

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»

Институт экономики, управления и сервиса

Кафедра стратегического управления и экономической безопасности



УТВЕРЖДАЮ:

Директор института

экономики, управления и сервиса

_____ Е.Ю. Меркулова

«04» марта 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине

«Управление человеческими ресурсами»

Научная специальность:

5.2.6. Менеджмент

Уровень высшего образования

подготовка кадров высшей квалификации
по программам подготовки научных и
научно-педагогических кадров в аспирантуре

Форма обучения

очная

Год набора

2022

Автор программы: доктор экономических наук, профессор Колесниченко Елена Александровна

Рабочая программа составлена в соответствии с федеральными государственными требованиями к структуре программ подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), условиям их реализации, срокам освоения этих программ с учетом различных форм обучения, образовательных технологий и особенностей отдельных категорий аспирантов (адъюнктов) (приказ Минобрнауки России от 20 октября 2021 г. № 951).

Рабочая программа принята на заседании кафедры стратегического управления и экономической безопасности «03» марта 2022 года Протокол № 6.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины
2. Место дисциплины в структуре программы аспирантуры
3. Объем и содержание дисциплины
4. Контроль знаний обучающихся
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
6. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Цели и задачи дисциплины

1.1 Цель дисциплины - формирование у обучающихся комплексного представления о современных проблемах управления персоналом в организации и понимание взаимосвязи управления организацией в целом и её персоналом, а также процесса развития профессии HR-менеджера и модернизации системы управления персоналом в российских организациях; формирование умений выявлять и формулировать актуальные научные проблемы управления персоналом.

1.2 Задачи дисциплины:

- формирование у обучающихся комплексного представления о разработке стратегии управления персоналом организации и осуществлении мероприятий, направленных на ее реализацию;
- формирование у обучающихся комплексного представления о разработке системы управления персоналом;
- формирование у обучающихся комплексного представления о разработке кадровой политики и инструментов ее реализации;
- формирование у обучающихся комплексного представления о кадровом планировании и маркетинге персонала;
- формирование у обучающихся комплексного представления об управлении службой персонала (подразделениями, группами сотрудников, реализующими специализированные функции управления персоналом).

1.3 Требования к результатам освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины аспирант должен:

Знать:

- цели и задачи повышения эффективности использования и развития персонала;
- принципы корпоративной социальной ответственности
- методы разработки и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии методы разработки философии и концепции управления персоналом, кадровой и социальной политики, стратегии управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.

Уметь:

- рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала;
- применять принципы корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии;
- разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.

Владеть:

- навыками всесторонней оценки задач повышения эффективности использования и развития персонала;
- способностью использовать принципы корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии
- навыками внедрения и реализации философии и концепции управления персоналом, кадровой и социальной политики, стратегии управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.

2. Место дисциплины в структуре программы аспирантуры:

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» относится к образовательному компоненту программы аспирантуры по научной специальности 5.2.6. Менеджмент. Дисциплина является элективной.

Дисциплина «Менеджмент» изучается во 2 семестре.

3. Объём и содержание дисциплины

3.1 Объём дисциплины

Очная форма обучения: 2 з.е.

Вид учебной работы	Очная форма обучения (всего часов)
Общая трудоёмкость дисциплины	72
<i>Контактная работа (по учебным занятиям)</i>	22
Лекции (Л)	10
Практические (семинарские) занятия (ПЗ)	12
Лабораторные занятия (ЛЗ)	-
<i>Самостоятельная работа (СР)</i>	50
<i>Зачет</i>	-

3.2 Содержание дисциплины:

№ те мы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час. (очная/заочная)				Формы текущего контроля
		Л	ПЗ	ЛЗ	СР	
1.	Стратегия управления человеческими ресурсами как основа стратегии развития организации.	1	2		4	собеседование по теме лекции
2.	Технология проектирования стратегии управления человеческими ресурсами.	2	2		10	собеседование по теме лекции, тестирование
3.	Стратегия обеспечения человеческими ресурсами.	2	2		10	собеседование по теме лекции, защита результатов социально-психологического исследования
4.	Стратегическое развитие человеческих ресурсов.	2	2		10	собеседование по теме лекции
5.	Стратегия оценки и вознаграждения персонала.	2	2		10	собеседование по теме лекции, тестирование
6.	Стратегии управления организационной культурой.	1	2		6	собеседование по теме лекции, защита проекта

Тема 1. Стратегия управления человеческими ресурсами как основа стратегии развития организации.

