

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Силин Яков Петрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 08.06.2026 10:17:14  
Уникальный программный идентификатор:  
24f866be2aca16484036a8cb3c509a95314605f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Одобрена  
на заседании кафедры

24.11.2025 г.  
протокол № 4  
Зав. кафедрой Долженко С.Б.

**Утверждена**  
Советом по учебно-методическим  
вопросам и качеству образования

16 декабря 2025 г.  
протокол № 4  
Председатель \_\_\_\_\_ Карх Д.А.



### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины	Стратегия и кадровая политика организации
Направление подготовки	38.04.03 Управление персоналом
Профиль	Управление персоналом и данные о людях (People Data)
Форма обучения	очная
Год набора	2026
Разработана: Доцент, к.э.н. Коковихин А.Ю.	

Екатеринбург  
2025 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН</b>	<b>5</b>
<b>6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ</b>	<b>6</b>
<b>7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>8</b>
<b>8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ</b>	<b>12</b>
<b>9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>12</b>
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>13</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>14</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы магистратуры, разработанной в соответствии с ФГОС ВО

ФГОС ВО	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 958)
---------	---

### 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В результате освоения дисциплины студент приобретет знания в области стратегического управления, организационного развития, освоит технологии разработки и реализации стратегии управления персоналом и организационного проектирования

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Промежуточная аттестация	Часов					З.е.
	Всего за семестр	Контактная работа .(по уч.зан.)			Самостоятельная работа в том числе подготовка контрольных и курсовых	
		Всего	Лекции	Практические занятия, включая курсовое проектирование		
Семестр 3						
Зачет	144	24	8	16	120	4

### 4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП

В результате освоения ОПОП у выпускника должны быть сформированы компетенции, установленные в соответствии ФГОС ВО.

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
организационно-управленческий	

<p>ПК-2 Способен разработать и реализовать стратегию управления персоналом и кадровую политику организации</p>	<p>ИД-1.ПК-2 Знать:</p> <p>Цели, стратегия и кадровая политика организации</p> <p>Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p> <p>Цели и стратегия развития организации</p> <p>Бизнес-план и бизнес-процессы организации</p> <p>Организационное проектирование</p> <p>Методы внедрения системы управления персоналом</p> <p>Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих, профессиональные стандарты</p> <p>Основы управления проектами (применительно к проектам в сфере информационных технологий)</p> <p>Основы проектирования и построения информационных систем, основные технологии и тренды, имеющие отношение к сфере управления персоналом</p>
	<p>ИД-2.ПК-2 Уметь:</p> <p>Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом</p> <p>Определять программы достижения целей и решения задач подразделений</p> <p>Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц</p> <p>Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом</p>

<p>ПК-2 Способен разработать и реализовать стратегию управления персоналом и кадровую политику организации</p>	<p>ИД-3.ПК-2 Иметь практический опыт:          Анализ успешных корпоративных практик по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений          Постановка стратегических целей в управлении персоналом          Постановка оперативных целей по вопросам управления персоналом          Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации          Контроль процессов в области управления персоналом и работы структурных подразделений, сравнение и анализ процессов, результатов управленческих мероприятий, определение факторов, вызывающих отклонение от плановых показателей          Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом          Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом          Разработка организационной структуры, планирование потребности в персонале организации          Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации          Постановка задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения          Организация обучения специалистов по управлению персоналом использованию систем автоматизации и цифровизации управления персоналом и профессиональной поддержки пользователей          Организация функционального мониторинга работы систем автоматизации и цифровизации управления персоналом и профессиональной поддержки пользователей          Формулирование предложений по модернизации и развитию существующих систем автоматизации и цифровизации управления персоналом</p>
--	--

## 5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Часов						
	Наименование темы	Всего часов	Контактная работа (по уч.зан.)			Самост. работа	Контроль самостоятельной работы
			Лекции	Лабораторные	Практические занятия		
<b>Семестр 3</b>		<b>144</b>					
Тема 1.	Кадровая стратегия и кадровая политика организации (ПК-2)	14	1		1	12	
Тема 2.	Разработка кадровой стратегии (ПК-2)	15	1		2	12	
Тема 3.	Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации (ПК-2)	29	2		3	24	
Тема 4.	Кадровое планирование в организации (ПК-2)	44	3		5	36	
Тема 5.	Практические аспекты кадрового планирования в организации. Отраслевая специфика сквозных профессий. (ПК-2)	42	1		5	36	

## 6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Раздел/Тема	Вид оценочного средства	Описание оценочного средства	Критерии оценивания
<b>Текущий контроль (Приложение 4)</b>			
Кадровая стратегия и кадровая политика организации	тест	Тест состоит из вопросов с несколькими вариантами ответов. Необходимо выбрать правильный.	от 0 до 10 баллов
Разработка кадровой стратегии	практическое задание	Предлагаются конкретные задания на закрепление материала, практическое применение полученных по дисциплине знаний. Оценивается правильность, аргументированность решения задачи, структурированность и полнота ответов.	от 0 до 10 баллов
Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации	практическое задание	Предлагаются конкретные задания на закрепление материала, практическое применение полученных по дисциплине знаний. Оценивается правильность, аргументированность решения задачи, структурированность и полнота ответов.	от 0 до 10 баллов
Кадровое планирование в организации	тест	Тест состоит из вопросов с несколькими вариантами ответов. Необходимо выбрать правильный.	от 0 до 10 баллов
Кадровое планирование в организации	практическое задание	Предлагаются конкретные задания на закрепление материала, практическое применение полученных по дисциплине знаний. Оценивается правильность, аргументированность решения задачи, структурированность и полнота ответов.	от 0 до 10 баллов
Практические аспекты кадрового планирования в организации. Отраслевая специфика сквозных профессий.	практическое задание	Предлагаются конкретные задания на закрепление материала, практическое применение полученных по дисциплине знаний. Оценивается правильность, аргументированность решения задачи, структурированность и полнота ответов.	от 0 до 10 баллов
<b>Промежуточная аттестация (Приложение 5)</b>			
3 семестр (За)	Билеты для зачета	В билете 2 теоретических вопроса и 1 практическое задание	от 0 до 100 баллов

## ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Показатель оценки освоения ОПОП формируется на основе объединения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель рейтинга по каждой дисциплине выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Текущий контроль. Используется 100-балльная система оценивания. Оценка работы студента в течение семестра осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки учебных достижений в процессе обучения по данной дисциплине.

