

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Егорова Галина Викторовна
Должность: Проректор по учебной работе
Дата подписания: 04.10.2023 14:49:59
Уникальный программный ключ:
4963a4167398d8232817460cf3aa700100007c25

**Министерство образования Московской области
государственное образовательное учреждение
высшего образования Московской области
«Государственный гуманитарно-технологический университет»**

УТВЕРЖДАЮ

Проректор



26 июня 2023г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.07 Организационное проектирование системы управления персоналом

Направление подготовки

38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль /-и)
программы

Управление персоналом

Квалификация выпускника

магистр

Форма обучения

заочная

Орехово-Зуево
2023г.

1. Пояснительная записка

Рабочая программа дисциплины составлена на основе учебного плана **38.04.02 Менеджмент** по профилю **Управление персоналом**.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Цели дисциплины

Целью освоения дисциплины «**Организационное проектирование системы управления персоналом**» является формирование у студентов необходимых компетенций, позволяющих на основе изучения сущности и методов предметной области дисциплины, освоить современные знания и навыки в применении проектирования и планирования системы управления персоналом; позволяющих квалифицированно самостоятельно на достаточно высоком научном уровне организовывать и совершенствовать систему управления персоналом при осуществлении проектных видов деятельности на современных коммерческих предприятиях.

Задачи дисциплины

- подготовка студентов к проектированию системы управления персоналом в рамках реализации управленческих решений;
- приобретение знаний и навыков по формированию и организации функционирования систем управления персоналом на предприятиях.

Знания и умения обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате изучения дисциплины «Организационное проектирование системы управления персоналом» студент должен обладать следующими компетенциями:	Коды формируемых компетенций
Профессиональные компетенции	
Умеет разрабатывать концепцию управления персоналом, кадровую политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегией организации и владением навыками их внедрения и реализации	ПК-1
Универсальные компетенции	
Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2
Общепрофессиональные компетенции	
Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4

Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
ПК-1 Умеет разрабатывать концепцию управления	ПК-1.1 Знает: структуру и правила разработки концепции управления персоналом, кадровой политики, стратегии

персоналом, кадровую политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегией организации и владением навыками их внедрения и реализации	управления персоналом организации и стратегии организации. ПК-1.2 Умеет: разрабатывать концепцию управления персоналом, кадровую политику, стратегию управления персоналом организации и стратегию организации. ПК-1.3 Владеет: навыками внедрения и реализации кадровой политики, стратегии управления персоналом организации и стратегии организации.
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.И-1. Понимает принципы проектного подхода к управлению. УК-2.И-2. Демонстрирует способность управления проектами.
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.И-1. Понимает основы организации проектной деятельности в современных организациях, методы и техники создания бизнес-моделей и управления процессами, модели и методы инновационного менеджмента. ОПК-4.И-2. Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «**Организационное проектирование системы управления персоналом**» относится к части формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы **38.04.02 Менеджмент Б1.О.07 Организационное проектирование системы управления персоналом**. Для следующих дисциплин и ГИА необходимы знания данного курса:

Б1.В.ДВ.02.02 HR-инжиниринг

Б1.В.ДВ.03.01 Технология профессиональной карьеры

Б2.О.03(П) Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности

Б3.01 Подготовка и защита выпускной квалификационной работы

4. Структура и содержание дисциплины

Название разделов (модулей) и тем	семестр	Виды учебных занятий				
		Контактная работа			сам .раб ота	Промеж. аттестаци я
		Лекци и	Пр.			

Тема 1. Понятие организационного проектирования системы управления персоналом	2	1	2		50	
Тема 2. Концептуальные подходы к проектированию систем управления	2	1	4		50	
Промеж. аттестация	2	2	6		100	Зачет
Тема 3. Стадии процесса организационного проектирования	3	1	3		68	
Тема 4. Методологические подходы к проектированию организационных структур управления	3	1	3		68	
Промеж. аттестация	3	2	6		136	Зачет
Тема 5. Проектирование организационной структуры на основе CASE технологии	4	2	3		80	
Тема 6. Место подсистемы управления персоналом в функционально - целевой модели системы управления организацией	4	2	3		81	
Промеж. аттестация	4	4	6		161	Экзамен 9

Содержание дисциплины, структурированное по темам

Лекции

Тема 1. Понятие организационного проектирования системы управления персоналом

Организационное проектирование системы управления персоналом в организации. Цели и функции системы управления персоналом. Стадии организационного проектирования системы управления персоналом. Методы и принципы организационного проектирования СУП. Оценка эффективности управления персоналом. Затраты на персонал. Виды эффективности управления персоналом. Методы определения эффективности управления персоналом в организации, основные показатели. Организационная структура системы управления персоналом.

Тема 2. Концептуальные подходы к проектированию систем управления

Понятие, стадии и этапы организационного проектирования. Характеристика этапов организационного проектирования. Факторы проектирования организации. Организационный дизайн. Элементы построения «организационного здания». Основные типы организационных структур. Влияние стратегии на организационную эволюцию.

Развитие теорий управления: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов. Видные представители теорий управления, постулаты теорий, задачи руководителя организации, ожидаемые результаты от реализации этих теорий, периоды их развития и применения. Характеристика этапов развития управления человеческими ресурсами в двадцатом веке. Современные проблемы управления персоналом.

Характерные черты отечественной экономики при переходе к рыночным отношениям и их влияние на управление трудовыми ресурсами.

Сущность концепции управления персоналом в рыночной экономике. Составляющие концепции управления персоналом организации: методология, формирование системы управления персоналом и технология управления персоналом. Факторы, оказывающие

воздействие на людей в организации: иерархическая структура, культура и рынок. Их взаимодействие и взаимозависимость.

Системный подход к управлению персоналом организации и формированию системы управления им. Мировые тенденции развития управления персоналом организации.

Тема 3. Стадии процесса организационного проектирования

Направления организационного проектирования: синтез некоторых первичных элементов (работ, должностей, исполнителей) в структуру системы управления; рационализация технологии организационных процессов; организационные изменения, базирующиеся на поведенческом подходе; ситуационный выбор характеристик организационной системы управления. Факторы, определяющие состав процессов организационного проектирования. Предпроектное (ориентировочное) обследование: цели и основные направления. Цели и логическая последовательность работ на этапе детального обследования. Структура технического задания на оргпроект. Разработка эскизного и рабочего проекта. Оформление оргпроекта. Состав рабочей документации оргпроекта. Внедрение оргпроекта. Типы стратегии организационного развития и факторы их выбора. Принципы эффективного внедрения оргпроектных предложений. Современные направления теоретических разработок в области организации и управления. Основные направления оргпроектирования. Понятие, элементы, свойства и схемы организационного проектирования, принципы его формирования.