Лекция. Понятие стратегии и тактики управления. Ключевые концепции стратегии. Основные составляющие стратегии. Формулирование стратегии. Стратегический менеджмент. Бизнес-стратегии. Стратегии управления человеческими ресурсами. Управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеческим капиталом. Управление человеческими ресурсами как стратегическая функция менеджмента. Стратегический вклад управления человеческих ресурсов в успех организации. Стратегическая роль службы управления человеческими ресурсами.

Стратегические цели и задачи организации. Формирование карты целей организации: принципы построения стратегической карты, основные проекции бизнеса, система работы с персоналом и ее роль в обеспечении стратегического развития. Стратегия развития организации. Влияние стратегии развития организации на результаты организации. Основные стадии процесса выработки организационной стратегии. Внешние и внутренние факторы, требующие учета при разработке стратегии развития организации. Анализ стратегии развития организации. SWOT – анализ. Общая схема SWOT – анализа. Миссия организации. Видение организации. Влияние сформулированных миссии и видения на результаты организации. Основа реализации организационных стратегических задач и краткосрочных планов. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления человеческими ресурсами. Компетенции организации и компетенции персонала. Проблемы применения компетентностного подхода к формированию стратегии управления персоналом организации. Примеры организационных компетенций. Стандартные, ключевые и ведущие компетенции организации. Проектирование профилей компетенции персонала организации. SWOT – анализ в управлении персоналом. Примеры стратегических карт HR службы. Стратегические области компетентности менеджера. Параметры эффективности кадровых стратегий: стратегическое соответствие. Показатели качества работы кадровых служб: результативность и эффективность HR менеджмента.

Практическое занятие.

1. Понятие стратегии и тактики управления. Основные составляющие стратегии.
2. Стратегический вклад управления человеческих ресурсов в успех организации. Стратегическая роль службы управления человеческими ресурсами.
3. Стратегические цели и задачи организации.
4. Стратегия развития организации. Влияние стратегии развития организации на результаты организации.
5. Основные стадии процесса разработки организационной стратегии. Внешние и внутренние факторы, требующие учета при разработке стратегии развития организации.

Задания для самостоятельной работы

Сравнительный анализ миссий и видений зарубежных и российских организаций.

Подготовка к дискуссии: «Влияние сформулированных миссии и видения на результаты организации».

Углубленное изучение материалов темы.

Тема 2. Технология проектирования стратегии управления человеческими ресурсами.

Лекция. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами: определение курса действий, времени его реализации, показателей оценки прогресса и выработки планов организационно-технических мероприятий по реализации этого курса действий. Подходы, используемые при формулировании стратегии управления человеческим капиталом. Примеры формулировки стратегии управления персоналом.

Роль кадровой политики. Разработка кадровой политики. Проектирование базовых кадровых программ. Этапы кадрового проектирования. Разработка кадровых проектов. Анализ результативности кадрового проекта. Кадровое программирование.

Разработка и реализация процедур кадровой аналитики: переход от оценки кадровой ситуации (кадрового аудита), через анализ соответствия будущим требованиям и поддержку процессов развития (стратегический ассесмент) к кадровому мониторингу и контроллингу.

Практическое занятие.

1. Этапы разработки стратегии управления человеческими ресурсами. Примеры формулировки стратегии управления персоналом.

2. Подходы, используемые при формулировании стратегии управления человеческим капиталом.

3. Роль кадровой политики в стратегическом развитии организации.

