

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ  
Декан экономического факультета



\_\_\_\_\_  
(подпись) Д.Ю. Брюханов

«18» мая 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Стратегия управления персоналом и кадровая политика»**

Направление подготовки  
38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа  
«Управление персоналом»

Форма обучения  
очная

Программа одобрена  
на заседании кафедры  
от «11» мая 2022 г., протокол № 8

Программа одобрена НМК  
экономического факультета  
протокол № 5 от «11» мая 2022 г.

Ярославль, 2022

### 1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Стратегия управления персоналом и кадровая политика» является формирование у студентов системы знаний и навыков по организации стратегического управления персоналом, а также проектирования и реализации кадровой политики.

### 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Стратегия управления персоналом и кадровая политика» относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1. Она основывается на таких предметных областях знаний как экономика фирмы (продвинутый уровень), теория конкуренции, организационное проектирование.

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОП магистратуры

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих элементов компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ОП ВО и приобретение следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Профессиональные компетенции</b>		
<b>ПК (ОУ) -1</b> способен управлять деятельностью в области организации, нормирования, оплаты и материального стимулирования труда	<b>ПК (ОУ)-1.1.</b> Разрабатывает и реализовывает конкретные технологии и методы оперативного управления персоналом в организации	<b>Знать:</b> основные методы поиска, обобщения и анализа информации, позволяющие диагностировать и анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации; <b>Уметь:</b> обобщать и систематизировать информацию, необходимую для стратегического планирования; отстаивать свою точку зрения, обосновывая тенденции развития организации; <b>Владеть:</b> опытом обобщения, анализа и адекватного восприятия информации для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей.
	<b>ПК (ОУ)-1.2.</b> Формирует системы мотивации и материального, нематериального, интегрального стимулирования персонала	<b>Знать:</b> основы разработки и реализации стратегии привлечения персонала в организации; принципы реализации стратегии организации, основы развития инновационных направлений деятельности организации;

		<p><b>Уметь:</b>  прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения;  анализировать различные направления кадрового планирования;  применять методики стратегического анализа;  применять на практике принципы управления персоналом;</p> <p><b>Владеть:</b>  навыками планирования изменений кадровой политики в разрезе стратегического управления персоналом.</p>
--	--	---

#### 4. Объем, структура и содержание дисциплины

Очная форма

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 акад. часов.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 9 зачетных единиц, 108 акад. часов.										
№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости  Форма промежуточной аттестации  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)	
			Контактная работа							
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания	самостоятельная работа		
1	Основы стратегического управления персоналом	2	1	3				5	Дискуссия, обсуждение актуальных вопросов и проблем	
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							3	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для текущего контроля	
2	Подходы к стратегическому управлению персоналом	2	1	3				5	Дискуссия, обсуждение актуальных вопросов и проблем Кейс, работа в малых	

									группах
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							3	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для текущего контроля
3	Методы управления персоналом	2	1	3		1		5	Устный опрос, обсуждение, решение практических задач
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							3	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для текущего контроля
4	Формулирование и реализация стратегий развития персонала	2	2	4		1		5	Устный опрос, обсуждение, решение практических задач; кейс, работа в малых группах
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							3	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - практическое задание
5	Стратегическое развитие персонала	2	2	3		1		5	Кейс
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							3	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для текущего контроля
6	Концептуальные основы кадровой политики организации	2	2	3		1		5	Устный опрос, обсуждение, решение практических задач
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							3	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - практическое задание
7.	Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации	2	1	3		1		5	Устный опрос, обсуждение, решение практических задач
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							3	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - практическое задание
							0,5	33,5	экзамен
	<b>Всего</b>	<b>108</b>	<b>10</b>	<b>22</b>		<b>5</b>	<b>0,5</b>	<b>35</b>	
								<b>21</b>	

## **Содержание разделов дисциплины:**

### **Тема 1. Основы стратегического управления персоналом**

Понятие стратегического управления персоналом и человеческих ресурсов, развитие концепции стратегического управления персоналом, необходимость изменения парадигмы управления персоналом, модели управления персоналом: модель соответствия, гарвардская схема, модель Р. Уолтона и Д.Геста. Основные виды деятельности в сфере стратегического управления персоналом. Цели, задачи, сфера стратегического управления персоналом. Стратегическое управление персоналом как теория и как практика.