Тема 4. Методологические подходы к проектированию организационных структур управления

Типология методов организационного проектирования. Экспертно-аналитическая процедура решения задачи «синтеза структуры». Методика MAPS. Основные этапы в развитии методов процессно-технологического подхода. Методы организационных изменений (организационного развития). Методы ситуационного проектирования. Методические принципы и технология деятельностного подхода. Составление проектного задания, проектной концепции, конструкторской документации. Игры КРОС: сущность, особенности, проект игры. Логико-структурный подход как инструмент разработки и менеджмента проектов. Матрица ЛСС и принципы ее составления. Функциональный и системно-целевой подходы в методике формирования и рационализации организационной структуры управления. Методика организационного конструирования (метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод, метод аналогий, метод организационного моделирования). Специфика методов объектного подхода. Основы моделирования объектов проектирования. Виды моделирования: символическое, математическое, имитационное, реальное, моделирование на основе системного анализа (СА), макетирование. Принципы моделирования ОСУ. Этапы построения модели организации. Графический метод моделирования организации: преимущества и проблемы. Типы графических моделей по способу композиции. Структура и элементы графиков. Рациональные принципы построения графических моделей.

Тема 5. Проектирование организационной структуры на основе CASE технологии

Ключевые характеристики CASE-технологии. Методы организационного проектирования ПС: метод аналогий; метод типового проектирования; программно-целевой метод; метод моделирования. Методология в CASE – технологии. Классификация диаграмм в CASE – технологиях. Факторы эффективности CASE – технологии. Определение организационных потребностей (намерение организации использовать CASE-технологии для помощи в достижении определенных целей или ожиданий). Анализ рынка CASE-средств. Разработка стратегии внедрения CASE-средств.

Тема 6. Место подсистемы управления персоналом в функционально - целевой модели системы управления организацией

Функционально – целевая модель системы управления организацией, состав подсистем и элементов. Основные варианты включения подсистемы управления персоналом в общую систему управления отечественных и зарубежных организаций.

Характеристика системы управления персоналом и подразделений – носителей функций системы управления персоналом отечественных организаций: отдела мотивации и оплаты труда, отдела управления персоналом, отдела развития и обучения кадров, отдела социального развития, отдела организации управления и т.д.

Сущность и виды современного организационного проектирования систем управления организацией.

Характеристика основных стадий организационного проектирования: предпроектной подготовки, проектирования и внедрения и этапов каждой стадии.

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом. Методы, применяемые при анализе и разработке оргпроектов систем управления.

Кадровое, нормативно – методическое, правовое, делопроизводственное, информационное и техническое обеспечение формирования системы управления персоналом.

Практические занятия

Тема 1. Понятие организационного проектирования системы управления персоналом

Вопросы для подготовки:

1. Цели и функции системы управления персоналом.
2. Организационное проектирование системы управления персоналом в организации.
3. Стадии организационного проектирования системы управления персоналом.
4. Методы и принципы организационного проектирования СУП.
5. Оценка эффективности управления персоналом.
6. Затраты на персонал.
7. Виды эффективности управления персоналом.
8. Методы определения эффективности управления персоналом в организации, основные показатели.
9. Организационная структура системы управления персоналом.

Тема 2. Концептуальные подходы к проектированию систем управления

Вопросы для подготовки:

1. Понятие, стадии и этапы организационного проектирования.
2. Характеристика этапов организационного проектирования.
3. Факторы проектирования организации.
4. Организационный дизайн.
5. Элементы построения «организационного здания».
6. Основные типы организационных структур.
7. Влияние стратегии на организационную эволюцию.
8. Развитие теорий управления: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.
9. Характерные черты отечественной экономики при переходе к рыночным отношениям и их влияние на управление трудовыми ресурсами.
10. Сущность концепции управления персоналом в рыночной экономике.
11. Факторы, оказывающие воздействие на людей в организации: иерархическая структура, культура и рынок. Их взаимодействие и взаимозависимость.

12. Системный подход к управлению персоналом организации и формированию системы управления им.

Тема 3. Стадии процесса организационного проектирования

Вопросы для подготовки:

1. Направления организационного проектирования: синтез некоторых первичных элементов (работ, должностей, исполнителей) в структуру системы управления;
2. Факторы, определяющие состав процессов организационного проектирования.
3. Предпроектное (ориентировочное) обследование: цели и основные направления.
4. Цели и логическая последовательность работ на этапе детального обследования.
5. Структура технического задания на оргпроект.
6. Разработка эскизного и рабочего проекта. Оформление оргпроекта.
7. Состав рабочей документации оргпроекта.
8. Внедрение оргпроекта.
9. Типы стратегии организационного развития и факторы их выбора.
10. Принципы эффективного внедрения оргпроектных предложений.
11. Современные направления теоретических разработок в области организации и управления.
12. Основные направления оргпроектирования.
13. Понятие, элементы, свойства и схемы организационного проектирования, принципы его формирования.

Тема 4. Методологические подходы к проектированию организационных структур управления

Вопросы для подготовки:

1. Типология методов организационного проектирования.
2. Экспертно-аналитическая процедура решения задачи «синтеза структуры».
3. Методика MAPS.
4. Основные этапы в развитии методов процессно-технологического подхода.
5. Методы организационных изменений (организационного развития).
6. Методы ситуационного проектирования.
7. Методические принципы и технология деятельностного подхода.
8. Составление проектного задания, проектной концепции, конструкторской документации.
9. Игры КРОС: сущность, особенности, проект игры.
10. Логико-структурный подход как инструмент разработки и менеджмента проектов.
11. Матрица ЛСС и принципы ее составления.
12. Функциональный и системно-целевой подходы в методике формирования и рационализации организационной структуры управления.
13. Методика организационного конструирования (метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод, метод аналогий, метод организационного моделирования).
14. Специфика методов объектного подхода.
15. Основы моделирования объектов проектирования.
16. Виды моделирования: символьное, математическое, имитационное, реальное, моделирование на основе системного анализа (СА), макетирование.
17. Принципы моделирования ОСУ.
18. Графический метод моделирования организации: преимущества и проблемы.

Тема 5. Проектирование организационной структуры на основе CASE технологии

Вопросы для подготовки:

1. Ключевые характеристики CASE-технологии.

2. Методы организационного проектирования ПС: метод аналогий; метод типового проектирования; программно-целевой метод; метод моделирования.
3. Методология в CASE – технологии.
4. Классификация диаграмм в CASE – технологиях.
5. Факторы эффективности CASE – технологии.
6. Определение организационных потребностей (намерение организации использовать CASE-технологии для помощи в достижении определенных целей или ожиданий).
7. Анализ рынка CASE-средств.
8. Разработка стратегии внедрения CASE-средств.

