

Учреждение образования «Белорусский государственный экономический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Ректор Учреждения образования  
«Белорусский государственный  
экономический университет»

\_\_\_\_\_ В.Н.Шимов

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2014 г.

Регистрационный № УД \_\_\_\_\_ /баз.

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

---

**Базовая учебная программа для магистров «Управление торговым бизнесом»**

Оборотная сторона титульного листа

**СОСТАВИТЕЛЬ:** Гоцкий Георгий Геннадьевич, зав.кафедрой управления  
коммерческой деятельностью БГЭУ, к.э.н., доцент

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:** Беляций Н.П. зав.кафедры организации управления  
БГЭУ, д.э.н, профессор

**Шелег Н.С., зав.кафедры экономики торговли БГЭУ, д.э.н., профессор**

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

**Кафедрой коммерческой деятельности на внутреннем и внешнем рынках  
Учреждения образования «Белорусский государственный экономический  
университет»**

(протокол № 7 от 21.02.2014г.)

Научно-методическим советом Учреждения образования «Белорусский  
государственный экономический университет»

(протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_)

Ответственный за выпуск:

## **Пояснительная записка**

Глобализации экономики, рост рынков и объема информации наряду с конкуренцией в условиях риска предъявили повышенные требования к кадровому потенциалу организаций и персоналу управления. Ускоренное техническое перевооружение предприятий еще более актуализирует проблемы развития персонала и работы с персоналом по полному циклу. В этих условиях приоритетным направлением роста становится управление людьми в организациях. Развитие персонала в квалификационном и поведенческом контексте становится центральной проблематикой управления персоналом любого предприятия. Стратегическое значение получения преимуществ через квалификацию в экономически неблагоприятные времена обеспечивается, прежде всего, непрерывными системами кадрового регулирования и оценки персонала с целью повышения его активности.

Динамика требований к руководителю такова, что растет значение стратегической компетентности, предпринимательских качеств, коммуникационных и информационных способностей. Подготовка конкурентоспособного менеджера включает изучение актуальных вопросов инновационного менеджмента персонала и те изменения, которые происходят в экономике и кадровой политике. Главная цель дисциплины состоит в том, чтобы дать магистранту современные знания в области постановки и решения проблем управления человеческими ресурсами в организации и научить его методам работы с персоналом и информацией для обеспечения деловой активности в условиях неопределенности и риска, а также методам выживания и развития предприятия на основе реализации собственного потенциала и способностей сотрудников.

Программа адаптирована к требованиям специальности Коммерческая деятельность. Такой подход позволил выделить наиболее актуальные для будущего менеджера проблемы управления человеческими ресурсами на предприятиях торговли и коммерческих службах предприятий различных отраслей народного хозяйства.

В программе приоритетное внимание уделяется нерешенным проблемам управления персоналом и работе с персоналом непосредственных руководителей.

Программа включает изучение современных трактовок понятийного аппарата менеджмента персонала, идентификацию самих понятий, концептуальные основы управления персоналом, количественный анализ состава и структуры кадрового потенциала предприятия, изучение современных инструментов управления организационным поведением.

Практические задачи курса состоят в том, чтобы предоставить магистрантам возможность наработать практические навыки решения проблем конкретного предприятия в части работы с информацией о персонале, изучить особенности кадрового регулирования и технику работы менеджера с персоналом;

научить магистрантов разрабатывать инструменты планирования индивидуальной карьеры, разрабатывать концепцию количественного измерения и оценки степени активности сотрудников, освоить систему методов оценки персонала и систему функций управления персоналом, научить магистрантов технологиям хозяйственного лидерства и выбору рациональных стилей управления в зависимости от производственных ситуаций;

расширить возможности магистрантов в самостоятельной наработке практических навыков самостоятельного решения хозяйственных ситуаций и решения проблем в процессе групповой работы.

В результате изучения дисциплины магистранты должны

*ЗНАТЬ:* задачи актуализации проблематики управления персоналом конкретного предприятия, современные методы и инструменты оперативного, тактического и стратегического менеджмента персонала.

*УМЕТЬ:* использовать техники и инструменты кадрового регулирования, анализировать стиль лидерства, планировать потребности в персонале, организовывать работу подразделения предприятия.

Всего часов по дисциплине 136, из них всего часов аудиторных – 50, в том числе 30 часов лекции, 20 часа – практические занятия.

Рекомендуемая форма контроля - зачет.