### **Тема 2. Подходы к стратегическому управлению персоналом**

Выделение подходов к стратегическому управлению персоналом. Подход, ориентированный на ресурсы и их потенциал. Модель «потенциал ресурсов», модель «стратегическое соответствие». Основные подходы к разработке стратегий развития персонала по Р.Ричардсону и М.Томпсону. Модели «наилучшее практическое решение», «наилучшее соответствие», «конфигурационный подход». Ограничения концепции стратегического управления персоналом.

### **Тема 3. Методы управления персоналом**

Классификация методов управления персоналом. Содержание административных методов управления персоналом и их развитие. Содержание экономических методов управления персоналом и их развитие. Особенности социально-психологических методов управления персоналом. Современные тенденции и подходы к развитию методов управления персоналом. Реализация административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом.

### **Тема 4. Формулирование и реализация стратегий развития персонала**

Роль стратегии в управлении персоналом. Разработка стратегии управления персоналом, ее цели и задачи. Управление, ориентированное на высокие показатели работы. Модель управления, ориентированное на высокий уровень приверженности. Согласование стратегий организации со стратегией управления персоналом. Процедура и проблемы реализации стратегии управления персоналом. Управление персоналом при различных видах стратегии организации.

### **Тема 5. Стратегическое развитие персонала**

Понятие, цели и задачи стратегического развития персонала. Ресурсные возможности и интеллектуальный капитал. Необходимое качество персонала. Развитие компетенций персонала в условиях стратегического управления. Управление компетенциями персонала. Элементы развития персонала: «научение», образование, развитие, обучение.

### **Тема 6. Концептуальные основы кадровой политики организации**

Понятие кадровой политики организации. Цели, задачи и основные элементы кадровой политики. Основные подходы к формированию кадровой политики. Проблемы документального оформления кадровой политики организации. Типы кадровой политики и их краткая характеристика. (активная, пассивная, превентивная, реактивная, открытая и закрытая кадровая политика). Факторы, влияющие на выбор типа кадровой политики. Особенности кадровой политики современных организаций.

### **Тема 7. Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации**

Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации. Стадия формирования и основная цель кадровой политики. Стадия роста с точки зрения

формализации и регламентации требований к деятельности персонала организации. Стадия стабилизации – разработка новых форм труда под новые технологии. Стадия кризиса – использование схем частичной занятости.

## **5. Образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

**В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:**

**Лекции.** Содержание лекции должно охватывать либо тему в целом, либо ее логически завершённую часть. Последовательность изложения лекционного материала должна по возможности учитывать его востребованность в параллельно выполняемых заданиях. Одновременно для лучшего восприятия лекционного материала используется визуальный материал в виде презентаций PowerPoint. Это позволяет одновременно задействовать несколько каналов восприятия, и за счет постоянного переключения каналов достичь большей концентрации внимания. Презентации сопровождаются примерами из практики, что способствует лучшему запоминанию материала.

Структурное изложение лекции должно способствовать появлению и постоянному поддержанию интереса к изучаемой теме, что достигается за счет приведения достаточного количества примеров из практики, как положительных, так и отрицательных. Понимание последствий принятых ранее решений в области управления персоналом на конкретных примерах способствует мотивации обучаемых на получение знаний. Возможно использование одного примера по всей теме изучения, или нескольких, но в этом случае слушатели чаще запоминают избирательно, в зависимости от нестандартности приведенного случая.

Для контроля понимания материала и используемых методов необходимо в процессе лекции поддерживать обратную связь с аудиторией, построенную различными способами, как в варианте приведения собственных примеров слушателями, что позволяет отследить уровень понимания отдельных теоретических вопросов, так и в варианте вопрос-ответного хода по основным (важным) структурным блокам темы.

**Практические занятия** включают два типа работ:

Индивидуальная

Групповая

**Индивидуальная работа** строится различными способами, как традиционными, в виде опроса, в случае если есть необходимость проверить уровень подготовки и наличие знаний, так и в виде практико-ориентированных заданий (кейсы, ситуации и т.п.). Эта оценка позволяет отсеять тех слушателей, кто в групповой работе может либо не приносить никакой ценности для группы, либо вносить деструктивный элемент в обсуждение за счет низкого (недостаточного) уровня знаний.