4. Виды кадровой политики.

5. Этапы разработки кадровой политики

Задания для самостоятельной работы

Анализ зарубежных и российских подходов, используемых при формулировании стратегии управления человеческим капиталом.

Подготовка к дискуссии: «Роль кадрового мониторинга и контроллинга в управлении человеческими ресурсами».

Углубленное изучение материалов темы.

Тема 3. Стратегия обеспечения человеческими ресурсами.

Лекция. Цель стратегии обеспечения человеческими ресурсами. Человеческие ресурсы организации как стратегический фактор. Подход стратегического управления человеческими ресурсами к обеспечению ресурсами. Интеграция деловых стратегий и стратегий обеспечения ресурсами. Связь стратегий обеспечения ресурсами и действий. Составляющие стратегии обеспечения человеческими ресурсами. Кадровое проектирование: кадровые процессы и кадровые структуры.

Стратегическое управление и планирование в работе с персоналом. Стратегическое кадровое планирование как часть общего стратегического планирования. Процесс планирования человеческих ресурсов: стратегический, тактический и оперативный уровень. Функции и задачи стратегического планирования. Функции и задачи тактического планирования. Инструменты планирования. Планирование работы с персоналом: организация маркетинга персонала, определение потребности в персонале и источников ее покрытия, планирование и анализ показателей по труду, расчет расходов на персонал, организация, нормирование, регламентация труда и учет численности персонала. Методы определения потребностей организации в персонале. Разработка показателей и процедур анализа степени соответствия человеческих ресурсов актуальной и прогнозируемой кадровой потребности. Использование технологий кадрового планирования, кадрового аудита, мониторинга и контроллинга.

Формирование необходимого кадрового потенциала. Кадровые процедуры и кадровые технологии, их роль в развитии кадрового потенциала компании. Диагностика человеческого капитала организации: социальный, интеллектуальный и моральный капитал компании. Анализ базовых процессов формирования кадрового потенциала на разных уровнях организации: формирование профессионализма, создание эффективных коммуникативных сетей в организации и развития групп, трансформации корпоративной культуры.

Практическое занятие.

1. Цель и задачи стратегии обеспечения человеческими ресурсами.

2. Составляющие стратегии обеспечения человеческими ресурсами.

3. Функции и задачи стратегического планирования. Функции и задачи тактического планирования.

4. Методы определения потребностей организации в персонале.

5. Понятие и подходы к формированию кадрового потенциала. Кадровый цикл.

Задания для самостоятельной работы

Сравнительный анализ зарубежных и российских подходов к формированию кадрового потенциала.

Изучение методов оценки кадрового потенциала.

Углубленное изучение материалов темы.

Тема 4. Стратегическое развитие человеческих ресурсов.

Лекция. Цели стратегического развития человеческих ресурсов. Основные задачи развития человеческих ресурсов. Взаимосвязь развития человеческих ресурсов со стратегическими целями и намеченными путями развития организации. Стратегии повышения организационной эффективности. Стратегии развития организационных процессов. Стратегии организационных трансформаций. Стратегический ассесмент как технология подготовки и реализации организационных изменений. Задачи и принципы стратегического ассесмента. Этапы подготовки и проведения стратегического ассесмента. Ресурсы технологии в рамках проектирования и реализации стратегических кадровых программ организации. Методы и процедуры стратегического ассесмента. Принципы анализа данных в стратегическом ассесменте: на уровне личности, на уровне групп, на уровне организации. Разработка системы мониторинга человеческих ресурсов в организации.

Практическое занятие.

1. Цели и задачи стратегического развития человеческих ресурсов.
2. Методы развития персонала в российских организациях.
3. Стратегии повышения организационной эффективности.
4. Стратегии развития организационных процессов.
5. Стратегии организационных трансформаций.

Задания для самостоятельной работы

Анализ методов диагностики мониторинга человеческих ресурсов в зарубежных организациях.

Анализ методов диагностики мониторинга человеческих ресурсов в российских организациях.