В рабочих программах дисциплин и практик закреплены виды текущего контроля, планируемые результаты контрольных мероприятий и критерии оценки учебных достижений.

В течение семестра преподавателем проводится не менее 3-х контрольных мероприятий, по оценке деятельности студента. Если посещения занятий по дисциплине включены в рейтинг, то данный показатель составляет не более 20% от максимального количества баллов по дисциплине.

Промежуточная аттестация. Используется 5-балльная система оценивания. Оценка работы студента по окончании дисциплины (части дисциплины) осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки достижений студента в процессе обучения по данной дисциплине. Промежуточная аттестация также проводится по окончании формирования компетенций.

Порядок перевода рейтинга, предусмотренных системой оценивания, по дисциплине, в пятибалльную систему.

Высокий уровень – 100% - 70% - отлично, хорошо.

Средний уровень – 69% - 50% - удовлетворительно.

Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя
100% - 85%	отлично	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на высоком уровне
84% - 70%	хорошо	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов.  Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы (ответа и т.д.)
69% - 50%	удовлетворительно	обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на среднем уровне. Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.
49 % и менее	неудовлетворительно	обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, не умеют самостоятельно применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Не сформированы умения и навыки для решения профессиональных задач
100% - 50%	зачтено	характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
49 % и менее	не зачтено	характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»

## 7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Содержание лекций

### Тема 1. Кадровая стратегия и кадровая политика организации (ПК-2)

Стратегическое управление: теоретические концепции, модели, методы.

Стратегический менеджмент в системе экономических отношений организации. Объекты стратегического менеджмента. Процесс стратегического менеджмента. Сущность и виды стратегии в организации. Стратегическая пирамида организации. Подходы к разработке стратегии организации. Факторы, определяющие стратегию организации. Формирование миссии и стратегического видения. Формулировка и установление целей организации.

Стратегический анализ. Стратегический анализ внешней среды организации. Анализ внешней среды организации на основе метода PEST-анализа. Стратегический анализ внутренней среды организации - SPELT-анализ. Анализ внешней и внутренней среды организации на основе метода SWOT – анализа. Стратегический конкурентный анализ. Отраслевой конкурентный анализ организации на основе модели «Пяти сил» М. Портера.

Корпоративные стратегии организации. Сущность и содержание корпоративной стратегии организации. Методы стратегического анализа диверсифицированной компании. Стратегическое конкурентное позиционирование организации на рынке. Формирование стратегических альтернатив и выбор стратегии. Реализация стратегии и контроль хода реализации стратегии в организации.

### Тема 2. Разработка кадровой стратегии (ПК-2)

Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии организации. Процесс разработки стратегии управления персоналом организации. Стратегический анализ управления человеческими ресурсами на основе метода COPS-анализа. SWOT – анализ при разработке стратегии управления персоналом. Функциональные стратегии управления персоналом организации.

### Тема 3. Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации (ПК-2)

Кадровая политика организации как механизм реализации стратегии управления персоналом.

Понятие и принципы кадровой политики. Цели и задачи кадровой политики. Типы кадровой политики и их связь со стратегией развития организации. Элементы кадровой политики и этапы ее разработки. Факторы, влияющие на кадровую политику. Проблемы разработки кадровой политики в современных условиях. Критерии оценки эффективности кадровой политики. Ключевые показатели эффективности кадровой политики. Направления повышения эффективности кадровой политики. Особенности реализации кадровой политики в российских и зарубежных компаниях. Кадровая политика инновационно-ориентированной организации.

Международные стандарты управления человеческими ресурсами: международная система и стандарты качества. Международные стандарты качества управления человеческими ресурсами. Национальные системы качества управления человеческими ресурсами.

#### Тема 4. Кадровое планирование в организации (ПК-2)

Теория и методология организационного развития и организационного проектирования.

Понятие организации. Концепции и подходы в изучение организации: М.Вебер, Т.Парсонс, А.И.Пригожин, Я.Щепанский. Типы организаций. Форма организаций. Цели организаций: внешняя и внутренняя цель. Цели и средства. Государство и корпорация как высшие типы организации. Функции и факторы деятельности организации. Социальная среда организации. Формальная и неформальная организации. Неформальные механизмы и образцы, их функции. Феномен самоорганизации. Бюрократия и бюрократизм.

Понятие оргпроектирования. Организационная рационализация. Цели проектирования организации.

Принципы, научные основы проектирования. Композиция. Структуризация. Регламентация.

Ориентация. Организационный анализ. Графический профиль организации. Подходы к оргпроектированию. Требования к цели проектирования. Классификация целей: функциональная цель, цель-аналог, цель развития. Проектирование организации и тип цели.

Методы организационного проектирования.

Классификация методов проектирования. Логические методы. Методы моделирования.