### Примерный тематический план

Наименование разделов и тем	Всего часов аудиторных	Лекции	Практические занятия
<b>Раздел 1. Классические трудности и проблемы управления персоналом.</b>			
Тема 1.1. Введение в курс.		2	
Тема 1.2. Система управления персоналом и концептуальные основы управления персоналом		2	
Тема 3. Проблема оценки и формирования кадрового потенциала		2	2
Тема 4. Направления и инструменты формирования стратегического управления персоналом		2	
<b>Раздел 2. Корпоративные нормы в обеспечении управления персоналом</b>			
Тема 2.1. Нормирование входа и выхода системы управления персоналом		2	2
Тема 2.2. Нормирование процессов управления персоналом		2	2
<b>Раздел 3. Руководство персоналом</b>			
Тема 1. Методы и инструменты подбора персонала.		2	2
Тема 2. Проблемы оценки персонала.		2	2
<b>Раздел 4. Развитие персонала</b>			
Тема 1. Сущность развития персонала		2	
Тема 2. Индивидуальное развитие персонала		2	2
Тема 3. Техника группового развития		2	
Тема 4. Тенденции развития персонала		2	2
<b>Раздел 5. Деловая карьера</b>			
Тема 1. Основы деловой карьеры.		2	
Тема 2. Планирование карьеры.		2	2
Тема 3. Карьерная политика.			2
Тема 4. Адаптация персонала к организации		2	2
<b>Всего:</b>	<b>50</b>	<b>30</b>	<b>20</b>

## Содержание учебного материала

### Раздел 1. Классические трудности и проблемы управления персоналом.

#### Тема 1.1. Введение в курс.

Актуализация управленческих знаний и место управления персоналом в менеджменте. Сущность управления персоналом. Актуальность управления персоналом на предприятиях торговли и коммерческих службах предприятий различных отраслей народного хозяйства. Базовые категории менеджмента персонала: кадровая политика, персонал, его планирование, назначение, развитие, приобретение, высвобождение, оценка, кадровый потенциал, кадровое администрирование, руководство, оперативный, тактический, стратегический уровни в контексте модернизации системы управления персоналом.

Сравнительный анализ организаций: факторы сравнения традиционной организации с организацией нового типа. Современные направления развития управления персоналом.

#### Тема 1.2. Система управления персоналом и концептуальные основы управления персоналом

Ориентация на человека в условиях его работы. Управление персоналом как научная дисциплина. Цели управления персоналом. Взаимосвязь задач управления персоналом и производственных задач. Структура концепции управления персоналом и проблемы ее разработки в организации.

Приоритетная ориентация деятельности руководителя. Управление персоналом как научная дисциплина. Управление персоналом как область знаний на уровне человека, организации и процессов.

Цели управления персоналом, их иерархия. Каталог задач. Взаимосвязи задач управления людьми и производственных задач. Разделение управленческих задач на деловые задачи и задачи управления персоналом. Ситуационно обусловленные факторы персональных отношений. Управление персоналом и выживаемость предприятия.

Двойственность управления персоналом: централизованный и децентрализованный менеджмент персонала. Управление персоналом в системе функций менеджмента. Основные функции управления персоналом.

#### Тема 1.3. Проблема оценки и формирования кадрового потенциала

Структура персонала. Понятие персонального потенциала, кадрового потенциала. Кадровый потенциал службы управления персоналом. Кадровый цикл.

Структура персонала. Промышленно-производственный персонал. Классификационные признаки структуризации персонала. Виды руководителей.

Понятие персонального потенциала. Потенциал персонала. Кадровый потенциал службы управления персоналом. Структура функций отдела по работе с персоналом. Кадровый цикл. Маркетинг персонала. Лизинг персонала. Контролинг персонала.

## **Тема 1.4. Направления и инструменты формирования стратегического управления персоналом**

Проблемы разработки и реализации стратегического управления персоналом. Стратегия кадровой политики. Стратегия деловой активности. Факторы стратегического управления персоналом. Партнеры, клиенты, конкуренты. Стратегические ориентиры развития персонала. Формирование стратегии управления персоналом.

## **Раздел 2. Корпоративные нормы в обеспечении управления персоналом**

### **Тема 2.1. Нормирование входа и выхода системы управления персоналом**

Системный подход к формированию модели управления персоналом. Корпоративные нормы как инструмент моделирования. Основы моделирования численности, квалификационных профилей и организационного поведения персонала. Функциональные подразделения ответственные за корпоративные нормы. Границы и особенности планирования персонала на предприятиях Республики Беларусь.

Основы планирования персонала. Состыковка и расстыковка в разработке планов. Области и виды планирования. Планирование кадрового потенциала организации. Взаимосвязь планирования персонала с другими планами.

Методы планирования персонала. Структура подразделов планирования персонала. Планирование состава, потребностей в персонале, набора, высвобождения, использования и развития персонала. Планирование затрат на персонал.

### **2.2. Нормирование процессов управления персоналом**

Необходимость корпоративных норм управления персоналом.