**Групповая работа** подразумевает командное обсуждение кейсов, ситуаций, представленного в последующем в виде краткого отчета и презентации. Проведение занятий в подобной форме предполагает переход от метода накопления знаний к практико-ориентированному обучению студентов. В результате проведения индивидуального анализа, обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения студенты получают возможность развивать навыки управления персоналом.

**Консультации** – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

*Методические рекомендации по работе с конкретной проблемной ситуацией:* проблемная ситуация не должна быть ограничена одной темой изучаемой дисциплины.

Ситуация должна быть взаимосвязана с другими проблемами и вопросами. Обучающиеся должны использовать навыки нахождения междисциплинарных связей.

В ходе анализа проблемной ситуации студенты должны уметь выявить именно внутренние причины, а не только их внешние проявления.

Обучающиеся должны продемонстрировать понимание концепций, идей и подходов, описанных в курсе, а также умение использовать их для анализа конкретной ситуации и для выработки рекомендаций. Обычно проблемную ситуацию можно интерпретировать несколькими способами, и студенты должны быть готовы к выявлению неопределенности и неоднозначности. Подход к работе с практической ситуацией должен быть системным.

Творческий аспект применения этих интерактивных форм обучения позволяет повысить эффективность образовательного процесса за счет усиления познавательного интереса. Опыт, полученный при решении кейса, может оказаться даже более продуктивным в сравнении с приобретенным в профессиональной деятельности. Это происходит по нескольким причинам: инновационные методы позволяют увеличить масштаб охвата действительности, наглядно представить последствия принятых решений, дают возможность проверить альтернативные решения. Эмоциональный аспект интерактивных форм обучения повышает интерес участников к образовательному процессу, вовлекая в решение задач. Поэтому необходимо осуществлять обучение с усилением применения индивидуального подхода, развития творческих способностей, опираясь на самостоятельную работу студентов, шире использовать активные формы и методы обучения.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

**Электронный университет Moodle ЯрГУ**, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- средства текущего контроля успеваемости студентов (тестирование);
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

## **6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса используются:

- для формирования текстов материалов для промежуточной и текущей аттестации – программы MicrosoftOffice;
- при осуществлении процедур планирования основных параметров проекта, оценке его эффективности - программы Microsoft Project, Project Expert;
- для поиска учебной литературы библиотеки ЯрГУ – Автоматизированная библиотечная информационная система "БУКИ-NEXT" (АБИС "Буки-Next").

## **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT» [http://www.lib.uniylar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uniylar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)

## 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

### а) основная литература

1. Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/424025>.
2. Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. — Москва: Аспект Пресс, 2016. — 304 с. - ISBN 978-5-7567-0835-6. - Режим доступа: <https://new.znanium.com/catalog/product/1039450>
3. Кибанов А. Я. Управление персоналом: Учеб. пос. / ГУУ; Под ред. проф. А.Я. Кибанова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 - 256с - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/411608>.

### б) нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации // [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2 // [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть 2 // [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/)
4. Трудовой кодекс Российской Федерации // [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

### в) дополнительная литература

1. Зуб А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/510>.
2. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом / Бакирова Г.Х. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 591 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/882400>.

### г) ресурсы сети «Интернет»

1. AUP.Ru. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс] : бизнес-портал. – Режим доступа: <http://www.aup.ru>
2. eLIBRARY.RU [Электронный ресурс] : научная электронная библиотека. – Доступ зарегистрированным пользователям по паролю. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
3. HR-Journal. Работа с персоналом [Электронный ресурс] : Интернет-журнал. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru>
4. Info Management [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа: <http://infomanagement.ru>
5. Единое окно доступа к образовательным ресурсам [Электронный ресурс] : федеральный портал. – Режим доступа: <http://window.edu.ru>
6. КиберЛенинка [Электронный ресурс] : научная электронная библиотека. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>
7. КонсультантПлюс [Электронный ресурс] : официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
8. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : Интернет-проект. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru>
9. Управление персоналом [Электронный ресурс] / учредитель : ООО «Журнал «Управление персоналом». – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>