Тема 6. Место подсистемы управления персоналом в функционально - целевой модели системы управления организацией

Вопросы для подготовки:

Функционально – целевая модель системы управления организацией, состав подсистем и элементов. Основные варианты включения подсистемы управления персоналом в общую систему управления отечественных и зарубежных организаций.

Характеристика системы управления персоналом и подразделений – носителей функций системы управления персоналом отечественных организаций: отдела мотивации и оплаты труда, отдела управления персоналом, отдела развития и обучения кадров, отдела социального развития, отдела организации управления и т.д.

Сущность и виды современного организационного проектирования систем управления организацией.

Характеристика основных стадий организационного проектирования: предпроектной подготовки, проектирования и внедрения и этапов каждой стадии.

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом. Методы, применяемые при анализе и разработке оргпроектов систем управления.

Кадровое, нормативно – методическое, правовое, делопроизводственное, информационное и техническое обеспечение формирования системы управления персоналом.

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Для организации самостоятельной работы обучающихся используется основная и дополнительная литература (электронные образовательные ресурсы).

Арсеньев, Ю.Н. Управление проектами, программами : учебник : в 2 томах : [16+] / Ю.Н. Арсеньев, Т.Ю. Давыдова ; под науч. ред. Ю.Н. Арсеньева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – Том 2. Реализация проектов. – 565 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=601692>

Руденко, Л.Г. Планирование и проектирование организаций : учебник / Л.Г. Руденко. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 240 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573343>

Задания для реализации самостоятельной работы

Название разделов (модулей) и тем	Задания для самостоятельной работы

Тема 1. Понятие организационного проектирования системы управления персоналом	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта.
Тема 2. Концептуальные подходы к проектированию систем управления	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта.
Тема 3. Стадии процесса организационного проектирования	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта.
Тема 4. Методологические подходы к проектированию организационных структур управления	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта.
Тема 5. Проектирование организационной структуры на основе CASE технологии	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта.
Тема 6. Место подсистемы управления персоналом в функционально - целевой модели системы управления организацией	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта.

Тестовые задания

1. Плановая деятельность включает в себя следующие элементы:

- а) прогнозирование;
- б) планирование;
- в) государственный заказ;
- г) экономические нормативы;
- д) программирование;
- е) контрольные цифры;
- ж) плановое регулирование;
- з) государственное предпринимательство.

2. Методология планирования включает в себя следующие элементы:

- а) принципы;
- б) проекты;
- в) методы;
- г) критерии;
- д) показатели;
- е) методiku;
- ж) процессы;
- з) логику.

3. Основными методологическими принципами планирования являются:

- а) принцип научности;
- б) принцип социальной направленности и приоритета общественных потребностей;
- в) принцип ликвидности плановых показателей;
- г) принцип повышения эффективности общественного производства;
- д) принцип пропорциональности и сбалансированности;
- е) принцип единства теории и практики управления;
- ж) принцип приоритетности;
- з) принцип согласования краткосрочных и перспективных целей и задач.

4. По горизонту планирования система планов и плановых документов включает в себя:
- а) оперативный;
 - б) текущий;
 - в) среднесрочный;
 - г) долгосрочный;
 - д) индикативный;
 - е) стратегический;
 - ж) финансовый.
5. Система планов предприятия включает в себя:
- а) стратегический;
 - б) индикативный;
 - в) балансовый;
 - г) бизнес-план;
 - д) финансовый;
 - е) планирование культуры экономической организации;
 - ж) планирование внешнеэкономической деятельности;
 - з) государственный бюджет.
6. К объектам планирования организационной культуры относятся:
- а) ценности;
 - б) цели;
 - в) лидеры;
 - г) культурные коммуникации;
 - д) культурные процедуры;
 - е) должностные инструкции;
 - ж) формы управления организационной культурой.
7. Совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией – это:
- а) уровень управления
 - б) структура управления
 - в) подразделение, отдел
8. Отметьте признаки, не характерные для органических структур управления:
- а) преобладание доверия, убеждения, а не власти
 - б) вопросы развития организации решаются на высшем уровне
 - в) замена регламентов работы на принципы
5. Интеграция структуры управления компании осуществляется:
- а) между уровнями управления
 - б) между профессиональными группами
 - в) между подразделениями компании
9. Организация переходит на децентрализованную организационных структуру на стадии
- а) становления
 - б) развития
 - в) зрелости
10. Контроль элементов на границах подпроцессов присущ:

- а) процессному управлению
- б) функциональному управлению
- в) управлению по целям

11. Одним из ключевых решений в проектировании организации является:

- а) определение реальных полномочий
- б) степень разделения труда
- в) определение межличностных отношений

12. Отсутствие бюрократической регламентации наиболее характерно для структур

- а) проектных
- б) матричных
- в) дивизиональных

13. Необходимость увеличения числа каналов в сети возникает после ее проверки на:

- а) адекватность
- б) перегрузку
- в) экономичность

14. Регламентация организационной структуры нацелена прежде всего на

- а) достижение эффективной работы
- б) установление порядка в организации
- в) снижение загрузки руководителя

15. Общим признаком горизонтальных корпораций является:

- а) построение организационных структур на базе процессного подхода
- б) гибкость
- в) высокая стоимость создания

16. Организационное проектирование рассматривается как...

- а) деятельность управленческого аппарата.
- б) разработка технологических производственных карт.
- в) наблюдение операторов за производственным процессом.
- г) ситуационный выбор характеристик организационной системы.

17. При проектировании систем на основе анализа организационных связей используют...

- а) методы типового проектирования.
- б) формирование дерева функций системы.
- в) методы организационно-исследовательской деятельности.
- г) прикладные функции, связанные с выполнением основных целей системы.

18. Разработка планов предприятия включает...

- а) определение потребности в средствах и предметах труда.
- б) контроль функционирования хозяйственной системы.
- в) повседневное изучение выполнения плановых заданий.
- г) оценку степени влияния различных факторов на отклонения от плана.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации приведен в приложении

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

7.1 Основная литература

Арсеньев, Ю.Н. Управление проектами, программами : учебник : в 2 томах : [16+] / Ю.Н. Арсеньев, Т.Ю. Давыдова ; под науч. ред. Ю.Н. Арсеньева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – Том 2. Реализация проектов. – 565 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=601692>

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=601692>

Долятовский, В.А. Прикладная теория организации : учебное пособие : [16+] / В.А. Долятовский, Л.В. Долятовский ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. – 266 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567666>

Руденко, Л.Г. Планирование и проектирование организаций : учебник / Л.Г. Руденко. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 240 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573343>

7.2 Дополнительная литература

Голов, Р.С. Организация производства, экономика и управление в промышленности : учебник / Р.С. Голов, А.П. Агарков, А.В. Мыльник. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 858 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573448>

Дорофеева, Л.И. Основы теории управления: учебник и практикум для среднего профессионального образования и бакалавриата : [16+] / Л.И. Дорофеева. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 424 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570832>

Кафидов, В.В. Современные концепции управления=Modernmanagementconcepts : учебник / В.В. Кафидов. – Москва : Креативная экономика, 2020. – 442 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599510>

Наумов, В.П. Творческо-конструкторская деятельность : учебное пособие : [16+] / В.П. Наумов. – 2-е изд., испр. – Москва : ФЛИНТА, 2019. – 183 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=603110>

8. Перечень современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем

Все обучающиеся обеспечены доступом к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, которые подлежат обновлению при необходимости, что отражается в листах актуализации рабочих программ.