Процессы, подлежащие корпоративному регулированию и стандартизации: наем персонала, адаптация при вхождении в должность, обучение и повышение квалификации, формирование резерва, планирование карьеры, оценка и вознаграждение персонала.

Формирование резерва как процесс и его нормирование в форме корпоративного стандарта. Критерии и виды резерва. Поэтапное формирование социального, потенциального, предварительного и окончательного резерва. Источники и технология формирования. Модели должностей. Профессиограммы. Практика и особенности формирования резерва руководителей.

## **Раздел 3. Руководство персоналом**

### **3.1. . Методы и инструменты подбора персонала.**

Инструменты приобретения персонала. Системность методов подбора. Техника подбора персонала. Методы подбора внутри и вне предприятия. Техника назначений. Техника подбора управленческой элиты — Assessment-Center. Построение системы

управления персоналом SAP – R/3. ЦСП описания должностей. Цель событий и процессов (ЦСП) занятия должностей.

Функции и цели опроса сотрудников. Разработка опросных листов. Примеры опросных листов. Техника постановки вопросов при работе с кандидатом на должность в процессе собеседования. Интервью как инструмент собеседования и отбора персонала.

Понятие переговоров. Подготовка переговоров. Формирование переговорной команды. Техника переговорного процесса. Когнитивная техника переговоров. Основы мастерства слушать. Особенности ведения международных бизнес-переговоров.

### **3.4. Проблемы оценки персонала**

Сущность и методы оценки должностей. Оценка персонала по результатам работы, деловым качествам и тестам. Лист оценки персонала: содержание и структура. Основные проблемы традиционных методов оценки персонала. Критерии оценки работы персонала. Критерии и методы оценки руководителей.

## **Раздел 4. Развитие персонала**

### **4.1 Сущность развития персонала**

Современное понятие развития персонала. Необходимости, задачи и методы развития персонала. Предпосылки развития. Условия, элементы и этапы развития персонала. Система и последовательность развития персонала.

### **4.2 Индивидуальное развитие персонала**

Динамика требований к персоналу управления. Качества лидера. Развитие ответственности персонала. Стратегия индивидуального развития. Методы индивидуального развития знания и компетентности.

### **4.3. Техника группового развития**

Содержание и особенности группового развития. Тотальная квалификация. Групповое самообучение. Методы группового развития.

### **4.4. Тенденции развития персонала**

Организационное развитие. Новые концепции развития персонала. Стратегическое развитие персонала. Опыт развития персонала. Инновационные методы развития персонала в торговой деятельности.

## **Раздел 5. Деловая карьера**

### **5.1. Деловая карьера и проблемы ее формирования.**

Понятие карьеры. Карьера как система. Виды и направления карьеры. Профессиональная и горизонтальная карьеры. Карьера как система и как процесс. Личная карьера.

### **5.2. Планирование карьеры.**

Планирование карьеры предприятием. Цели планирования. Процесс и этапы планирования карьеры. Взаимосвязь кадровой и карьерной политики.

Индивидуальное планирование карьеры. Модель индивидуального планирования карьеры. Карьерные особенности предпринимателя и менеджера. Индивидуальный выбор карьеры. Личный план карьеры.

### **5.3. Карьерная политика.**

Наемный менеджер в начале карьеры. Карьероориентированное развитие личности. Проекты развития личности. Карьера на европейских предприятиях. Предпосылки успешной карьеры менеджера. Факторы карьеры менеджера. Карьера без должности руководителя в условиях плоских организационных структур. Инструменты продвижения персонала. Проблемы карьеры менеджера.

## **Раздел 6. Адаптация персонала к организации**

Понятие адаптации персонала. Виды адаптации персонала: активная и пассивная; первичная и вторичная; прогрессивная и регрессивная; психофизиологическая; профессиональная, социально-психологическая, организационная. Факторы, определяющие успешность адаптации персонала. Показатели уровня адаптации персонала. Организация адаптации персонала на предприятии.

## ЛИТЕРАТУРА

### *Основная*

- 1 Беяцкий, Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беяцкий.- Минск, 2010.
- 2 Беяцкий, Н.П., Управление персоналом / Н.П. Беяцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш - Минск, 2004.

### *Дополнительная*

- 1 Беяцкий, Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента / Н.П. Беяцкий, - Минск, 2003.
- 2 Гоцкий, Г.Г. Менеджмент предприятия / Г.Г. Гоцкий.- Минск, 2004.
- 3 Короленок, Г.А. Менеджмент в торговлю/ Г.А.Короленок, Г.Г. Гоцкий.- Минск, 2011.
- 4 Гараедаги, Дж. Системное мышление./ Дж. Гараедаги.- Минск, 2010.