10. Энциклопедия менеджмента [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа: <http://www.pragmatist.ru>
11. Журнал «Кадровое дело» - [www.kdelo.ru](http://www.kdelo.ru).
12. Журнал «Кадры предприятия» - [www.dis.ru](http://www.dis.ru).
13. Журнал «Справочник кадровика» - <http://sk.kadrovik.ru>.
14. Журнал «Справочник по управлению персоналом» - <http://sup.kadrovik.ru>.
15. Журнал «Труд за рубежом» - <http://www.bulleten.nm.ru>.
16. Журнал «Управление развитием персонала» - [www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru).
17. Журнал «Управление человеческим потенциалом» - [www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru).

## **8. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

## **9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Профессор кафедры управления и предпринимательства, д.э.н., профессор  
\_\_\_\_\_Долматович И.А.

## **Приложение № 1 к рабочей программе дисциплины «Стратегия управления персоналом и кадровая политика»**

### **Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов по дисциплине**

#### **1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

##### **1.1 Контрольные задания и иные материалы, используемые в процессе текущей аттестации**

## **Задания для проведения текущего контроля по теме**

### **1. Основы стратегического управления персоналом**

#### **Контрольные вопросы и задания по теме**

1. Понятие стратегического управления персоналом.
2. Модели управления персоналом.
3. Основные виды деятельности в сфере стратегического управления персоналом.
4. Цели, задачи, сфера стратегического управления персоналом.

#### **Подготовка к работе в малых группах:**

1. Предмет, принципы и методы современного управления персоналом организации.
2. Выделение методов управления персоналом: традиционный и альтернативный подход.
3. Основные изменения, которые произошли в сфере управления и производства и значительно повлияли на работу с персоналом организации (по М.В. Грачёву).

#### **Подготовка к работе в малых группах:**

1. Метод наблюдения в управлении персоналом. Виды наблюдения: отстранённое и включённое.
2. Метод эксперимента в управлении персоналом. Измерения профессионально важных качеств при помощи тестов.
3. Использование мини-кейсов при оценке персонала. Понятие проективных вопросов (С. Иванова).

**Задача 1.** Основная продукция предприятия выпускается около 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться нет. Следует ли руководству предприятия полностью переходить к выпуску новой модели, и соответственно, разворачивать программу подготовки персонала к запуску в серийное производство этой новой модели?

**Вариант ответа.** В ответе нужно исходить, что организация может придерживаться как наступательной, так и оборонительной общей стратегии (так как из условия четко не следует характер применяемой стратегии). Соответственно будет выстраиваться и стратегия управления персоналом. Если организация придерживается наступательной стратегии, то она полностью переходит на новую модель продукции, так как приемлет коммерческий риск и намерена снимать «сливки» с рынка. Срочно разрабатывается и внедряется программа подготовки кадров, недостающий персонал замещается за счёт внешнего источника. Если же организация придерживается оборонительной стратегии, то она будет производить предыдущую модель, не желая рисковать. Она предоставляет право другим быть первопроходцами и брать на себя риск. По мере снижения риска, организация, используя свою разработку формирующиеся кадровые резервы, быстро догонит стартовавших ранее лидеров.

### **2. Подходы к стратегическому управлению персоналом**

#### **Контрольные вопросы и задания по теме**

1. Выделение подходов к стратегическому управлению персоналом.
2. Подход, ориентированный на ресурсы и их потенциал.
3. Модель «потенциал ресурсов», модель «стратегическое соответствие».
4. Основные подходы к разработке стратегий развития персонала по Р.Ричардсону и М.Томпсону.
5. Ограничения концепции стратегического управления персоналом.

### **Подготовка к деловой игре «Стратегия кадровой работы: отбор или развитие?»:**

1. Методы оценки кадрового состава организации и положение на локальном рынке труда.
2. Определение стратегического источника пополнения кадрового состава.

### **Подготовка к работе в малых группах «Вовлечение персонала в процесс принятия и реализации кадровой стратегии организации»:**

1. Методы группового принятия решений: влияние на вовлечённость персонала.
2. Способы и пути доведения кадровой стратегии до сотрудников организации.
3. Методы преодоления сопротивления со стороны сотрудников предлагаемым кадровым изменениям.