Эвристические методы проектирования. Методы типового проектирования. Графические методы проектирования. Сетевые методы. Методы проектирования на этапе формализации проектных решений. Описательные, математические, символные методы. Аналитические методы проектирования. Теория массового обслуживания. Методы статистического моделирования.

Матричные методы в оргпроектировании. Классификация моделей, используемых в организационном проектировании. Моделирование управленческих процессов с использованием математико-статистических методов. Методы исследования операций и математического программирования в проектировании организационного развития. Дисперсионный анализ.

Применение корреляционных моделей. Методы учета вероятностных факторов в проектировании управленческой деятельности. Эксперимент и его роль в проектировании.

Процесс организационного проектирования.

Основные стадии и этапы организационного проектирования. Содержание предпроектной стадии оргпроектирования. Техническое задание на разработку оргпроекта. Технический проект и его содержание. Рабочий проект и особенности документации, отражающей проектные решения.

Проектирование управленческих и организационных процедур. Внедрение оргпроекта и проблемы, возникающие при этом.

#### Тема 5. Практические аспекты кадрового планирования в организации. Отраслевая специфика сквозных профессий. (ПК-2)

Проектирование организационной структуры управления.

Причины изменения организационной структуры управления предприятием. Взаимосвязь стратегии и организационной структуры управления. Принципы построения организационных структур управления. Содержание и этапы процесса проектирования организационной структуры. Методы проектирования структур. Определение параметров организационной структуры управления.

Проектирование управленческих процедур. Оценка эффективности решений по проектированию организационной структуры управления предприятием.

Организационные изменения.

Природа организационных изменений. Структурные изменения. Технология, задачи и люди.

Управление изменениями. Меры эффективного проведения изменений: модель Л. Грейнера.

Делегирование полномочий. Преодоление сопротивления переменам. Понятие организационного развития. Этапы организационных преобразований. Объекты организационных реформ. Причины сопротивления.

Оценка эффективности организационного проекта.

Сущность эффективности организационного проекта. Основные параметры оценки эффективности организационного проекта. Методы оценки его эффективности. Определение критерия выбора альтернативного варианта организационного проекта. Анализ альтернативного варианта. Принятие решения об использовании альтернативного варианта.

<p>Тема 1. Кадровая стратегия и кадровая политика организации (ПК-2) Разбор практических ситуаций, задач, примеров.</p>
<p>Тема 2. Разработка кадровой стратегии (ПК-2) Разбор практических ситуаций, задач, примеров.</p>
<p>Тема 3. Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации (ПК-2) Разбор практических ситуаций, задач, примеров.</p>
<p>Тема 4. Кадровое планирование в организации (ПК-2) Разбор практических ситуаций, задач, примеров.</p>
<p>Тема 5. Практические аспекты кадрового планирования в организации. Отраслевая специфика сквозных профессий. (ПК-2) Разбор практических ситуаций, задач, примеров.</p>

### 7.3. Содержание самостоятельной работы

<p>Тема 2. Разработка кадровой стратегии (ПК-2) Изучение литературы, подготовка к практическим занятиям, написание самостоятельных работ</p>
<p>Тема 3. Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации (ПК-2) Изучение литературы, подготовка к практическим занятиям, написание самостоятельных работ.</p>
<p>Тема 4. Кадровое планирование в организации (ПК-2) Изучение литературы, подготовка к практическим занятиям, написание самостоятельных работ.</p>
<p>Тема 5. Практические аспекты кадрового планирования в организации. Отраслевая специфика сквозных профессий. (ПК-2) Изучение литературы, подготовка к практическим занятиям, написание самостоятельных работ.</p>

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 1

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 2

7.3.3. Перечень курсовых работ  
не предусмотрено

7.4. Электронное портфолио обучающегося  
материалы не размещаются

7.5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы  
не предусмотрено

7.6 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы  
не предусмотрено

## **8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

### ***По заявлению студента***

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости кафедра обеспечивает следующие условия:

- особый порядок освоения дисциплины, с учетом состояния их здоровья;
- электронные образовательные ресурсы по дисциплине в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- изучение дисциплины по индивидуальному учебному плану (вне зависимости от формы обучения);
- электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, которые предусматривают возможности приема-передачи информации в доступных для них формах.
- доступ (удаленный доступ), к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен РПД.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Сайт библиотеки УрГЭУ**

<http://lib.usue.ru/>

**Основная литература:**

2. Валишин Е.Н., Иванова И.А., Пуляева В.Н. Основы кадровой политики и кадрового планирования [Электронный ресурс]: Учебное пособие. - Москва: Русайнс, 2024. - 118 – Режим доступа: <https://book.ru/book/953606>

3. Кибанов А.Я., Баткаева И. А., Ивановская Л.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: Учебник. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 695 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/2136701>

**Дополнительная литература:**

2. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2024. - 445 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/535651>

**10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Перечень лицензионного программного обеспечения:**

Astra Linux Common Edition. Договор №0417-ПО/2019 от 08.05.2019, Акт №Sk000343 от 24.05.2019 и Контракт № 35-У/2018 от 13.06.2018, Акт № УТ213 от 17.12.2018. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

МойОфис стандартный. Соглашение № СК-281 от 7 июня 2017. Дата заключения - 07.06.2017. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

**Перечень информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

Справочно-правовая система Гарант. Договор № 58419 от 22 декабря 2015. Срок действия лицензии - без ограничения срока

Справочно-правовая система Консультант +. Договор № 143/223-У/2025 от 02.12.2025 Срок действия лицензии до 31.12.2026

## **11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Реализация учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы УрГЭУ, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской и самостоятельной работы обучающихся:

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения всех видов занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УрГЭУ.