Углубленное изучение материалов темы.

Тема 5. Стратегия оценки и вознаграждения персонала.

Лекция. Цели и задачи деловой оценки. Место оценки персонала в системе управления человеческими ресурсами. Роль оценки персонала в стратегическом управлении человеческими ресурсами. Влияние оценки персонала на производительность труда и эффективность организации. Разработка модели компетенций для оценки человеческих ресурсов. KPI в оценке результативности человеческих ресурсов. KPI в оценке результативности деятельности HR службы. Современные подходы к оценке персонала в зарубежных и российских организациях.

Роль стратегии вознаграждения в достижении корпоративных целей. Характеристика стратегии вознаграждения. Разработка стратегии вознаграждения. Разновидности стратегии вознаграждения.

Практическое занятие.

1. Цели и задачи деловой оценки. Место оценки персонала в системе управления человеческими ресурсами.
2. Роль оценки персонала в стратегическом управлении человеческими ресурсами. Влияние оценки персонала на производительность труда и эффективность организации.
3. KPI в оценке результативности человеческих ресурсов.
4. Разновидности стратегии вознаграждения. Роль стратегии вознаграждения в достижении корпоративных целей.
5. Разработка стратегии вознаграждения

Задания для самостоятельной работы

1. Анализ зарубежных подходов к разработке модели компетенции.
2. Анализ российских подходов к разработке модели компетенции.
3. Углубленное изучение материалов темы.

Тема 6. Стратегии управления организационной культурой.

Лекция. Определение стратегий управления культурой. Анализ культуры организации. Оценка культуры организации. Измерение климата организации. Сильная и слабая культуры. Стратегии поддержки организационных культур. Стратегии изменения организационных культур.

Типология кризисов, инициирование процессов изменений в организации, уровень сопротивления изменениям в различных организационных культурах, способы преодоления сопротивления изменениям. Актуальные роли HR-менеджера в трансформирующейся организации.

Задачи технологии командообразования в рамках подготовки и реализации организационных изменений. Факторы командообразования. Стратегическое лидерство в формировании команды. Этапы и процедуры командообразования. Роль самоуправляемых команд в развитии кадрового ресурса организации, трансформации корпоративной культуры. Управление процессами личностного развития в рамках командообразования.

Практическое занятие.

1. Определение стратегий управления культурой.
2. Анализ культуры организации. Оценка культуры организации. Измерение климата организации.
3. Стратегии поддержки организационных культур.
4. Стратегии изменения организационных культур.
5. Уровень сопротивления изменениям в различных организационных культурах, способы преодоления сопротивления изменениям.

Задания для самостоятельной работы

1. Анализ зарубежных технологий командообразования.
2. Анализ российских технологий командообразования.
3. Углубленное изучение материалов темы.
4. Провести управленческое исследование по одной из предложенных тем проектов: провести опрос; обработать результаты социально-психологического исследования. Представить результаты социально-психологического исследования в виде отчета и презентации результатов научно-исследовательского проекта.

4. Контроль знаний обучающихся

4.1 Формы текущего контроля работы аспирантов: собеседование, защита проекта, тестирование, защита результатов социально-психологического исследования

4.2 Типовые задания текущего контроля

Вопросы для собеседования

6. Понятие стратегии и тактики управления. Основные составляющие стратегии.
7. Стратегический вклад управления человеческих ресурсов в успех организации. Стратегическая роль службы управления человеческими ресурсами.
8. Стратегические цели и задачи организации.
9. Стратегия развития организации. Влияние стратегии развития организации на результаты организации.
6. Роль кадровой политики в стратегическом развитии организации.
7. Виды кадровой политики.
8. Этапы разработки кадровой политики

6. Составляющие стратегии обеспечения человеческими ресурсами.
7. Функции и задачи стратегического планирования. Функции и задачи тактического планирования.
8. Методы определения потребностей организации в персонале.
6. Стратегии повышения организационной эффективности.
7. Стратегии развития организационных процессов.
8. Стратегии организационных трансформаций.
6. КРІ в оценке результативности человеческих ресурсов.
7. Разновидности стратегии вознаграждения. Роль стратегии вознаграждения в достижении корпоративных целей.
8. Разработка стратегии вознаграждения
6. Стратегии поддержки организационных культур.
7. Стратегии изменения организационных культур.