**Задача 1.** Ваша организация выпускает свою продукцию уже около десяти лет, сбыт демонстрирует устойчивость. Но генеральный менеджмент решил придерживаться наступательной стратегии, утвердив это решение на общем собрании акционеров. Задание: обоснуйте стратегию кадрового развития, из каких элементов она будет состоять?

**Задача 2.** Степень конкурентной борьбы на Вашем рынке несколько снизилась, но остаётся риск прихода сильных конкурентов из Китайской народной республики. В этих условиях кадровая стратегия должна использовать весь спектр методов управления персоналом. Покажите использование этих трёх основных методов для снижения риска от появления сильных конкурентов. Приведите возможные примеры, подтверждающие ваше мнение.

### **3. Методы управления персоналом**

#### **Контрольные вопросы и задания по теме**

1. Классификация методов управления персоналом.
2. Содержание административных методов управления персоналом и их развитие.
3. Содержание экономических методов управления персоналом и их развитие.
4. Особенности социально-психологических методов управления персоналом.
5. Современные тенденции и подходы к развитию методов управления персоналом.

**Задача 1.** В Вашей организации принято решение сократить (оптимизировать) свой центр профессионального обучения. Этот центр имеет мало заказов от других подразделений, но зато существует с момента основания Вашей организации и считался уважаемым подразделением в своей области, куда часто заходили высокие гости. В роли руководителя кадровой службы разработайте предложения по вовлечению сотрудников центра в процесс реализации этого организационного решения. Считаете ли Вы возможным просто отправить ценных сотрудников и тренеров на биржу труда? Аргументируйте свой ответ.

### **Деловая игра «Стратегия кадровой работы: отбор или развитие?»**

Цель игры: разработать несколько (одно – два) предложения по решению важной кадровой стратегической проблемы предприятия. Обучающиеся должны сформировать подгруппы численностью 5-7 человек. Затем каждый обучающийся должен подумать и внести свои предложения по решению проблемы, которая, безусловно, является стратегической кадровой проблемой некоторого предприятия (реального или вымышленного), а именно: наша кадровая стратегия будет основываться на подготовке и развитии собственных кадров (стратегия «выращивания») или мы будем стремиться приглашать высококвалифицированных специалистов со стороны («стратегия перекупщика»). При этом в уме обучающийся должен обдумать свои варианты решения этой проблемы, изложив их на чистом листе бумаги формата А3. После этого, каждый обучающийся передаёт свой лист соседу по подгруппе справа. Последний должен прочитать только что полученную проблему и «набросать» внизу первые мысли, которые пришли ему в голову в отношении нее. На это

дается одна минута. Преподаватель внимательно следит за временем. Этот процесс повторяется каждые 60 секунд и продолжается до тех пор, пока к каждому не вернется его записка.

**Вопросы:**

1. Нашел ли кто-либо новое кадровое решение, которое вы заранее не предусматривали?
2. Есть ли польза хотя бы от некоторых предложений?
3. Возникают ли у вас в связи с этими предложениями другие идеи?

#### **4. Формулирование и реализация стратегий развития персонала**

**Контрольные вопросы и задания по теме**

1. Роль стратегии в управлении персоналом.
2. Разработка стратегии управления персоналом, ее цели и задачи.
3. Управление, ориентированное на высокие показатели работы.
4. Модель управления, ориентированное на высокий уровень приверженности.
5. Согласование стратегий организации со стратегией управления персоналом.
6. Управление персоналом при различных видах стратегии организации.

**Задача 1.** В ходе решения задач по реализации долгосрочной кадровой стратегии, необходимо учитывать особенности мотивационной сферы отдельных категорий работников. Поэтому приведите примеры подразделений, в которых ведущей группой мотивов могут являться: - Мотивы самореализации и достижения; - Мотивы надёжности и безопасности; - Мотивы получения материальной выгоды.