Все помещения укомплектованы специализированной мебелью и оснащены мультимедийным оборудованием спецоборудованием (информационно-телекоммуникационным, иным компьютерным), доступом к информационно-поисковым, справочно-правовым системам, электронным библиотечным системам, базам данных действующего законодательства, иным информационным ресурсам служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа презентации и другие учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.

### 7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету

1. Понятие и принципы кадровой политики.
2. Цели и задачи кадровой политики.
3. Типы кадровой политики и их связь со стратегией развития организации.
4. Элементы кадровой политики и этапы ее разработки.
5. Факторы, влияющие на кадровую политику.
6. Проблемы разработки кадровой политики в современных условиях.
7. Критерии оценки эффективности кадровой политики.
8. Ключевые показатели эффективности кадровой политики.
9. Направления повышения эффективности кадровой политики.
10. Особенности реализации кадровой политики в российских и зарубежных компаниях.
11. Кадровая политика инновационно-ориентированной организации.
12. Характеристика открытой кадровой политики.
13. Характеристика закрытой кадровой политики.
14. Характеристика превентивной кадровой политики.
15. Характеристика активной кадровой политики.
16. Характеристика пассивной кадровой политики.
17. Характеристика реактивной кадровой политики.
18. Принципы планирования в деятельности организации.
19. Понятие и задачи кадрового планирования и планирование трудовой деятельности.
20. Балансовые методы планирования.
21. Планирование численности и структуры персонала.
22. Планирование развития персонала.
23. Планирование социального развития.
24. Планирование социальной ответственности бизнеса.
25. Планирование эффективности производительности труда. Планирование рисков и сопротивления.

### **7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к экзамену ПК-2**

#### **Задание 1**

#### **Кейс 1. «Выбор стратегии управления персоналом»**

##### **Описание ситуации**

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации и др.. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

##### **Постановка задачи**

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

##### **Методические указания**

На решение задачи отводится 90 мин. В табл. 1 «Взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом» заполнены два левых столбца, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и не заполнен правый столбец. После ознакомления с содержанием таблицы предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на Ваш взгляд, соответствуют данной стратегии организации.

Таблица 1.

ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом
1	2	3
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	
Стратегия динамического роста	<p>Степень риска в работе организации сравнительно невысока.</p> <p>Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам.</p> <p>Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности</p>	
Стратегия максимизации прибыли	<p>Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции</p> <p>Все внимание - росту производительности</p>	

<p>Стратегия выживания</p>	<p>Главная цель - спасти организацию от банкротства.          Всеми мерами сокращаются затраты.          Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов.          Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста</p>	
<p>Стратегия ликвидации</p>	<p>Продажа большей части активов.          Сокращение объемов производства и услуг.          Попытки спасти предприятие не предпринимаются</p>	

## ПК-2

### Задание 2

Формирование команды проекта по организации и проведению праздников Предложен проект создания агентства по организации и проведению праздников. В последние годы в российскую бизнес-культуру прочно вошли корпоративные праздники. Многие организации широко отмечают юбилеи фирмы, ее владельцев, Новый год и другие праздники. Для того, чтобы праздник получился веселым, интересным и запоминающимся организации достаточно часто привлекают специалистов, которые это торжество профессионально организуют. Многие граждане и для проведения семейных праздников обращаются к услугам специализированных фирм.

Предполагается, что агентство будет оказывать клиентам следующие комплексные услуги:

- организация корпоративных мероприятий;
- организация детских праздников;
- организация и проведение частных праздников;
- организация семинаров и конференций.

В детальный перечень услуг входят закупка продуктов и напитков, подбор залов для проведения мероприятий, разработка меню, подбор официантов, украшение залов и других помещений, организация фуршетов, оформление столов, разработка сценариев праздников, организация музыкального оформления, разработка и реализация развлекательной программы, видео- и фотосъемка, организация фейерверков, предоставление транспорта, оказание полиграфических услуг (приглашения, программы мероприятий и др.), подготовка презентационной продукции и др. Для реализации данного проекта должна быть сформирована профессиональная команда.

**Задание:** 1.Предложите примерный состав команды проекта. 2.Перечислите основные функциональные обязанности каждого члена команды. 3.Сформулируйте требования к каждому члену команды. 4. Разработать матрицу ответственности.

## ПК-2

### Задание 3

#### **Постановка задачи:**

Жизненный цикл организации оказывает существенное влияние на разработку кадровой стратегии. Любая организация проходит ряд жизненных циклов, каждый из которых можно охарактеризовать несколькими стадиями: зарождение (рождение, детство); формирование (юность, ранняя зрелость); развитие (промежуточная зрелость, окончательная зрелость); угасание (старение, ликвидация или возрождение). Определение своей стадии жизненного цикла позволит организации, во-первых, предвидеть какие черты она приобретет в будущем и какие мероприятия необходимо осуществить для обеспечения готовности персонала к этим изменениям; во-вторых, более точно определить приоритеты текущего и стратегического направлений развития.

#### **Задание:**

В табл. 2 «Содержание функциональной стратегии управления персоналом в зависимости от стадии жизненного цикла организации» заполнены два левых столбца, в которых содержатся название стадии жизненного цикла организации, содержание стратегии организации на соответствующей стадии жизненного цикла организации, и не заполнен правый столбец. После ознакомления с содержанием таблицы предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками функциональной стратегии управления персоналом, которые, на Ваш взгляд, соответствуют стратегии организации на соответствующей стадии жизненного цикла организации. Заполненная таблица сохраняется и прикрепляется в ЭОР.