Темы проектов

1. Проблемы формирования системы управления персоналом в современных организациях и пути их разрешения.
2. Современные проблемы оценки результативности деятельности персонала и подразделений службы управления персоналом и пути их разрешения.
3. Проблемы измерения кадрового потенциала в современных организациях и пути их разрешения.
4. Проблемы развития технологии HR-брендинга как современной персонал-ориентированной маркетинговой технологии и пути их решения.
5. Проблемы управления социально-трудовыми отношениями в современных организациях и пути их разрешения.

Типовые задания для тестирования

1. Стратегическая цель управления персоналом состоит в:
 - а) оценке квалификации и профессионально важных качеств персонала
 - б) формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации
 - в) организации обучения и развитии персонала
 - г) формировании кадрового резерва
2. Особенность стратегических целей управления персоналом состоит в том, чтобы:
 - а) учитывать цели организации
 - б) правильно реализовывать кадровую политику
 - в) учитывать не только организационные цели, но и индивидуальные цели сотрудников
 - г) обеспечивать рабочие места специалистами
3. Задачи управления персоналом и производственные задачи:
 - а) взаимосвязаны
 - б) не взаимосвязаны
4. К наиболее важным стратегическим функциям управления персоналом относятся:
 - а) подбор персонала,
 - б) маркетинг персонала,
 - в) развитие персонала,
 - г) все выше перечисленное.

Задание на социально-психологическое исследование

Провести исследование группы на основе предлагаемых методик.

Методика 1. Диагностический опросник социально-психологического климата группы. Просим вас выразить ваше мнение по ряду вопросов, связанных с вашей работой и коллективом, в котором вы трудитесь.

Прежде чем отвечать на каждый вопрос, внимательно прочитайте все имеющиеся варианты ответов на него и поставьте крестик против того ответа, который соответствует вашему мнению.

Заполняйте анкету самостоятельно.

1. Нравится ли вам ваша работа?

Очень нравится	Пожалуй, нравится	Работа мне безразлична	Пожалуй, не нравится	Очень не нравится

2. Хотели бы вы перейти на другую работу?

Да	Нет	Не знаю

3. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у вашего непосредственного руководителя: 5 — качество развито очень сильно; 1 — качество совсем не развито.

Качество	Оценка	Качество	Оценка
Трудолюбие		Отзывчивость	
Общественная активность		Общительность	
Профессиональные знания		Способность разбираться в людях	
Забота о людях		Справедливость	
Требовательность		Доброжелательность	

4. Кто из членов коллектива пользуется наибольшим уважением у товарищей? Назовите одну или две фамилии:

5. Предположим, что по каким-либо причинам вы временно не работаете: вернулись ли бы вы на свое нынешнее место работы?

Да	Нет	Не знаю

6. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных утверждений вы больше всего согласны?

Большинство членов нашего коллектива — хорошие, симпатичные люди	
В нашем коллективе есть всякие люди	
Большинство членов нашего коллектива — люди малопрятные	

7. Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга?

Нет, конечно	Скорее нет, чем да	Не знаю, не задумывался над этим	Скорее да, чем нет	Да, конечно

8. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу.

Цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а 9 — коллектив, который вам очень не нравится. В какую клетку вы поместили бы свой коллектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

9. Как вам кажется — могли бы вы дать достаточно полную характеристику деловых и личных качеств большинства членов коллектива?

Качества	Да	Пожалуй, да	Не знаю, не задумывался над этим	Пожалуй, нет	Нет
А. Деловые качества большинства членов коллектива					
Б. Личные качества большинства членов коллектива					

10. Если бы у вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?

