

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
Кафедра организационного развития

## СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

38.03.03 Управление персоналом

---

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

«Управление персоналом и экономика бизнеса»  
(с дополнительной квалификацией в области экономики бизнеса)

---

*Наименование специализации*

Уровень высшего образования: Бакалавриат

Форма обучения: очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Рабочая программа дисциплины

Составитель: д.э.н., проф. Н. И. Архипова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 8 от 25.03.2024

## Оглавление

1. Пояснительная записка .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1.Цель и задачи дисциплины .....	4
1.2.Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций: .....	4
1.3.Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
2. Структура дисциплины .....	6
3. Содержание дисциплины .....	6
4. Образовательные технологии .....	7
5. Оценка планируемых результатов обучения .....	7
5.1.Система оценивания .....	7
5.2.Критерии выставления оценки по дисциплине .....	8
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	9
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение .....	13
6.1. Список источников и литературы .....	13
6.2.Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины .....	13
6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы .....	
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	14
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья .....	14
9. Методические материалы .....	15
9.1. Планы семинарских занятий. ....	15
Приложение 1. Аннотация дисциплины .....	18

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины - формирование у обучающихся системных знаний о стратегиях управления человеческими ресурсами.

*Задачи дисциплины* - изучить методики и овладеть навыками разработки и реализации стратегии управления персоналом и кадровой политики и их документационного сопровождения.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ОПК-3 Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ОПК-3.1 Способен разрабатывать и реализовывать стратегию управления персоналом	<b>Знать:</b> методику разработки и реализации стратегии управления персоналом <b>Уметь:</b> разрабатывать и реализовывать стратегию управления персоналом <b>Владеть:</b> навыками разработки и реализации стратегии управления персоналом
	ОПК-3.2 Способен разрабатывать и реализовывать кадровую политику организации	<b>Знать:</b> методику разработки и реализации кадровой политики <b>Уметь:</b> разрабатывать и реализовывать кадровую политику организации <b>Владеть:</b> навыками разработки и реализации кадровой политики

	<p>ОПК-3.3 Анализирует организационные и социальные последствия применения стратегий управления персоналом, обеспечивает документационное сопровождение мероприятий по разработке стратегии управления персоналом</p>	<p><b>Знать:</b> организационные и социальные последствия применения стратегий управления персоналом, документационное сопровождение мероприятий по разработке стратегии управления персоналом методике разработки и реализации кадровой политики</p> <p><b>Уметь:</b> анализировать организационные и социальные последствия применения стратегий управления персоналом, обеспечивать документационное сопровождение мероприятий по разработке стратегии управления персоналом разрабатывать и реализовывать кадровую политику организации.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками анализа организационных и социальных последствий применения стратегий управления персоналом, обеспечения документационного сопровождения мероприятий по разработке и реализации стратегии управления персоналом, кадровой политики</p>
--	---	---

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегии управления человеческими ресурсами» относится к обязательной части блока дисциплин учебного плана

### 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часа.

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
	Лекции	<b>12</b>

	Семинары	12
	Всего:	24

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часов, контроль знаний (экзамен) – 18 часов.

### 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Человеческие ресурсы как стратегические ресурсы организации	Факторы, влияющие на конкурентоспособность трудового потенциала. Критерии эффективности использования и развития человеческих ресурсов. Структура целей и функций управления персоналом, основанная на использовании его потенциальных возможностей. Понятие стратегического управления персоналом. Цели и задачи. Влияние философии менеджмента на стратегическое управление персоналом. Сущность стратегического управления персоналом. Основные подходы к управлению персоналом.
2	Анализ внешней и внутренней среды организации	Понятие среды в стратегическом управлении. Определение понятия "внешняя среда". Модель пяти сил конкуренции М. Портера. SWOT-анализ. PEST-анализ, COPS-анализ, Сбалансированная система показателей. Подход типовых траекторий развития (бенчмаркинг). Уровни проведения бенчмаркинга.
3	Формирование и реализация бизнес-стратегий	Цикл стратегического управления. Разработка миссии фирмы, определение целей и задач, разработка стратегии фирмы, выполнение стратегии, внесение корректив в миссию, цели, стратегии, ход выполнения стратегии. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия. Виды стратегий. Организационные подходы к разработке стратегии. Значение стратегического управления для эффективного функционирования предприятий.
4	Стратегия и политика управления человеческими ресурсами	Модель стратегического управления Голфера. Типология стратегий управления персоналом Дайера-Холдера. Понятие и виды кадровой политики. Взаимосвязь стратегии и политики управления персоналом. Отдельные направления реализации стратегии и политики управления персоналом: привлечение персонала, обучение и развитие, оценка, оплата труда и вознаграждение, социально-психологический климат, организационное развитие.
5	Организационные стратегии управления человеческими	Стратегия управления интеллектуальным капиталом, управление изменениями, управление организационной