Таблица 2. Содержание функциональной стратегии управления персоналом в зависимости от стадии жизненного цикла организации

Стадия жизненного цикла	Содержание стратегии и императивы поведения организации	Содержание функциональной стратегии управления персоналом
Рождение	Цель – выживание Основная задача – выход на рынок Характерные черты поведения – активность, новаторство	
Детство	Цель – увеличение прибыли Основная задача – укрепление на рынке Характерные черты поведения – целеустремленность, стремление к конкурентоспособности	
Юность	Цель – ускоренный рост	

	<p>продаж</p> <p>Основная задача – захват и удержание рынка</p> <p>Характерные черты поведения – гибкость, адаптация</p>	
Ранняя зрелость	<p>Цель – систематический рост</p> <p>Основная задача – рост по разнообразным направлениям</p> <p>Характерные черты поведения – разнообразие интересов, координация, регулярность, осознание сильных и слабых сторон своего бизнеса</p>	
Промежуточная зрелость	<p>Цель – сбалансированный рост</p> <p>Основная задача – централизация и автономизация</p> <p>Характерные черты поведения – социальная ответственность, высокая гражданственность</p>	.
Окончательная зрелость	<p>Цель – формирование индивидуальности и имиджа</p> <p>Основная задача – поиск компромисса интересов всех сторон</p> <p>Характерные черты поведения – зрелость, уверенность</p>	
Старение	<p>Цель – сохранение достигнутого</p> <p>Основная задача – стабильность и спокойствие</p> <p>Характерные черты поведения – почитание традиций, бюрократия</p>	
Ликвидация или возрождение в новом качестве	<p>Цель – закрытие бизнеса с минимальными потерями или радикальная перестройка</p> <p>Основная задача – свертывание производства или омолаживание ресурсов</p> <p>Характерные черты поведения – агрессивность из-за неизбежности смерти</p>	

	или самокритичность, пробуждение новых импульсов жизни	
--	--	--

## ПК-2

### Задание 4

Установите соответствие типов организационных структур и их преимуществ

1	Линейная	А	Создание условий для повышения компетентности принимаемых решений благодаря специализации и высокому профессионализму должностных лиц, высокий уровень специализации профессиональной деятельности.
2	Функциональная	Б	Позволяют быстро решить разовые, внезапно возникающие задачи.
3	Линейно-функциональная	В	Четкость взаимосвязей и простота организационных форм
4	Матричная	Г	Рациональное сочетание функциональных и линейных взаимосвязей - решение принимают линейные управления, а функциональные призваны информировать, консультировать, координировать.

### Задание 5

1. Изучите конкурентный профиль кадровой политики организации (Табл. 3)
2. Предложите мероприятия по ликвидации разрывов (gaps) между уровнем реализации функции управления персоналом в компании и у конкурентов.

Таблица 3. Конкурентный профиль кадровой политики организации

Функции по управлению персоналом и показатели	Оценка				
	очень высокая	высокая	средняя	низкая	очень низкая
Производительность труда		○	---	x	
Затраты на персонал		○	x	---	
Коэффициент текучести			○	x	
Планирование трудового потенциала		○		---	x
Отбор и найм			○	x	---
Адаптация персонала			○	---	x
Подготовка, переподготовка, повышение квалификации		x	○		
Ротация, планирование карьеры				---	x ○
Перспективы профессионального роста		x		---	○
Развитие организационной деятельности		x	○		
Перемещение персонала внутри предприятия				---	x ○
Управление коммуникациями			○		x
Социальная защита		x		---	○
Техника безопасности и охрана здоровья		○			x
Отношения между руководителями и работниками			○		x
Технологии управления персоналом		x	○		
Дисциплина	○			x	---
Сокращения и увольнения	○				x
Работа с пенсионерами				x	---
Оценка и оплата труда, мотивация трудовой деятельности	○		x		---

-○- позиция конкурента; -x- позиция организации

## ПК-2

### Задание 6

Вы руководитель Управления по работе с персоналом одного из дочерних обществ Акционерного общества «РусПласт» (далее - АО «РусПласт», Общество) Вам поставлена дополнительная к основному функционалу задача - в период с 1 октября по 27 декабря 2020 г. организовать проведение корпоративного

мероприятия по празднованию Нового года для работников на территории Общества (далее – корпоративное мероприятие). Цель мероприятия:

- общение коллег в неформальной обстановке с целью сплочения коллектива;
- выявление и раскрытие талантов своих работников;
- повышение лояльности персонала;
- поддержание HR бренда Общества.

По результатам выполнения работ должны быть подготовлены:

- 1) план проведения мероприятий;
- 2) техническое задание для привлечения контрагентов на оказание услуг питания и развлекательные мероприятия;
- 3) сценарий празднования Нового года;
- 4) положение о конкурсе поздравительных номеров, подготовленных своими работниками;
- 5) смета расходов,

На поощрение работников, участвующих в выполнении этой задачи, предусматривается выделение денежной премии, размер которой будет зависеть от своевременности и качества ее выполнения.

Таблица 4. Перечень должностей АО «РусПласт» для реализации проекта:

<b>Управление по работе с персоналом (далее – УРП)</b>	
Начальник Управления - Вы	1 ед.
Ведущий эксперт - Карасева Т.В.	1 ед.
Эксперт - Намова Д.А.	
<b>Управление обеспечения деятельности (далее – УОД)</b>	
Начальник Управления	1 ед.
Заместитель начальника Управления	1 ед.
Главный эксперт	2 ед.
Ведущий эксперт	2 ед.
<b>Управления бухгалтерского и налогового учета</b>	
Начальник Управления	1 ед.
Главный эксперт	1 ед.
Ведущий эксперт	1 ед.
<b>Управления экономического планирования и инвестиций (далее – УЭПиИ)</b>	
Начальник Управления - Катова М.К.	1 ед.
Главный эксперт	1 ед.
Ведущий эксперт -	1 ед.
<b>Управление корпоративной и правовой работы (далее – УКиПР)</b>	
Начальник Управления	1 ед.
Главный эксперт	1 ед.
<b>Управление закупок</b>	
Начальник Управления	1 ед.
Главный эксперт	1 ед.
<b>Управление экономической безопасности</b>	
Начальник Управления	1 ед.
Главный эксперт	1 ед.