Современные профессиональные базы данных:

1. Административно-управленческий портал. URL: [http:// www.aup.ru](http://www.aup.ru)

2. «HR-Portal»: Сообщество HR-Профессионалов// <http://www.hr-portal.ru>

Информационные справочные системы:

Справочно-правовая система «Консультант плюс» -<http://base.consultant.ru>

Яндекс <https://yandex.ru/>

Рамблер <https://www.rambler.ru/>

Google <https://www.google.ru/>

Mail.ru <https://mail.ru/>

9. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине имеется в наличии следующая материально-техническая база:

Аудитории	Программное обеспечение
<ul style="list-style-type: none">- учебная аудитория для проведения учебных занятий по дисциплине, оснащенная компьютером с выходом в интернет, мультимедиа проектором;- помещение для самостоятельной работы обучающихся, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ГГТУ;- специализированная аудитория для проведения лабораторных работ по дисциплине, оснащенная набором реактивов и лабораторного оборудования;	Операционная система Пакет офисных приложений Браузер Firefox, Яндекс

10. Обучение инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

Автор (составитель): /Гужина Г.Н./


подпись

Программа утверждена на заседании кафедры экономики, управления и бизнеса от 26.06.2023г., протокол №8.

Зав. кафедрой


подпись

/ Каменских Н.А. /

**Министерство образования Московской области
Государственное образовательное учреждение
высшего образования Московской области
«Государственный гуманитарно-технологический университет»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Б1.О.07 Организационное проектирование системы управления персоналом

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль /-и) программы	Управление персоналом
Квалификация выпускника	магистр
Форма обучения	заочная

Орехово-Зуево

2023г.

1. Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
ПК-1 Умеет разрабатывать концепцию управления персоналом, кадровую политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегией организации и владением навыками их внедрения и реализации	ПК-1.1 Знает: структуру и правила разработки концепции управления персоналом, кадровой политики, стратегии управления персоналом организации и стратегии организации. ПК-1.2 Умеет: разрабатывать концепцию управления персоналом, кадровую политику, стратегию управления персоналом организации и стратегию организации. ПК-1.3 Владеет: навыками внедрения и реализации кадровой политики, стратегии управления персоналом организации и стратегии организации.
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.И-1. Понимает принципы проектного подхода к управлению. УК-2.И-2. Демонстрирует способность управления проектами.
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.И-1. Понимает основы организации проектной деятельности в современных организациях, методы и техники создания бизнес-моделей и управления процессами, модели и методы инновационного менеджмента. ОПК-4.И-2. Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации.

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.

Оценка уровня освоения компетенций на разных этапах их формирования проводится на основе дифференцированного контроля каждого показателя компетенции в рамках оценочных средств, приведенных в ФОС.

Оценка «Зачтено» соответствует повышенному уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству

Оценка «Зачтено» соответствует базовому уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству

Оценка «Не зачтено» соответствует показателю «компетенция не освоена»

Оценка «Отлично» и «Хорошо» соответствует повышенному уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к

соответствующему оценочному средству

Оценка «Удовлетворительно» соответствует базовому уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству

Оценка «Неудовлетворительно» соответствует показателю «компетенция не освоена»

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания
<i>Оценочные средства для проведения текущего контроля</i>				
1.	Глоссарий (показатель компетенции «Знание»)	Набор материалов, направленных на проверку знания основных понятий дисциплины. Способ проверки степени освоения категориального аппарата.	Список терминов	Оценка « <i>Отлично</i> »: даны определения всех предложенных терминов, все задания выполнены правильно. Оценка « <i>Хорошо</i> »: даны грамотные определения всех представленных терминов, однако имеются отдельные недочёты. Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »: большая часть терминов охарактеризована правильно, но все определения имеют недочёты; все определения представлены, но допущено несколько грубых ошибок. Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: большая часть определений не представлена, либо представлена с грубыми ошибками.
2.	Доклад (показатель компетенции «Умение»)	Расширенное письменное или устное сообщениена основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ, изложение результатов проведённых исследований, экспериментов и разработок по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих значение для теории науки и практического применения.	Тематика докладов	Оценка « <i>Отлично</i> »: показано умение критического анализа информации. Тема актуальна, содержание соответствует заявленной теме, тема полностью раскрыта, проведено рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, язык изложения научен, соблюдается логичность и последовательность в изложении материала, использованы новейшие источники по проблеме, выводы четкие, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям. Оценка « <i>Хорошо</i> »: показано умение критического анализа информации. Тема актуальна, содержание соответствует заявленной теме, язык изложения научен, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты. Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »: не показано умение критического анализа информации. Содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты. Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем, материал изложен неграмотно, без логической последовательности, при оформлении работы имеются грубые недочеты.
3.	Электронный конспект	Оценочное средство, позволяющее	Тематика электронного конспекта	Оценка « <i>Отлично</i> »: в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Присутствует логическое построение и

	(показатель компетенции «Умение»)	формировать и оценивать умение применять технологию критического мышления через анализ материала.		<p>связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация визуализирована как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки – при необходимости). Оформление - аккуратность, соблюдение структуры оригинала. Представлены выводы и примеры практического применения проработанной информации.</p> <p>Оценка «Хорошо»: в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Присутствует частично логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация визуализирована как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки – при необходимости). Оформление - аккуратность, но не соблюдена структура оригинала.</p> <p>Оценка «Удовлетворительно»: в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Нарушено логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация не визуализирована.</p> <p>Оценка «Неудовлетворительно»: конспект написан без учета предъявленных требований, имеются грубые ошибки.</p>
4.	Практические задания (показатель компетенции «Владение»)	Направлено на овладение методами и методиками изучаемой дисциплины.	Практическое задание	<p>Оценка «Отлично»: продемонстрировано свободное владение профессионально-понятийным аппаратом, владение методами и методиками дисциплины. Показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности.</p> <p>Оценка «Хорошо»: продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, при применении методов и методик дисциплины незначительные неточности, показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности.</p> <p>Оценка «Удовлетворительно»: продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом на низком уровне; допускаются ошибки при применении методов и методик дисциплины.</p> <p>Оценка «Неудовлетворительно»: не продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, методами и методиками дисциплины.</p>
<i>Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации</i>				
1.	Зачет	Контрольное мероприятие, которое проводится по окончании изучения дисциплины.	Вопросы к зачету	<p>«Зачтено»: знание теории вопроса, понятийно-терминологического аппарата дисциплины (состав и содержание понятий, их связей между собой, их систему); умение анализировать проблему, содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса; владение аналитическим способом изложения вопроса, навыками аргументации.</p> <p>«Не зачтено»: знание вопроса на уровне основных понятий; умение выделить главное, сформулировать выводы не продемонстрировано; владение навыками аргументации не</p>