	ресурсами	культурой, стратегия управления брендом работодателя.
6	Функциональные стратегии управления человеческими ресурсами м	Стратегия обеспечения трудовыми ресурсами Стратегия управления эффективностью Стратегия развития персонала Стратегия вознаграждения Стратегия развития трудовых отношений

#### 4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. Оценка планируемых результатов обучения

##### 5.1 Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		
- Опрос, участие в дискуссии на семинаре	5 баллов	30 баллов
- Эссе	15 баллов	15 баллов
-Выполнение практического задания	15баллов	15 баллов
Промежуточная аттестация – экзамен		40 баллов
<b>Итого за семестр</b>		<b>100 баллов</b>

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

##### 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ А,В	отлично/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	хорошо/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	удовлетво- рительно/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	неудовлет- ворительно/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### 5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

*Вопросы для дискуссии на семинарских занятиях приведены в п.9*

Текущий контроль



При оценивании устного опроса и участия в дискуссии учитываются (максимально 5 баллов за 1 семинар):

- степень раскрытия темы обсуждения;
- обоснованность выводов;
- качество изложения материала (грамотность речи, точность использования терминологии, логическая последовательность изложения материала);
- формулировка личного мнения студента.

При оценивании практического задания учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1–5 баллов);
- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (6–10 баллов);
- теоретическое содержание освоено полностью, ответ не содержит ошибок (11–15 баллов).

При оценивании эссе учитывается:

- эссе представлено, содержание полностью соответствует заявленной тематике, логична последовательность изложения материала, выводы обоснованы, использована актуальная литература по теме и привлечен современный российский и/или международный опыт (15 баллов),
- эссе представлено, содержание соответствует теме, выводы логичны, но не подтверждены опытом, ограниченный список литературы (14–10 баллов),
- эссе представлено, содержание соответствует теме, однако имеются недочеты, например, неточное использование терминологии, нарушение логической последовательности изложения материала, необоснованность части выводов (9–5 баллов),
- эссе представлено, содержание соответствует заявленной теме, однако имеются серьезные недочеты, например, рассмотрены не все аспекты темы, ошибки в использовании терминологии, отсутствие логично обоснованных выводов (4–1 балл),
- эссе не представлено, либо представлено и более чем на 30% является недобросовестным копированием, либо представлено и полностью не соответствует заявленной теме (0 баллов).

#### Примерная тематика эссе

1. Теория стейкхолдеров и стратегия управления персоналом
2. «Теория поколений» - от антропологического исследования Штрауса и Хоува до практического применения в управлении персоналом.
3. Методы анализа внешней среды и внутренней среды организации: методика TEMPLES, SNW-анализ
4. Методы анализа внешней среды и внутренней среды организации: методика И. Ансоффа, методика О.С. Виханского.
5. Методика сбалансированной системы показателей Нортон-Каплана
6. Бенчмаркинг и его виды: метод изучения внутренней и внешней среды для создания стратегии организации
7. Концепция 5 П Минцберга: суть стратегии в пяти аспектах
8. Матрица BCG и Матрица McKinsey – плюсы и минусы подходов»
9. Концепция «связывания стратегии» М. Армстронга
10. Использование системы КРІ в рамках стратегического управления персоналом
11. Роль службы управления персоналом в стратегическом управлении: модель стратегического партнерства Д. Ульриха
12. Взаимосвязь стратегий и требований, выдвигаемых к персоналу (по В.И. Маслову)
13. Пятая дисциплина: основа обучающейся организации (по книге П. Сенге)

## 14. Типология организационных культур Герта Хофстеде

Примеры практических заданийПрактическое задание

Проанализировать стратегию управления человеческими ресурсами организации в соответствии с моделью стратегического управления персоналом (по Голферу):

1. Проанализировать влияние внешней социально-экономической среды на стратегии управления человеческими ресурсами на российском предприятии (по заданию преподавателя).
2. Сформулировать вывод о влиянии организационного окружения на выбор цели персонал-стратегии?
3. Проанализировать влияние положения организации, ее прошлого опыта, ценностей, наличных ресурсов на стратегию управления персоналом (на примере конкретного предприятия).

Практическое задание

1. Проанализировать слабые и сильные стороны организации в области управления человеческими ресурсами
2. Определить составляющие стратегии управления человеческими ресурсами, которые повышают или понижают конкурентоспособность организации
3. Разработать первоочередные и стратегические меры, которые необходимо принять в организации, чтобы повысить ее конкурентоспособность.