<b>Управление корпоративных финансов (далее - УКФ)</b>	
Начальник Управления	1 ед.
Главный эксперт	1 ед.

1. Разработать фрагмент плана выполнения поставленной задачи (указав не менее 3-х мероприятий) в соответствии с концепцией «Бережливое производство» (ГОСТ Р БП 56404. П. 6.2.4).

Задание 7

На основе условий задания 6 письменно поставить задачу одному из исполнителей (разработать распоряжение) по методу SMART в интересах выполнения разработанного плана

**ПК-2**

Задание 8

На основе условий задания 6 Разработать систему стимулирования и мотивации персонала (фрагмент системы) по выполнению разработанного плана (создание системы стимулирующих выплат по принципам эффективного контракта, или системы «Пять+», или разработка бально-рейтинговой системы оценки эффективности работы исполнителей и способов стимулирования победителей, или другой системы стимулирования и мотивации)

Задание 9

Таблица 5. Матрица SWOT анализа кадровой политики организации

Сильные и слабые стороны (факторы внутренней среды)	Возможности и угрозы (факторы внешней среды)	
	Возможности:	Угрозы:
	1. Вузы, ведущие подготовку по профильным специальностям. 2. Новые технологии и инструменты поиска и привлечения сотрудников. 3. Удобное расположение офиса рядом с метро	1. Ограниченность активных соискателей на рынке труда
<b>Сильные стороны:</b> 1. Высокий уровень компетентности руководителей. 2. Молодой энергичный коллектив. Позитивная атмосфера. 3. Отлаженные коммуникации во взаимодействии между подразделениями. 4. Руководство компании планирует расширять систему внутреннего обучения сотрудников		
<b>Слабые стороны:</b> 1. Высокий уровень текучести кадров. 2. Низкое значение коэффициента внутренней мобильности. 3. Стрессовый характер работы		

На основе матрицы SWOT анализа кадровой политики организации (Таблица 5) определите приоритетные направления: развития, совершенствования, компенсации угроз, ликвидация проблем и, соответствующие им, перспективные методы управления персоналом для включения в функциональную Стратегию управления персоналом. Заполните соответствующие ячейки матрицы (Таблица 5.)

**ПК-2**

Задание 10

**Постановка задачи:**

Анализ внутренней среды, системы управления человеческими ресурсами» призван выявить сильные и слабые характеристики компании, ее человеческих ресурсов и системы управления ею. В настоящее время наиболее эффективным методом данного анализа является COPS–анализ. Акроним COPS раскрывает те области внешней среды, которые в большей степени определяют качество стратегии УЧР:

- Culture–особенности культуры компании, которые определяют силу и слабость компании в контексте реализации бизнес-стратегий;
- Organization–организация;
- People–человеческие ресурсы;
- HR Systems–особенности действующей системы УЧР (найм, передвижение, оплата труда и вознаграждение, развитие и обучение, оценка и др.).

Данный метод предполагает совокупность следующих действий:

- Анализ соответствия культуры компании ее стратегии (насколько присущие компании ценности, нормы, правила и традиции способствуют реализации стратегии); определение лояльности и приверженности персонала компании, а также степени доверия между менеджментом и персоналом.

- Определение структуры компании и определение ее эффективности в контексте бизнес-стратегии.

- Определение соответствия между требованиями к персоналу, его компетенцией (полномочиями и ответственностью) и стратегическими целями.

- Определение источников получения информации персоналом о принятых решениях, затрагивающих прямо и косвенно интересы работников, и менеджментом (возникающие проблемы, инициативы, возможности).

- Определение процедур и методов управления, которые способствуют / препятствуют достижению стратегии.

- Определение потенциала командной работы представителей менеджмента (наличие общности видения, сплоченности, взаимопонимания, уважения и дополнения).

- Определение соответствия квалификации персонала уровню решаемых ими задач, а также уровню стратегических целей; оценка сильных и слабых сторон системы развития и обучения персонала.

- Определение соответствия мотивации персонала стратегии; оценка сильных и слабых сторон системы стимулирования персонала.

- Анализ эффективности службы по работе с персоналом с точки зрения соответствия существующей системы планирования, подбора, продвижения, контроля и оценки персонала реализации стратегии.

- Анализ согласованности системы управления человеческими ресурсами с другими организационными системами и деятельностью компании. Аудит системы управления человеческими ресурсами также предполагает анализ ее соответствия законодательству (требование в отношении равных возможностей найма; отчетность, техника безопасности, требования по оплате труда и рабочем времени, защита прав на частную жизнь и пр.<sup>1</sup>

Оценка проводится по пятибалльной системе от 0 до 5 баллов. Результаты оценки внутренней среды компании представлены в Таблице 6.

**Задача:** 1. Рассчитать средние оценки по 4 направлениям и представить результат COPS-анализа в виде графика (образец – Рис.1), составленного в MS-Excel и перенесенного в форму ответа, сохраненную в MS-Word.

2. Определить приоритетные направления и, соответствующие им перспективные методы управления персоналом для включения в функциональную Стратегию управления персоналом.