				продемонстрировано.
2.	Экзамен	Контрольное мероприятие, которое проводится по окончании изучения дисциплины.	Вопросы к экзамену	<p>Оценка «Отлично»: знание теории вопроса, понятийно-терминологического аппарата дисциплины (состав и содержание понятий, их связей между собой, их систему); умение анализировать проблему, содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса; глубоко понимать, осознавать материал; владение аналитическим способом изложения вопроса, научных идей; навыками аргументации и анализа фактов, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</p> <p>Оценка «Хорошо»: знание основных теоретических положений вопроса; умение анализировать явления, факты, действия в рамках вопроса; содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса. Но имеет место недостаточная полнота по излагаемому вопросу. владение аналитическим способом изложения вопроса и навыками аргументации.</p> <p>Оценка «Удовлетворительно»: знание теории вопроса фрагментарно (неполнота изложения информации; оперирование понятиями на бытовом уровне); умение выделить главное, сформулировать выводы, показать связь в построении ответа не продемонстрировано; владение аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано.</p> <p>Оценка «Неудовлетворительно»: знание понятийного аппарата, теории вопроса, не продемонстрировано; умение анализировать учебный материал не продемонстрировано; владение аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано.</p>

3. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Задания для проведения текущего контроля

Составить глоссарий

- Планирование
- Проектирование
- Внутрифирменное планирование
- Организационное проектирование предприятия
- Коммуникативная сеть
- Управление персоналом
- Функциональные подразделения
- Функционально-целевая модель
- Функции управления персоналом

Организационная структура
Стратегия управления персоналом организации
Программно – целевой подход при построении организационной структуры

Тематика для электронного конспекта

1. Организационное проектирование как важный этап достижения стратегических целей
Источник: <https://www.hr-director.ru/article/67233-organizatsionnoe-proektirovanie-18-m7>
2. Механизм управления персоналом в организационных системах. Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес»
<https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-upravleniya-personalom-v-organizatsionnyh-sistemah>
3. Ганусяк Д.В. Организационное проектирование системы управления персоналом на современном этапе // Гуманитарные научные исследования. 2019. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2019/06/25904> (дата обращения: 17.09.2020).<http://human.snauka.ru/2019/06/25904>
4. Глухенькая Н. М. Исследование систем управления персоналом организации: монография. – Прага :Vědeckovydatelskécentrum «Sociosféra-CZ», 2014. – 96 с.
https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/26349/1/978-80-87966-44-0_2014.pdf

Практическое задание

Практическое задание 1.

Кейс-задача

ПРОЕКТ РЕОРГАНИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ CONTRACTING SERVICES

Компания ContractingServices производит и обслуживает торговое холодильное оборудование.

Ее операции осуществляются по всей Европе, но предмет нашего анализа — организация технического обслуживания техники в Великобритании. В начале 1997 г. число ее сервисных отделений в Англии достигло 21, а общая численность инженерно-технических работников составила 250 человек. В каждом Филиале работали до пяти мастеров и администраторов. В этот период в производстве холодильного оборудования наблюдался излишек мощностей, что предопределяло жесткую конкуренцию между небольшими поставщиками, которые имели возможность устанавливать меньшие в сравнении с национальными компаниями цены. Величина издержек обслуживания во многом была связана с контрактной организацией деятельности филиалов ContractingServices. В компании была принята следующая процедура: в случае возникновения технических проблем менеджер супермаркета связывается с ближайшим филиалом, оператор передает сообщение одному из инженеров, который отправляется по вызову и при наличии необходимых запасных частей производит ремонтные работы. Если необходимые детали отсутствовали, он возвращался в филиал или отправлялся к оптовому продавцу. Когда работа была выполнена, инженер передавал в филиал отчет о проведенных работах. На основании полученных данных составляется отчетность филиала, которая отправляется в штаб-квартиру, осуществляющую общий контроль.

Издержки компании были весьма высоки (примерно 1,4 млн ф. ст. в год, без учета стоимости работы инженеров), а обратная связь с потребителями показывала, что они оценивали предоставляемый филиалами уровень обслуживания как весьма низкий. Менеджеры филиалов представляли потребителям (магазинам, обычно входившим в национальные цепи супермаркетов) информацию о выполнении работ. По окончании рабочего дня звонки записывались на автоответчики, а затем передавались в агентство, в

котором находились дежурные инженеры.. Постоянно возникали трудности с распределением запасных частей.

Компания получила заказ от крупной группы супермаркетов, предусматривавший обслуживание не только холодильного, но и других видов оборудования в 40 из 200 магазинов группы. Данное направление деятельности оценивается как весьма привлекательное, поскольку небольшие фирмы не имеют возможности обеспечить соответствующий уровень обслуживания. Управленцы компании весьма заинтересованы в реализации нового проекта, но одно из условий контракта предполагает организацию компанией единого центра для работы с заявками всех магазинов группы независимо от их места расположения. ContractingServices анализирует возможность использования такого центра для всех операций, но окончательное решение пока не принято. Используемые в центрах по приему заказов интегрированные информационные системы позволяют выводить на мониторы информацию о заказчике во время ответа оператора и переключать телефонные соединения. Сотрудники центров обычно работают в соответствии с обусловленными технологиями правилами.

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. Какие альтернативы относительно создания единого центра приема заказов может рассматривать руководство компании?
2. Какие организационные меры необходимо предпринять, если менеджмент компании примет решение о создании единого сервисного центра?
3. Как изменение технологии может повлиять на другие элементы организации?
4. Какой принцип департаментализации использует компания? В чем состоят преимущества и недостатки принятой структуры?
5. Охарактеризуйте степень централизации компании в начале 1997 г. Какой степени автономии обладал менеджер филиала? Каковы преимущества и недостатки?

Практическое задание 2.

Кейс-задача

СЕТЬ АПТЕК «36,6» (по материалам В. Грикевич)

В начале 1998г. владельцы фармацевтического холдинга «Время» решили создать сеть аптечных супермаркетов «36,6», работающих по западным стандартам и ориентированных на средний класс. В результате кризиса, разразившегося в августе 1998г., потенциальная аудитория будущих аптек практически исчезла. Несмотря на это, руководство «Времени» не стало пересматривать концепцию сети. И проект оказался на грани провала.