Функции по управлению человеческими ресурсами	Оценка				
	Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая	Очень низкая
Производительность труда					
Затраты на персонал					
Планирование трудового потенциала					
Отбор и наем					
Адаптация персонала					
Подготовка, переподготовка, повышение квалификации					
Ротация, планирование карьеры					
Перспективы профессионального роста					
Развитие организационной деятельности					
Перемещение персонала внутри организации					
Управление коммуникациями					
Социальная защита					

Техника безопасности и охрана здоровья					
Отношения между руководителями и работниками					
Технологии управления персоналом					
Дисциплина					
Сокращения и увольнения					
Работа с пенсионерами					
Оценка и оплата труда, мотивация трудовой деятельности					

### Практическое задание

Разработать общую стратегию управления персоналом предприятия на пятилетний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

#### *Исходные данные*

На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом, главная задача которой — выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет. Характеристика условий деятельности комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлена ниже.

Характеристика условий деятельности комбината на пятилетний период

1. Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.

Объем производства в течение ближайших пяти лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов (начиная с 2014—2015 г.), снизится, а затем незначительно повысится (в конце 2017 г.) и будет зависеть от экспортных поставок металла.

Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.

Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5—8 лет по современным специальностям.

Текущее состояние трудового потенциала

Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством — 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления — 37 лет.

В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне

производства), и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой в 3 балла (по пятибалльной шкале).

Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

### Примерные вопросы для промежуточной аттестации

1. Стратегическая роль управления человеческими ресурсами.
2. Новая стратегическая роль специалистов по управлению персоналом.
3. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом
4. Влияние стратегии управления персоналом на кадровую политику организации.
5. PEST-анализ
6. Сбалансированная система показателей
7. Миссия и видение организации. Их влияние на стратегическое управление персоналом.
8. Конкурентные стратегии М.Портера
9. Стратегии диверсификации
10. Стратегии управления персоналом Дайера-Холдера: инвестирования, стимулирования и вовлеченности.
11. Модель пяти сил конкуренции.
12. Процесс разработки стратегии в организации
13. Бенчмаркинг и его роль в развитии организации
14. Функциональные стратегии управления персоналом
15. Подходы к управлению изменениями и их влияние на стратегии управления персоналом
16. Понятие и структура интеллектуального капитала организации.
17. Основные стратегии использования знаний в организации.
18. Обучающиеся организации – понятие и свойства.
19. Стратегии управления талантами
20. Типологии организационной культуры
21. Признаки эффективной и неэффективной (нездоровой) организационной культуры
22. Стратегии управления персоналом при проведении изменений
23. SWOT-анализ и его роль в стратегическом управлении организацией
24. Причины и формы сопротивления изменениям

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

### **6.1 Список источников и литературы**

#### **Источники**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ : (с последующими изм. и доп.) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

#### **Литература**

##### **Основная:**

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 301 с. — ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст : электронный. -

URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>

2. Епишкин, И. А. Стратегическое управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом» / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро. - Москва: РУТ (МИИТ), 2018. - 207 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896548>

#### **Дополнительная:**

1. Колетвинова Е.Ю. Стратегическое управление персоналом: Краткий курс. – М. – Проспект, 2016. – 144 с.
2. Степанова, Г. Н. Стратегический менеджмент : учебник / Г.Н. Степанова, В.А. Бирюков, М.В. Ливсон. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 261 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1863109. - ISBN 978-5-16-017616-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1863109>

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».**

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)  
 ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
 Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

## **6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости

предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## 9. Методические материалы

### 9.1 Планы семинарских занятий

#### Тема 1. Человеческие ресурсы как стратегические ресурсы организации

##### Вопросы для обсуждения

1. Человеческие ресурсы: понятие, характеристика, показатели
2. Сущность стратегического управления человеческими ресурсами

3. Место стратегического управления человеческими ресурсами в управлении организацией

#### Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «человеческие ресурсы».
2. Какие показатели характеризуют уровень человеческих ресурсов в организации?
3. Как развитие теории управления оказало влияние на стратегическое управление персоналом?
4. В чем заключается основная цель стратегического управления человеческими ресурсами?
5. Каким образом на стратегическое управление персоналом влияет глобализация, усиление конкуренции и высокие технологии?
6. Какую роль в стратегическом управлении персоналом играют современные концепции менеджмента?