---

<sup>1</sup> Методика представлена в учебном пособии Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом / Е.С. Яхонтова. – М.: Дело РАНХиГС, 2013.

Таблице 6. Результаты оценки внутренней среды организации для целей разработки кадровой стратегии

Утверждение	Оценка в настоящее время	Оценка будущего: прогноз на 3-5 лет
<b>1. Организационная культура</b>		
В компании ясная и непротиворечивая политика управления персоналом	3	5
Политика в области управления персоналом отражена в миссии компании	0	5
Политика управления персоналом способствует эффективной деятельности и привлекательности компании как работодателя	3	4
Корпоративные ценности ясны и не противоречат стратегии	4	5
Корпоративные ценности находят развитие в корпоративных документах, регламентирующих поведение персонала (Кодекс поведения или деловой этики, стандарт управления организационной культурой и пр.)	2	5
Действующие в компании правила регламентируют поведение персонала в соответствии с требованиями бизнеса	3	5
Нормы и традиции компании способствуют результативной работе и инновациям	3	4
Менеджеры служат примером для подражания, демонстрируют в своем поведении приверженность организационной культуре	4	5
Менеджеры уделяют внимание истории компании, развивают лучшие традиции	4	5
Формальные и неформальные лидеры привержены корпоративным ценностям, способствуют развитию организационной культуры	3	5
Морально-психологический климат в компании благоприятный, способствует продуктивной деятельности и мотивации персонала к трудовой активности	3	4
Существуют процедуры и каналы для обсуждения менеджерами вопросов совершенствования управления и культуры компании	3	5
Стратегия компании включает программу совершенствования организационной культуры	2	5
Средняя оценка		
<b>2. Организация деятельности персонала</b>		
Бизнес-процессы компании способствуют развитию ее конкурентных преимуществ	3	5
Все процессы компании, включая процессы управления персоналом, описаны, регламентированы	2	4

Управление персоналом осуществляется в соответствии с корпоративными стандартами	3	5
В компании разработаны и успешно применяются должностные инструкции, которые полностью соответствуют требованиям к работе	4	5
В компании четко определены полномочия и ответственность всех подразделений и должностных лиц	4	5
В компании отсутствуют дублирующие функции и подразделения	4	5
Организационная структура оптимальная, способствует эффективной работе компании и подразделений	3	4
Организационная структура обладает гибкостью с учетом изменений потребности в персонале	3	4
Служба управления персоналом обладает стратегическими полномочиями и оказывает существенное влияние на стратегию и политику управления персоналом	2	4
Организационная структура соответствует нормам управляемости	4	5
Подразделения имеют достаточно полномочий для оперативного реагирования на возможности и угрозы	5	5
В компании разработаны ключевые показатели эффективности (КПЭ), оплата труда персонала привязана к ним	2	4
В компании внедрена система управления по целям	2	5
Средняя оценка		
<b>3. Персонал компании</b>		
Бизнес-цели компании полностью обеспечены человеческими ресурсами	3	4
Человеческий капитал компании неуклонно растет	3	5
Квалификация персонала соответствует требованиям бизнес-процессов и лучшим практикам управления	4	5
Текущая кадров среди высококвалифицированных категорий персонала низкая	2	4
В компании высокая дисциплина труда, случаи аварий, простоев оборудования и брака по вине персонала редки	4	5
Персонал демонстрирует приверженность профессии и лояльность политике компании	3	5
Персонал компании проявляет инициативу и ответственность при выполнении заданий	3	4
Персонал компании активно участвует в жизнедеятельности компании	3	4
Персонал задает вопросы руководству, проявляет интерес к целям и будущему компании	3	5
Персонал проявляет ответственность и самостоятельность в своем профессиональном и личном развитии	2	5
В компании увеличивается количество высокотехнологичных рабочих мест	3	4
Руководители всех уровней управления пользуются уважением и доверием со стороны подчиненных	3	5

Персонал поддерживает инициативы руководства, участвует в проведении организационных изменений	2	4
Средняя оценка		
<b>4. Система управления персоналом</b>		
Элементы системы управления персоналом взаимосвязаны и «заточены» под бизнес-цели компании	2	5
В компании отлаженная система планирования в области управления человеческими ресурсами, согласованная с бизнес-планированием	2	5
Система управления персоналом основана на компетентностном подходе, в компании применяются корпоративные, управленческие и профессиональные компетенции	1	4
В компании успешно действует система адаптации новичков	4	5
В компании налажена работа по формированию преемственности поколений персонала	2	4
Система вознаграждения персонала сфокусирована на результативной работе, сотрудничестве, инновациях и постоянном развитии	4	5
В компании есть кадровый резерв на замещение вакансий на все ключевые должности, кадровые назначения осуществляются преимущественно из кадрового резерва	3	4
Компания предоставляет персоналу широкие возможности вертикального и горизонтального развития карьеры	3	5
В компании действует система непрерывного обучения и развития всех категорий персонала	3	4
Система информации и коммуникации обеспечивает передачу информации по вертикали и горизонтали, взаимообмен знаниями	3	5
В компании разрабатываются детальные планы действий по вопросам управления персоналом	4	5
Разработанные стратегические и производственные бизнес-планы согласовываются с руководителями функциональных подразделений, участвующими в управлении персоналом	5	5
Все планы и программы в области управления персоналом подкреплены соответствующим бюджетом	3	4
Те руководители, которые участвуют в разработке стратегических и текущих планов, принимают участие и в разработке стратегии и тактики управления персоналом	3	5
Оценка персонала включает оценку результативности труда и оценку компетенций	2	5
В компании действует система наставничества и коучинга	4	5
Компания активно использует ротацию кадров и стажировки	2	4
Средняя оценка		

Источник. Полякова, И.А. Стратегия управления персоналом: учебно-методическое пособие для практической и самостоятельной работы / И.А. Полякова; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2017.