Это бы меня вполне устроило	Не знаю, не задумывался над этим	Это бы меня совершенно не устроило

11. Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам?

Нет, не мог бы	Не знаю, не задумывался над этим	Да, мог бы

12. Какая атмосфера преобладает обычно в вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9 — наоборот, атмосфере взаимопонимания, взаимного уважения. В какую из клеток вы поместили бы свой коллектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

13. Как вы думаете, если бы вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива?

Да, конечно	Скорее нет, чем да	Не знаю, не задумывался над этим	Скорее да, чем нет	Нет, конечно

14. Укажите, пожалуйста, в какой степени вы удовлетворены различными условиями работы?

Условие	Полностью удовлетворен	Пожалуй, удовлетворен	Трудно сказать	Пожалуй, не удовлетворен	Полностью не
Состояние оборудования					
Равномерность обеспечения работой					
Размер заработной платы					
Санитарно-гигиенические условия					
Отношения с непосредственным руководителем					
Возможность повышения квалификации					
Разнообразие работы					

15. Насколько хорошо, по вашему мнению, организована ваша работа?

По-моему, наша работа организована очень хорошо	
В общем, неплохо, хотя есть возможность улучшения	
Трудно сказать	
Работа организована неудовлетворительно, много времени расходуется впустую	
По-моему, работа организована очень плохо	

16. Как вы считаете, пользуется ли ваш руководитель реальным влиянием на дела коллектива?

Безусловно, да	Пожалуй, да	Трудно сказать	Пожалуй, нет	Безусловно, нет

17. Ваш пол:

М	Ж

18. Возраст: _____ лет.

19. Образование:

Незаконченное среднее	Среднее	Среднее специальное	Незаконченное высшее	Высшее

20. Стаж работы в данном коллективе: _____ лет.

21. Ваша профессия:

22. Ваша среднемесячная зарплата с учетом всех премиальных выплат: _____ рублей.

23. Ваше семейное положение:

Холост (замужем)	(не Женат (замужем)	Разведен(а)	Вдовец (вдова)

Благодарим вас за участие в исследовании.

Обработка и анализ полученных результатов проводятся следующим образом.

На основании ответов на вопросы 17-23 дается краткая социально-демографическая характеристика обследованной группы, указываются: численность группы, половой и возрастной состав, доля членов группы (в процентах), имеющих незаконченное среднее, среднее, среднее специальное, незаконченное высшее и высшее образование. Также отмечается профессиональный состав членов группы, распределение их в зависимости от стажа работы, их среднемесячная зарплата и семейное положение. В зависимости от задач исследования в опросник можно включить дополнительные вопросы относительно жилищных условий работников, количества детей, обеспеченности детскими учреждениями и т. п.

Вопросы 6-13 направлены на выявление особенностей отражения членами коллектива сложившихся межличностных отношений и коллектива в целом с учетом эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов. Каждый компонент тестируется тремя вопросами: эмоциональный: 6,8, 12; когнитивный: 9А, 9Б, 11; поведенческий: 7, 10, 13. Ответ на каждый из этих вопросов оценивается как +1,0 или -1. Полученные в группе данные следует занести в протокол (см. в конце методики).

Для целостной характеристики отдельного компонента сочетания ответов каждого участника на вопросы обобщаются следующим образом: положительная оценка получается при сочетаниях: «+ + +», «+ + 0», «+ + -»; отрицательная оценка — при сочетаниях: «-----»; «— +>>», «— 0»; при сочетаниях: «0 0 0», «0 0 -», «0 0+» — оценка неопределенная (противоречивая). Далее для каждого компонента подсчитывается средняя по группе оценка. Например, для эмоционального компонента:

где $\Sigma +$ — количество положительных ответов, содержащихся в столбце «эмоциональный компонент»; $\Sigma -$ — количество отрицательных ответов, содержащихся в этом столбце, n — число участников опроса.