Фармацевтический холдинг «Время» работает на российском рынке с 1991 г., занимается оптовыми поставками лекарств и производством препаратов на собственных предприятиях в Белгороде и Воронеже.

В 1998 г. холдинг трансформировался в ОАО «Аптечная сеть 36,6», в которое входят производственное подразделение ЗАО «Верофарм» и ЗАО «Аптеки 36,6», развивающее розничное направление. По оценке ЦМИ «Фармэксперт», в первой половине 2002 г. продукция «Верофарма» занимала 6,4% российского фармацевтического рынка. «Аптеки 36,6» сегодня представляют собой розничную сеть из 52 аптек в Москве. За шесть месяцев 2004 г. оборот сети составил 53,4 млн долл.

Первопроходцы

По словам генерального директора ЗАО «Аптеки 36,6» Анастасии Вавиловой, идею создания сети подсказали специалисты консалтинговой компании McKinsey (сотрудничать с ней руководители холдинга

«Время» начали в 1996 г.). «Они предложили, взяв за основу модель английской сети аптек Boots, создать вертикально интегрированный холдинг, включающий в себя производство, дистрибуцию и розницу», — рассказывает госпожа Вавилова. В начале

1998 г. началась работа по разработке проекта, к которой была привлечена британская консалтинговая компания SCG.

Проект консультанты предложили через полгода. Он предусматривал создание под единой торговой маркой сети аптек в формате супермаркета — с системой открытого доступа к товарам, применением методики активных продаж (когда провизоры и консультанты работают непосредственно в торговом зале, помогая покупателю выбрать нужный товар), а также значительно расширенным по сравнению с обычными аптеками ассортиментом. Например, он включал в себя широкий спектр парафармацевтических препаратов и сопутствующих товаров (зубные пасты, шампуни, минеральную воду, детское питание и т.д.). Большую часть ассортимента составляли товары зарубежных фирм, а продукцию отечественных производителей из-за ее скромной упаковки в открытом доступе продавать не предполагалось. Уровень цен должен был примерно на 15% превышать среднерыночный.

Подобная концепция дистанцировала «36,6» от муниципальных аптечных точек и позволяла позиционироваться как аптеки для среднего класса. Таким образом, компания планировала одной из первых застолбить место в нише, которая только начала формироваться, но сулила немалые перспективы.

Юлия Ревзина, первый заместитель генерального директора компании «Аптеки 36,6» рассказывает: «В начале 1998 г. мы наблюдали подъем экономики. Это было время достаточно больших накоплений капитала и высоких зарплат. Сложилась значительная прослойка людей, которые имели приличный доход, много путешествовали и были знакомы с западными стандартами в сфере услуг. В них мы и видели своих потенциальных клиентов».

Две шишки на одну голову

Фатальным образом дата регистрации новой компании пришлась на 17 августа 1998 г. Однако несмотря на дефолт, было решено все же начать реализацию проекта, приняв ряд «пожарных» мер. Иностранных поставщиков товаров удалось убедить в том, чтобы они зафиксировали стоимость большинства открытых контрактов по докризисному курсу. Для снижения издержек штат компании сократили почти на 40%, а вместо открытия до конца года шести аптек, как предполагалось ранее, решили ограничиться тремя. А вот концепция магазинов для состоятельных людей, несмотря на тревожный звонок, никаких изменений не претерпела.

Анастасия Вавилова отмечает: «Тщательного анализа рыночной ситуации мы не проводили и тогда просто не предполагали, насколько тяжелыми окажутся последствия кризиса, какие изменения произойдут на рынке».

Проблемы начались уже через месяц-полтора после открытия первых аптек. Средний класс, на который сеть ориентировалась в первую очередь, в большинстве своем пал жертвой кризиса. Люди с невысоким достатком предпочитали обходить стороной «аптечные бутики», понимая, что покупка здесь им не по карману. Значительно изменилась и структура самого рынка. Девальвация рубля привела к резкому подорожанию зарубежных лекарств, в результате в 1999 г. доля отечественной лекарственной продукции возросла с 30 до 50%. А витрины «36,6» по-прежнему пестрели упаковками исключительно дорогих импортных препаратов. Результаты анализа продаж за первый же месяц 1999 г., по признанию госпожи Вавиловой, свидетельствовали о том, что проект близок к краху.

К проблемам, связанным с неправильным позиционированием сети, добавились просчеты в кадровой политике. Персонал, набранный из бывших работников муниципальных аптек, на базе которых открывались первые «36,6», оказался не способен работать по западным стандартам.

Анастасия Вавилова рассказывает: «Работники следовали лучшим традициям советской торговли — полы в магазинах не мылись, половина полок пустовала, персонал был невежлив и ходил в грязной форме. Об использовании методики активных продаж не

было и речи. Срабатывал менталитет советского продавца: "Зачем выкладывать товар на полки? Кому надо, тот подойдет и спросит"».

Хождение в народ

Решать обе проблемы пришлось практически параллельно. Чтобы поднять на должный уровень качество работы сотрудников, в компании внедрили весьма жесткую систему персональной ответственности. Были разработаны должностные инструкции. В них до мельчайших подробностей прописали все бизнес-процедуры — начиная с того, как надо расставлять товар на полках, осуществлять продажу и вручать покупку клиенту, и заканчивая тем, сколько раз в день и как нужно мыть пол.

Систему мотивации построили таким образом, чтобы работники были кровно заинтересованы не только в объеме продаж, но и в качестве сервиса. Зарплата сотрудника на 50% зависела от объема продаж, другие 50% были фиксированными, но могли ощутимо урезаться, если в торговой точке не соблюдались установленные стандарты сервиса. За соблюдением этих стандартов следил целый штат инспекторов. Кроме того, каждый топ-менеджер компании ежедневно должен был посещать одну из аптек. Изменили и саму систему подбора персонала. Вместо ветеранов советской торговли предпочтение стали отдавать вчерашним выпускникам институтов и фармацевтических училищ.

Устранением просчетов в маркетинговой политике в компании занялись после того, как провели исследования рынка и мозговые штурмы с привлечением консультантов. В итоге было решено перепозиционировать сеть.

Анастасия Вавилова рассказывает: «Новая концепция выглядела так: самые низкие в городе цены при самом высоком уровне сервиса. Высокое качество обслуживания всегда предполагает большие операционные расходы. Поэтому либо ты работаешь в формате дискаунтера при низких стандартах сервиса, либо предлагаешь высокий его уровень и соответствующие цены. Однако тогда совмещение полярных вещей казалось нам единственно верным решением. Тем более что терять все равно было нечего, а деньги мы вложили немалые». Госпожа Вавилова не разглашает объемы инвестиций, но, по оценкам участников рынка, открытие каждой аптеки обошлось холдингу «Время» примерно в 1 млн. долл.