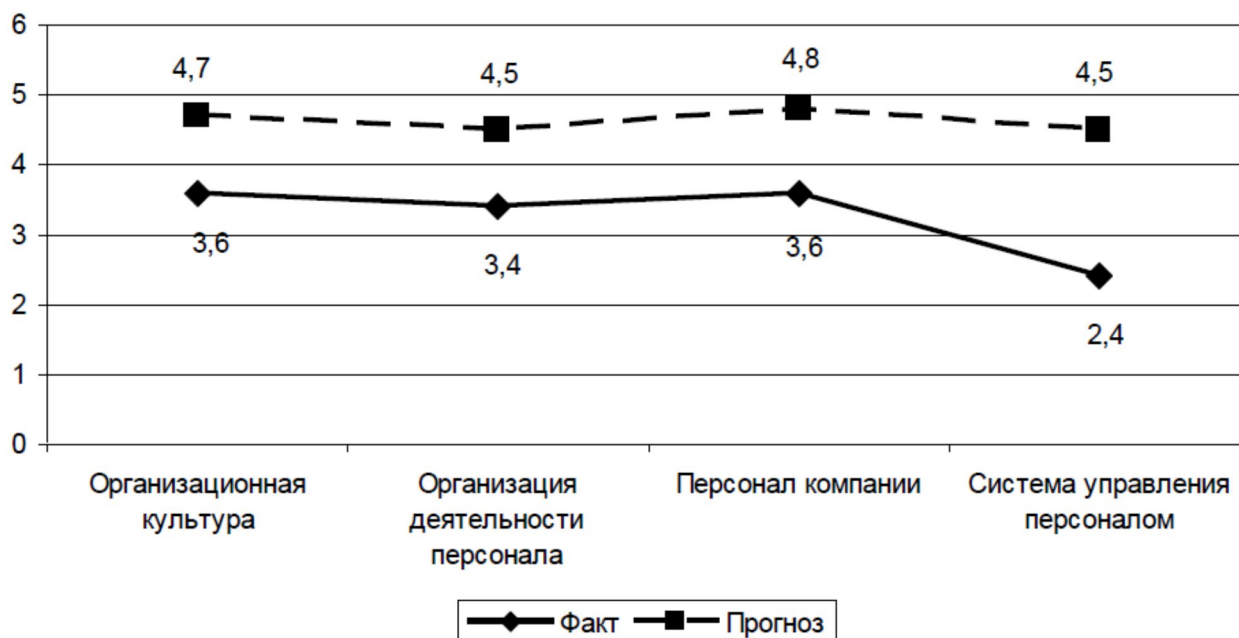


Рис. 1. Образец оформления результатов COPS-анализа.

#### Задание 11

Три инженера осуществили проект по разработке новой бытовой кофемолки, обладающей более высокой производительностью по сравнению с ныне выпускаемыми образцами и экономящей до 30% электроэнергии. Руководство решило премировать разработчиков пропорционально их вкладу в проект. Вам предложили представить рекомендации по премированию.

1. Предложите план сбора информации для решения этой проблемы.
2. Сформулируйте вопросы, которые будут заданы разработчикам для выяснения их индивидуального вклада в проект.

#### Задание 12

Дать характеристику открытой кадровой политики. Привести примеры.

#### Задание 13

Дать характеристику закрытой кадровой политики. Привести примеры.

#### ПК-2

#### Задание 14

Дать характеристику реактивной кадровой политики. Привести примеры.

#### Задание 15

Дать характеристику превентивной кадровой политики. Привести примеры.

#### Задание 16

Сформулировать свое отношение по поводу того, надо ли организациям держать заработную плату своих работников в «секрете».

#### ПК-2

#### Задание 17

Особенности работы службы УП на этапе становления организации.

Задание 18

Особенности работы службы УП на этапе роста организации.

Задание 19

Особенности работы службы УП на этапе зрелости организации.

**ПК-2**

Задание 20

Особенности работы службы УП на этапе сокращения производства организации.

**ПК-2**

Задание 21

С какими основными кадровыми проблемами столкнулась ваша организация в прошлом году. Проранжировать их по степени значимости.

1.		Отметьте, что из перечисленного относится к пассивным методам отбора кандидатов 1 интервью 2 анализ анкетных данных 3 тестирование 4 наблюдение	ПК-2
2.		По статистике, в первый день работы из организаций увольняется _____ % новичков	ПК-2
3.		Отметьте лишний вид адаптации 1 прогрессивная 2 регрессивная 3 активная 4 гиперактивная	ПК-2
4.		Что из перечисленного ниже не является формой стимулов: 1 материальное поощрение 2 принуждение 3 самоутверждение 4 моральное поощрение	ПК-2
5.		По итогам работы оценка бывает... Уберите лишнее 1 поточная 2 внезапная 3 итоговая 4 перспективная	ПК-2
6.		Какой вопрос не поможет определить потенциал сотрудников? 1 Как много финансов инвестирует компания в развитие своих сотрудников? 2 Как часто меняются должностные обязанности? 3 Обладают ли они для этого необходимыми знаниями и навыками? 4 Сколько сотрудников наделены лидерскими качествами, необходимыми для успешного ведения бизнеса?	ПК-2
7.		Что не является целью политики социального обеспечения персонала? 1 права и свободы сотрудников 2 забота о здоровье сотрудников 3 развитие и обучение сотрудников 4 ничего из вышеперечисленного	ПК-2