Полученные средние оценки могут располагаться в интервале от -1 до +1. Этот континуум подразделяется на три части: от -1 до -0,33 — отрицательные оценки; от -0,33 до +0,33 — противоречивые или неопределенные оценки и от +0,33 до +1 — положительные оценки. Соотношение оценок трех компонентов — эмоционального, когнитивного и поведенческого — позволяет охарактеризовать психологический климат как положительный, отрицательный и неопределенный (противоречивый).

При обработке результатов, полученных при ответе на вопросы 1,14,15 и 16, подсчитывается индекс групповой оценки. При этом ответ на каждый из этих вопросов оценивается одним из трех баллов: +1,0 или -1. Например, для вопроса 14: ответы «полностью удовлетворен» и «пожалуй, удовлетворен» оцениваются как +1, ответ «трудно сказать» — 0, а ответы «пожалуй, не удовлетворен» и «полностью не удовлетворен» — -1.

Индекс групповой оценки подсчитывается как отношение суммы оценок, полученной для данной группы к максимально возможной для данной группы сумме оценок. В результате получаем индексы групповой оценки следующих сторон (элементов) трудовой ситуации: работа в целом, состояние оборудования, равномерность обеспечения работой, размер зарплаты, санитарно-гигиенические условия, отношения с непосредственным руководителем, возможность повышения квалификации, разнообразие работы, уровень организации работы, степень влияния руководителя на дела коллектива.

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i - \sum x_{-i}}{n}$$

Анализ этих оценок позволяет дать качественно-количественное описание психологического климата группы и выявить наиболее «узкие» места, требующие коррекции.

Анализ ответов на вопросы 1, 2 и 5 позволяет выявить группы с положительной, неопределенной и отрицательной производственной установкой, или, другими словами, с положительным, неопределенным (противоречивым) и отрицательным отношением к работе. Ответы на вопрос 4 позволяют проанализировать соотношение официальной и неофициальной структуры группы, то есть соотношение руководства и лидерства. А ответы на вопрос 3 позволяют дать краткую характеристику деловых и личных качеств руководителя.

ПРОТОКОЛ Диагностика социально-психологического климата группы

Участник опроса	Компонент		
	эмоциональный	когнитивный	поведенческий
1			

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Вопросы для зачета

1. Понятие стратегии и тактики управления. Ключевые концепции стратегии. Основные составляющие стратегии.
2. Стратегический вклад управления человеческих ресурсов в успех организации. Стратегическая роль службы управления человеческими ресурсами.
3. Стратегические цели и задачи организации. Формирование карты целей организации.
4. Стратегия развития организации. Влияние стратегии развития организации на результаты организации.
5. Основные стадии процесса выработки организационной стратегии.
6. Внешние и внутренние факторы, требующие учета при разработке стратегии развития организации.
7. Анализ стратегии развития организации. SWOT – анализ. Общая схема SWOT – анализа.
8. Миссия организации. Видение организации. Влияние сформулированных миссии и видения на результаты организации.
9. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления человеческими ресурсами.
10. Проблемы применения компетентностного подхода к формированию стратегии управления персоналом организации. Проектирование профилей компетенции персонала организации.
11. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами. Подходы, используемые при формулировании стратегии управления человеческим капиталом.

4.4 Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Основные показатели достижения результата
«зачтено»	Свободно знает и понимает цели и задачи повышения эффективности использования и развития персонала; принципы корпоративной социальной ответственности, методы разработки и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии; методы разработки философии и концепции управления персоналом,