После мониторинга столичного фармацевтического рынка в «36,6» цены были установлены на 10% ниже, чем в муниципальных аптеках. Далее изменениям подверглась система мерчендайзинга. На «горячие» места выложили отечественную продукцию. На прилавках оказались даже самые простые препараты, составляющие основу любой домашней аптечки (анальгин, валокордин, активированный уголь, йод, перевязочные средства), которые раньше вообще не планировалось продавать в открытой форме.

Наконец, надо было сломать в сознании покупателя стереотип аптек «36,6» как дорогих и недоступных, для чего разработали специальную рекламную кампанию. Ее целью было пропагандировать новую концепцию сети и доказать, что аптеки удобны и для простых покупателей. Поэтому рекламные сообщения не отличались концептуальностью, но, как показала практика, оказались весьма убедительны. Пожилая женщина восхищалась низкими ценами аптек «36,6»; некий господин, обегавший всю Москву в поисках нужного лекарства, обнаруживал его... догадайтесь где; а молодая мама находила в аптеке «36,6» все необходимое для ухода за своим чадом. Для демонстрации того, что цены в «36,6» ниже, чем в других аптеках, на окнах точек разместили стакеры с названиями лекарств и указанием их цен. Всего, по словам Анастасии Вавиловой, в 1999-2001 гг. в продвижение марки «36,6» было вложено 700 тыс. долл.

Пожиная плоды

Анастасия Вавилова говорит, что новая политика оправдала себя очень скоро — ситуация менялась буквально на глазах. Если еще в конце января 1999 г. сеть балансировала на грани банкротства, то уже с середины весны рост продаж составлял 100-200% в месяц. К концу лета 1999 г. уровень цен в аптеках «36,6» решили повысить до среднерыночного,

после чего темпы роста оборотов снизились, но положительная динамика продаж все равно сохранялась. Все это позволило владельцам сети до конца 1999 г. открыть еще пять аптек.

Как считает Светлана Грудачева, аналитик ЦМИ «Фармэксперт», в момент появления аптек «36,6» предложенный формат казался слишком экзотичным, и это, безусловно, отпугивало покупателей. «Но как раз экзотичность проекта привлекла к нему пристальное внимание участников рынка и прессы, что послужило дополнительной рекламой, — говорит госпожа Грудачева. — Маркетинговая стратегия, избранная руководством «Аптеки 36,6», в дальнейшем полностью себя оправдала. Об этом свидетельствует тот факт, что «36,6» имеют самые высокие финансовые показатели среди сетей, а их опыт берут на вооружение конкуренты». По результатам исследования GallupMedia, в июле 2002 г. аптеки «36,6» в Москве занимали первое место по посещаемости среди розничных точек и четвертое — по знанию торговой марки, опережая такие сети, как «Седьмой континент», «Рамстор» и ИКЕА, и уступая лишь популярным еще с советских времен столичным магазинам ГУМ, ЦУМ и «Детский мир».

Григорий Брауде, начальник экспериментального отдела компании «СИА-Интернешнл», которой принадлежит сеть аптек «Фармир», говорит так: «"36,6" — это состоявшийся узнаваемый брэнд, имеющий свою стоимость. Они действительно были первыми, заложив в России стандарты так называемых фарммаркетов. Поэтому сейчас почти все аптеки, работающие в том же формате, являются «клонами» «36,6», отличаясь лишь вывеской и элементами дизайна».

ВОПРОСЫ ПО КЕЙСУ

1. Какие стратегические шаги были самыми эффективными?
2. Определите основы успеха компании.
3. Определите особенности организационной структуры управления компанией.
4. За счет каких инструментов достигается управляемость и координация в компании?

Практическое задание 3. Российская косметическая компания хочет расширить потребительскую базу и намеревается открыть склад в Белоруссии. Оцените, какие человеческие ресурсы требуются для достижения поставленных целей. Какие факторы следует учесть при прогнозировании потребностей?

Практическое задание 4. В вашей компании 30 сотрудников. В один год увольняются 5 сотрудников, на их место нужно нанять новых. Рассчитайте коэффициент текучести. 2. В вашей компании 30 сотрудников. В конце одного года в штате остается 29, но вам пришлось пять раз производить набор, чтобы поддержать нужную вам численность (30 человек). Рассчитайте коэффициент текучести и индекс стабильности. 3. В вашей компании 30 сотрудников. В один год увольняются 5 работников. Каждый из них проработал в компании от 2 до 5 лет. Вам пришлось найти им замену, и вновь набранные сотрудники все еще работают у вас. Рассчитайте коэффициент текучести и индекс стабильности. Что вам говорят показатели коэффициента текучести и индекса стабильности?

Практическое задание 5. Вы работаете в организации, где недавно ввели систему оплаты по эффективности работы. Вы проводите аттестацию одного из своих подчиненных. Это мужчина в возрасте 50 лет, работает в компании около 15 лет. Вы обсудили критерии оценки и нашли их удовлетворительными. Вы говорите: «Вы хорошо работали, но как Вы считаете, можете ли Вы что-то улучшить?» Он отвечает: «Мне нравится моя работа, но я не вижу смысла работать эффективнее. Дети выросли, получили образование. Я хочу спокойно работать, больше времени проводить дома, не оставаться сверхурочно». В чем преимущества и недостатки оплаты по эффективности труда? Как описанная ситуация

связана с тем, что вы знаете о теории мотивации? Предложите альтернативные способы мотивации этого работника к работе с полной отдачей?

Тематика докладов

1. Разработка целей системы управления персоналом.
2. Применение программно – целевого подхода при построении организационной структуры службы управления персоналом.
3. Проектирование взаимоотношений службы управления персоналом с внешними организациями (консультативными фирмами, центрами обучения, региональными органами по управлению трудовыми ресурсами).
4. Проектирование вариантов оргструктуры службы управления персоналом в зависимости от вида, масштабов и возможностей организации.
5. Разработка методики анализа кадрового потенциала организации.
6. Проектирование взаимоотношений службы управления персоналом в общей оргструктуре управления организацией.
7. Разработка организационно – экономических условий развития творческой активности и самоутверждения личности.
8. Разработка организационных, социальных и экономических проблем взаимоотношений руководителя с коллективом.
9. Разработка системы сбалансированных связей и отношений руководителя в рамках различных оргструктур.
10. Направления развития организационного проектирования системы управления организации.
11. Развитие системного подхода в организационном проектировании систем управления.
12. Использование программно – целевых методов в организационном проектировании систем управления.
13. Направления развития методов анализа и проектирования организации управления.
14. Комплексное проектирование системы управления персоналом организации.

