора персонала.
5. Прием на работу персонала и его правовое обеспечение. Трудовой договор и его структура.

6. Профессиональная ориентация и ее формы. Направления, объекты и субъекты профориентации персонала.
7. Процесс трудовой адаптации персонала, его виды и аспекты. Основные этапы трудовой адаптации. Условия и показатели успешной адаптации.
8. Технология процесса управления адаптацией. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией. Методы ускорения адаптации различных категорий персонала.
9. Развитие персонала, характеристика его основных форм и методов. Управление знаниями в организации. Самообучающиеся организации.
10. Методы профессионального обучения с отрывом и без отрыва от работы. Традиционные и активные методы обучения. Электронное обучение.
11. Процесс управления развитием персонала: определение потребности в обучении, бюджетирование обучения персонала, разработка программ обучения, выбор форм и методов обучения, организация обучения, оценка эффективности обучения.
12. Функции службы персонала в организации обучения кадров. Работа учебных центров, корпоративных университетов. Особенности организации внутрифирменного обучения персонала.
13. Сущность, виды и этапы трудовой карьеры персонала. Цели карьеры, особенности их проявления у персонала.
14. Планирование карьеры и его формы. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
15. Кадровый резерв и его формирование. Методы отбора персонала в кадровый резерв.  
Основные формы и этапы работы с кадровым резервом.
16. Центры оценки и развития (Ассесмент-центры) и технология их работы.
17. Высвобождение персонала и его формы. Принципы и методы высвобождения персонала. Правовые и социально-экономические аспекты увольнения работников.
18. Цели и функции деловой оценки персонала. Оценка результативности труда персонала. Оценка кадрового потенциала. Оценка трудового поведения.
19. Критерии деловой оценки персонала и их разработка. Анализ работы и его методы. Карты компетенций. Профессиограммы.

20. Методы деловой оценки персонала: количественные и качественные. Показатели и методы оценки результатов труда персонала организации, потенциала работников, трудового поведения.
21. Управление по целям (МВО). Применение ключевых показателей результативности (KPI) в оценке и стимулировании деятельности работника, подразделения и организации.
22. Аттестация управленческого персонала. Процесс подготовки и проведения аттестации персонала.
23. Сущность процесса мотивации трудовой деятельности персонала. Классификация мотивов и стимулов к труду. Типы мотивации труда.
24. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
25. Методы и принципы управления мотивацией труда персонала.
26. Материальное стимулирование персонала, его формы. Компенсационный пакет.
27. Дополнительные социальные льготы и выплаты. Формы участия персонала в прибылях и капитале предприятия.
28. Нематериальное стимулирование труда и его методы.
29. Социально-экономическая эффективность системы управления персоналом: понятие и подходы к оценке. Объекты оценки: кадровые решения и программы, деятельность службы управления персоналом, работники.
30. Экономические и социальные результаты кадровых решений. Показатели эффективности подразделений по управлению персоналом.
31. Экономическая сущность и состав затрат на персонал. Пути повышения эффективности затрат на персонал.

#### Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «Контрольная работа»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

## Оценочные средства аттестации (экзамен)

### Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену:

1. Организационное проектирование системы управления персоналом: сущность, прикладное назначение.
2. Управление персоналом организации как самостоятельный вид социально-экономической деятельности.
3. Управленческое предназначение организационной диагностики.
4. Стратегия развития бизнеса с точки зрения управления человеческими ресурсами.
5. Управление организацией: система ключевых показателей результативности деятельности.
6. Проектирование корпоративного профиля компании.
7. Организационные структуры: типология.
8. Поведенческие модели сотрудников компании.
9. Развитие организационных структур управления.
10. Разработка корпоративной модели стратегического управления организацией.
11. Оценка социальной среды организации как фактора принятия управленческих решений.
12. Планирование и бюджетирование корпоративных программ.
13. Компания как объект социологического анализа.
14. Диагностика управленческой структуры компании.
15. Риск – анализ корпоративной модели стратегического управления организацией.
16. Специфика социологического анализа деятельности организации.
17. Стратегические бизнес – ориентации компании.
18. Интеллектуальный капитал как организационный бизнес – актив компании.
19. Разработка корпоративной программы проведения социологического

мониторинга.

20. Организационный проект: этапы проектирования.

21. Разработка программы корпоративного управления организацией: алгоритм действий.

22. Планирование и бюджетирование оптимальных корпоративных стратегий.

23. Корпоративный ассесмент: сценарии организационного развития.

24. Управленческий аудит: системный мониторинг показателей результативности работы компании.

25. Историография и методология корпоративного менеджмента.

26. Конкурентоспособность компании.

27. Корпоративный профиль компании.

28. Понятийный банк корпоративного управления организацией.

29. Процедурная логика технологического проектирования стратегического управления организацией.

30. Анализ стратегического плана развития организации.

31. VISION организации.

32. Разработка оптимальных корпоративных стратегий и диагностика их жизнеспособности.

33. Результативность и эффективность работы компании: критерии оценки.

34. Стратегическая архитектура корпоративного интеллектуального портфеля организации.

35. Персонал как основной стратегический партнер организации.

36. Создание корпоративного бренда компании.

37. Корпоративный ассесмент как система взаимосвязанных диагностических методов.

38. Организационное проектирование: семантика понятия, оптимальная модель.

39. Модели организационных изменений.

40. Концепции ситуационного лидерства.

41. Управление организационными процессами.
42. Типология организаций.
43. Разработка матрицы сценариев организационного развития.
44. Основные параметры функционирования организационной системы.
45. Корпоративная информационная система.
46. Анализ вербального построения организационной системы управления персоналом.
47. Определение затрат на функционирование организационной системы управления персоналом.
48. Управление знаниями в корпорациях.
49. Анализ этапов ввода организационных проектов в эксплуатацию.
50. Проектирование технологического обеспечения деятельности организационной системы управления персоналом.

#### Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «Экзамен»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
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.
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 (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 (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

**Форма листа изменений и дополнений**

Лист изменений и дополнений

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