Оценка	Основные показатели достижения результата
	<p>кадровой и социальной политики, стратегии управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.</p> <p>В полной мере умеет рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала; принципы корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии; разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.</p> <p>В полной мере владеет способностью использовать принципы корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии; навыками всесторонней оценки задач повышения эффективности использования и развития персонала; навыками внедрения и реализации философии и концепции управления персоналом, кадровой и социальной политики, стратегии управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.</p>
«не зачтено»	<p>Не знает и не понимает цели и задачи повышения эффективности использования и развития персонала; принципы корпоративной социальной ответственности, методы разработки и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии. Не знает и не понимает методы разработки философии и концепции управления персоналом, кадровой и социальной политики, стратегии управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.</p> <p>Не умеет оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала; применять принципы корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии. Не умеет разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.</p> <p>Не владеет навыками всесторонней оценки задач повышения эффективности использования и развития персонала; не способен использовать принципы корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии. Не владеет навыками внедрения и реализации философии и концепции управления персоналом, кадровой и социальной политики, стратегии управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.</p>

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

5.1. Основная литература:

1. Маслова В. М. Управление персоналом : Учебник и практикум для вузов. - пер. и доп; 4-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 431 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/449289>
2. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : Учебник для вузов. - пер. и доп; 3-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 424 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/449880>
3. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Управление персоналом : Учебник и практикум

для вузов. - пер. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 467 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/449872>

5.2. Дополнительная литература:

4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер с англ. Род ред. С.К.Мордовина. – СПб: Питер, 2007.
5. Армстронг М. Стратегическое управление персоналом. 8-е изд. / Пер с англ. Род ред. С.К.Мордовина. – СПб: Питер, 2012.
6. Арсеньев Ю.Н., Давыдова Т.Ю., Шелобаев С.И. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие для студентов вузов.2013.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л. Ерешина. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2011.
8. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. - 282с.
9. Десслер Г. Управление персоналом. – Пер.с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799с.
10. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. М.: Экономистъ, 2012.
11. Колесниченко Е.А. и др. Теория и практика стратегического управления персоналом в организации. – Тамбов: Издательский дом ТГУ им. Г.Р. Державина, 2013.
12. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012.
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013.
14. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
15. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации. – М. Проспект, 2012.
18. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М.: Издательство «Финпресс», 2011. – 288 с.
19. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013.
20. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013.
21. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013.
22. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2014.
23. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Оценка эффективности. – М.: ЗАО

«Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014.

24. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров. Уч. пособ. – М.: Эксмо, 2008 – 638 с.

25. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2007. – 536 с.

5.3. Иные источники:

26. Образцы документов по управлению персоналом: тематическое приложение к журналу "Кадровое дело" № 4, 2015 / гл. ред. Е. В. Прохорова. - М. : Акцион-Медиа, 2015-Вып. 3: Обучение и развитие персонала. - 2015.

27. www.catalog.iot.ru – каталог образовательных ресурсов сети Интернет.

28. <http://www.rubicon.com/> – Интернет-энциклопедии.

6. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: помещения для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

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

Электронная информационно-образовательная среда

<http://moodle.tsutmb.ru>

Взаимодействие преподавателя и аспиранта в процессе освоения дисциплины осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.

Лицензионное программное обеспечение:

- Операционная система Microsoft Windows XP SP3
- Операционная система «Альт Образование»
- Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ»
- 7-Zip 9.20
- Adobe Reader XI (11.0.08) - Russian Adobe Systems Incorporated 10.11.2014 187,00 MB 11.0.08
- Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal Licence
- 1С:Предприятие 8.2 (8.2.18.61) учебная

Информационные справочные системы и профессиональные базы данных:

ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	http://www.biblioclub.ru
ЭБС «Консультант студента»: Медицина. Здравоохранение, Комплект Гуманитарные науки	http://www.studentlibrary.ru

ЭБС «IPRSMART» (старое название « IPR books»)	http://iprbookshop.ru
ЭБС «Юрайт»	http://www.urait.ru
Сетевая электронная библиотека педагогических вузов	https://e.lanbook.com/
Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	http://elibrary.ru
Государственная информационная система «Национальная электронная библиотека»	https://нэб.пф
Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	http://www.prilib.ru
Электронный справочник «Информио»	www.informio.ru
Справочная правовая система «Консультант Плюс»	http://www.consultant.ru
Архив научных журналов зарубежных издательств	https://arch.neicon.ru