Задания для проведения промежуточной аттестации

Вопросы к зачету

1. Планирование в системе управления и проектирования предприятия.
2. Понятие и характеристика внутрифирменного планирования.
3. Система планов предприятия как результат процесса планирования.
4. Понятие, сущность и содержание стратегического планирования.
5. Текущее планирование на предприятиях:
6. Оперативно-календарное планирование (ОКП).
7. Сущность проектирования организации.
8. Основные параметры организационного проектирования предприятия. Формальная и неформальная организационные структуры.
9. Сущность, достоинства и недостатки программно-целевой и проектной структур.
10. Внешняя среда и организационная структура. Параметры внешней среды: неопределенность, сложность, динамичность.
11. Этапы проектирования организации.
12. Организационное проектирование на основе комплексной оценки предприятия.
13. Организация вспомогательных и обслуживающих производств
14. Особенности нормирования и регламентации управленческого труда.
15. Функции структурных подразделений и работников управленческого аппарата.
16. Коммуникативная сеть и порядок ее построения.
17. Группировка областей принятия решений с целью минимизации загруженности коммуникации

18. Понятие организационной культуры. Параметры культуры.
19. Корпоративная и организационная культура. Функции культуры. Элементы культуры.
20. Типы организационных культур. Национальные особенности оргкультур.
21. Виды организационных стратегий. Конкурентные стратегии по-Портеру.
22. Децентрализация и централизм в управлении.
23. Иерархичность: высокие и плоские организационные структуры.
24. Степень формализации в организации.
25. Уровень горизонтальной специализации.
26. Степень вертикальной специализации.
27. Понятие и виды департаментализации.
28. Виды организационных структур. Механистические и органические структуры.
29. Адхократические организационные структуры.
30. Сетевые структуры.
31. Виртуальные структуры.
32. Стадии жизненного цикла организации как фактор организационного проектирования.
33. Стратегия и организационная структура.
34. Стадии организационного проектирования и их характеристика.
35. Анализ организационной структуры
36. Анализ работы.
37. Расчет численности работников предприятия.

38. Организация внутриорганизационного планирования.
39. Организация стратегического планирования.
40. Подходы к организационному проектированию.
41. Технология и организационная структура.
42. Методы организационного проектирования
43. Проектирование рабочего места. Определение рабочих мест, Определение перечня должностей (самих работ).
44. Проектирование нормативной подсистемы управления.
45. Проектирование подсистем нормирования труда служащих. Организация рабочего места служащих.
46. Технологии проверки сети на адекватность, перегруженность и экономичность.
47. Методы комплексной оценки организационных проектов совершенствования системы управления организацией.
48. Диагностика организационной культуры и ее учет в процессе организационного проектирования.
49. Использование методов экономико-математического моделирования в оценке эффективности проектов совершенствования систем управления.
50. Выбор оптимальных решений с учетом экономических, социальных и других критериев, ограничений по ресурсам, срокам.
51. Экспертная оценка, группы показателей эффективности, нормативные характеристики, требования к системе показателей.

Вопросы к экзамену

1. Характеристика научных школ управления персоналом.
2. Концепция управления персоналом.
3. Понятие «персонал» и его структура в организации.
4. Функционально-целевая модель системы управления организации, состав ее подсистем.
5. Место и роль подсистемы управления персоналом в системе управления организации.
6. Объект и носители функций по управлению персоналом.
7. Принципы и методы построения системы управления персоналом.

8. Принципы и методы управления персоналом.
9. Основные цели по управлению персоналом организации.
10. Состав функциональных подсистем и функций по управлению персоналом.
11. Оргструктура кадровой службы организаций разных сфер деятельности.
12. Кадровое, нормативно-методическое, правовое, информационное обеспечение системы управления персоналом.
13. Кадровая политика организации и ее направления.
14. Стратегия управления персоналом организации.
15. Кадровое планирование в системе работы с персоналом: задачи, место, направления, информация.
16. Методы определения количественной потребности в персонале.
17. Характеристика качественной потребности в персонале.
18. Назначение и типовая структура должностной инструкции.
19. Назначение и структура личностной спецификации.
20. Задачи, внешние и внутренние факторы, учитываемые при проведении маркетинговой деятельности в области персонала.
21. Основные направления маркетинговой деятельности в области персонала.
22. Источники и пути привлечения персонала в организацию. Их преимущества и недостатки.
23. Этапы отбора претендентов на вакантную должность.
24. Виды, задачи собеседования и рекомендации по их успешному проведению.
25. Деловая оценка персонала: задачи, показатели, методы, организационная процедура.
26. Аттестация персонала, ее цели и этапы.
27. Сущность, формы и управление профориентацией персонала.
28. Виды и организация управления адаптацией персонала.
29. Принципы и направления рационального использования персонала.
30. Сущность теорий мотивации трудовой деятельности.
31. Классификация и сущность мотивов и стимулов трудовой деятельности.
32. Управление социальным развитием организации.
33. Причины и виды конфликтов.
34. Управление конфликтами в организации, способы их разрешения.
35. Управление стрессами.
36. Цели и виды обучения персонала: переподготовка, первичная подготовка, повышение квалификации.
37. Циклическая модель обучения персонала.
38. Формы и методы обучения персонала.
39. Понятие и виды деловой карьеры, основные этапы ее планирования.
40. Управление деловой карьерой работников организации.
41. Формирование кадрового резерва в организации.
42. Управление высвобождением персонала организации.
43. Организация труда управленческого персонала: принципы, методы изучения содержания труда и анализа рабочего времени.
44. Этика деловых отношений: принципы, направления.
45. Оценка деятельности подразделений управления персоналом.
46. Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.
47. Сущность концепции государственной кадровой политики и ее направления.
48. Характеристика государственной системы управления трудовыми ресурсами РФ.
49. Взаимосвязь государственных органов управления трудовыми ресурсами со службами управления персоналом организации.
50. Концепция государственной службы РФ.

Схема соответствия типовых контрольных заданий и оцениваемых знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Типовое контрольное задание
ПК-1 Умеет разрабатывать концепцию управления персоналом, кадровую политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегией организации и владением навыками их внедрения и реализации	ПК-1.1	Вопросы к зачету Тематика докладов Глоссарий
	ПК-1.2	Вопросы к зачету Тематика для электронного конспекта
	ПК-1.3	Вопросы к зачету Практическое задание
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1	Вопросы к зачету Тематика докладов Глоссарий
	УК-2.2	Вопросы к зачету Тематика для электронного конспекта
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.1	Вопросы к зачету Тематика докладов Глоссарий
	ОПК-4.2	Вопросы к зачету Тематика для электронного конспекта