**Решение.** В ходе разработки стратегии организационного развития, её последующей реализации, необходимо учитывать особенности мотивационной сферы работников. Как правило (могут быть хоть и редкие, но исключения!), ведущие мотивы связаны с характером и особенностями производственной деятельности. Мотивы самореализации и достижения более выражены в подразделениях, связанных с научно-исследовательскими разработками, при содержательном наполнении рекламной продукции. Мотивы надёжности и безопасности являются ведущими в производственных подразделениях, занятых выпуском крупносерийной продукции, а также в штабных подразделениях (кадры, бухгалтерия). Есть ещё одна категория работников, где выражены эти мотивы, - работники предпенсионного возраста, для которых важным является благополучно достичь пенсионного возраста («дотянуть до пенсии, которую для нас отодвинули»). Мотивы получения материальной выгоды выражены в подразделениях, занятых реализацией продукции, совершенствованием сбытовой деятельности предприятия.

#### **5. Стратегическое развитие персонала**

**Контрольные вопросы и задания по теме**

1. Понятие, цели и задачи стратегического развития персонала.
2. Ресурсные возможности и интеллектуальный капитал.
3. Развитие компетенций персонала в условиях стратегического управления.
4. Управление компетенциями персонала.
5. Элементы развития персонала: «научение», образование, развитие, обучение.

**Задание 1.** В ходе разработки и реализации стратегии организационного и кадрового развития, в Вашей организации возникла необходимость укомплектования штатами вновь созданного структурного подразделения – отдела креативного маркетинга и рекламы. Посоветуйте специалисту кадровой службы, какой ведущий мотив должен быть у большинства сотрудников вновь созданного подразделения. Обоснуйте свои рекомендации при помощи теорий мотивации. Тема 4. Реализация кадровой стратегии в организации.

**Задание 2.** Приведите примеры двух основных сценариев реализации кадровой стратегии организации: поиск кадровых резервов внутри организации либо привлечение высококвалифицированных кадров из внешней среды. Можно воспользоваться примерами из практики комплектования профессиональных спортивных команд (например, практика комплектования ХК «Салават Юлаев»). Какие риски можно выделить при реализации стратегий этих двух типов?

## **6. Концептуальные основы кадровой политики организации**

### **Контрольные вопросы и задания по теме**

1. Понятие кадровой политики организации.
2. Цели, задачи и основные элементы кадровой политики.
3. Основные подходы к формированию кадровой политики.
4. Типы кадровой политики и их краткая характеристика.
5. Факторы, влияющие на выбор типа кадровой политики.
6. Особенности кадровой политики современных организаций.

**Задание.** Внимательно проработайте следующий кейс «Пётр Груздев». «Орион» — это крупная многонациональная компания по производству товаров бытовой химии. Она осуществляет операции в десяти странах на просторах СНГ. В России она производит некоторые виды своей продукции на одном из заводов, расположенном в небольшом провинциальном южно-уральском городке. Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы данного завода. Как только продукция сходит с производственной и упаковочной линии в северной части завода, она перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены складские помещения. Эти операции осуществляются в две смены и без остановки. Если здесь происходит срыв, то вся система стопорится и сделанная продукция не может сойти с производственной линии. Петр Груздев работает в южной части завода на складе. Ему 28 лет, он не женат и уже семь лет работает на этом заводе. В его обязанности входит погрузка готовой продукции на конвейер и складирование ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика. Дома Петр живет с матерью и отцом; домой приходит в основном спать. Всем известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с людьми у него уходит много времени и сил. Он нередко жалуется, что после этого он бывает «разбитым». Петр тратит достаточно много денег на свои развлечения. Такое возможно потому, что родителям денег он почти не дает. Его отец, находясь на пенсии, все еще работает и получает неплохую заработную плату. Сам Петр умудряется немного подработать на стороне, выступая время от времени в качестве судьи на соревнованиях местных мужских и женских команд по волейболу. Он также активно занимается спортом для своего удовольствия: зимой — это популярный в этом городе хоккей, а летом — русская лапта. Ему очень нравится быть среди людей, получать удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от самих занятий спортом. На работе Петр уже не первый год известен старательностью и качеством работы, с одной стороны, а также своими непредсказуемыми прогулами, с другой. Можно сказать, что это ценный работник, но с неожиданными «вывертами». Невыходы на работу нередко превращаются у Петра просто в загулы. Последние три года это выглядело следующим образом. Позапрошлый год ..... 12 дней (5 случаев) Прошлый год ..... 9 дней (7 случаев) Текущий год ..... 10 дней (8 случаев) Кроме того, Петр часто опаздывает на работу, объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода. Его новый начальник участка Галина Николаевна не считает, что