### **Тема 2. Анализ внешней и внутренней среды организации**

#### Вопросы для обсуждения

1. Внутренняя и внешняя среда организации: понятия, характеристика, роль в стратегическом управлении человеческими ресурсами.
2. Методы анализа внешней среды организации: SWOT-анализ. PEST-анализ, COPS-анализ, сбалансированная система показателей.
3. Бенчмаркинг как метод анализа организации

#### Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «среда организации».
2. Какие показатели характеризуют среду организации?
3. Какие методы анализа внешней среды существуют?
4. Охарактеризуйте Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
5. Какие показатели подлежат анализу при использовании метода SWOT-анализ?
6. Какие показатели подлежат анализу при использовании метода PEST-анализ?
7. Какие показатели подлежат анализу при использовании метода COPS-анализ?
8. Охарактеризуйте сбалансированную систему показателей.
9. Что такое бенчмаркинг?

### **Тема 3. Формирование и реализация бизнес-стратегий**

#### Вопросы для обсуждения

1. Цикл стратегического управления: этапы разработки и внедрения.
2. Стратегии управления человеческими ресурсами: классификация, характеристика
3. Роль стратегического управления в эффективном функционировании организации

#### Контрольные вопросы

1. В чем заключаются особенности механизма стратегического управления?
2. Какие виды бизнес-стратегий существуют?
3. Что такое цикл стратегического управления?
4. Дайте определение понятия «миссия».

5. Какие существуют подходы к трактовке понятия «миссия»?
6. Какие этапы содержит цикл стратегического управления?

#### **Тема 4. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами**

##### Вопросы для обсуждения

1. Модель стратегического управления Голфера.
2. Типология стратегий управления персоналом Дайера-Холдера.
3. Понятие и виды кадровой политики.
4. Взаимосвязь стратегии и кадровой политики

##### Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте модель стратегического управления Голфера.
2. Какие стратегии управления персоналом выделяют согласно теории Дайера-Холдера?
3. Что такое кадровая политика?
4. Охарактеризуйте взаимосвязь стратегии и политики управления персоналом.
5. Перечислите направления реализации стратегии и политики управления персоналом.

#### **Тема 5. Организационные стратегии управления человеческими ресурсами**

##### Вопросы для обсуждения

1. Стратегии эффективного формирования и использования знаний в организациях
2. Управление талантами как средство достижения стратегических целей организации
3. Стратегическое управление изменениями
4. Стратегия построения бренда работодателя

##### Контрольные вопросы

1. Какие стратегии управления человеческими ресурсами относятся к организационным?
2. Сформулируйте основные цель и задачи организационных стратегий управления.
3. Какие влияние оказывают организационные стратегии управления человеческими ресурсами на эффективность деятельности организации?
4. Охарактеризуйте роль организационной культуры в реализации организационных стратегии управления человеческими ресурсами.

#### **Тема 6. Функциональные стратегии управления человеческими ресурсами**

##### Вопросы для обсуждения

1. Стратегия обеспечения трудовыми ресурсами: планирование, удержание, гибкость.
2. Стратегия управления эффективностью: планирование и оценка результативности.
3. Стратегия развития персонала: индивидуальное и организационное обучение, обучение руководителей.
4. Стратегия вознаграждения: управление мотивацией, управление затратами.



5. Стратегия развития трудовых отношений: лояльность, вовлеченность, командная работа.

Контрольные вопросы

5. Какие стратегии управления человеческими ресурсами относятся к функциональным?
6. Сформулируйте основные цель и задачи функциональных стратегий управления.
7. Какое влияние оказывают функциональные стратегии управления человеческими ресурсами на эффективность деятельности организации?
8. Охарактеризуйте роль кадровой политики в реализации функциональных стратегий управления человеческими ресурсами.

## АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Стратегии управления человеческими ресурсами» относится к обязательной части блока дисциплин учебного плана

*Цель дисциплины* - формирование у обучающихся системных знаний о стратегиях управления человеческими ресурсами.

*Задачи дисциплины* - изучить методики и овладеть навыками разработки и реализации стратегии управления персоналом и кадровой политики и их документационного сопровождения.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- методику разработки стратегии управления персоналом
- методику разработки и реализации кадровой политики
- организационные и социальные последствия применения стратегий управления персоналом, документационное сопровождение мероприятий по разработке и реализации стратегии управления персоналом, кадровой политики

Уметь:

- разрабатывать и реализовывать стратегию управления персоналом
- разрабатывать и реализовывать кадровую политику организации
- анализировать организационные и социальные последствия применения стратегий управления персоналом, обеспечивать документационное сопровождение мероприятий по разработке и реализации стратегии управления персоналом, кадровой политики организации

Владеть:

- навыками разработки и реализации стратегии управления персоналом
- навыками разработки и реализации кадровой политики
- навыками анализа организационных и социальных последствий применения стратегий управления персоналом, обеспечения документационного сопровождения мероприятий по разработке и реализации стратегии управления персоналом, кадровой политики