активная жизнь Петра вне работы — причина его прогулов и опозданий. Хотя она и не совсем в этом уверена. Она не может понять, почему он на это жалуется каждый раз, когда появляется на работе на следующий день. Однажды, когда Петр прогулял несколько раз после игр в хоккей, он пытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала старые боли в спине. Из его личного дела Галина Николаевна действительно обнаружила, что два года назад Петр обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось как раз после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали о том, что Петру не возбранялось работать после случившегося. Галина Николаевна была у Петра уже четвертым по счету начальником участка за последние два с половиной года его работы на заводе. Все предыдущие начальники участка сделали в личном деле Петра записи о его нарушениях. Они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петр соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причины своего поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось. В принципе Петр был хорошим работником. Ему не за что было делать замечания, но и нельзя было и ожидать от него каких-либо сверх усилий. Просматривая его личное дело, Галина Николаевна вспоминала трех его предыдущих начальников. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полную свободу в работе с минимальными проверками со своей стороны. А один был действительно «жестким» начальником, держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Галина Николаевна обнаружила из личного дела интересный факт. Прогулы Петра были чаще именно у этого «жесткого» начальника и меньше у тех двух «либералов», дававших людям самим решать, где, как и когда работать. В восемь часов утра в понедельник 6 октября 2021 г. Петр Груздев не появился на работе, и складская бригада должна была начать работу в сокращенном составе. Анализируя записи в личном деле Петра, Галина Николаевна определила, что он впал в новый период загулов. К тому же недавно, в сентябре, он уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять, чтобы Петр вышел на работу, и в будущем подобные случаи были исключены.

**Вопросы:** 1. Проведите анализ поведения Петра Груздева на работе и вне работы. 2. Разработайте и предложите стратегию и тактику работы с подобным контингентом работников. 3. Какие риски и возможности представляет собой кадровая стратегия развития подобного рода работников?

## **7. Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации**

### **Контрольные вопросы и задания по теме**

1. Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации. Стадия формирования и основная цель кадровой политики.
2. Стадия роста с точки зрения формализации и регламентации требований к деятельности персонала организации.
3. Стадия стабилизации – разработка новых форм труда под новые технологии.
4. Стадия кризиса – использование схем частичной занятости.

### **Примерная тематика творческих работ:**

1. Влияние высокоорганизованного труда менеджера на организацию труда подчиненных.
2. Стратегическое и текущее планирование персонала.
3. Разработка и реализация стратегии управления персоналом организации.
4. Выявление и оценка кадровых рисков с целью моделирования эффективных бизнес-процессов в области стратегического управления персоналом.
5. Организация финансового планирования и прогнозирования затрат по элементам кадровой политики организации с целью оптимизации как отдельных бизнес-процессов, так и системы стратегического управления персоналом в целом.

6. Формирование программ для обеспечения развития кадрового потенциала организации в соответствии со стратегией ее развития.
7. Эффективное руководство подразделениями, группами сотрудников, реализующими специализированные функции управления персоналом.
8. Создание системы управления персоналом предприятия.
9. Стратегическое управление персоналом как фактор повышения конкурентоспособности организации.
10. Особенности управления персоналом на разных стадиях жизненного цикла организации.
11. Этапы построения кадровой политики.
12. Концепции развития управления персоналом в условиях рыночной системы.
13. Организационное проектирование системы управления персоналом.
14. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом.
15. Реализация стратегии управления персоналом.
16. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
17. Инновации в управлении персоналом.
18. Управление нововведениями в кадровой работе.
19. Зависимость менеджмента изменений от организационной культуры.

#### **Кейс. Кадровая политика организации.**

Предлагается изучить предложенные материалы, документы по кадровой политике какой-либо организации.

**Задание:** Самостоятельно или в группах по 3-5 человек разработать проект стратегии кадровой политики организации. Подготовить презентацию, раскрывающую цели, содержание, достоинства, перспективы и возможные сложности в реализации проекта данной стратегии.

#### **Тесты на знание основных положений по дисциплине «Стратегия управления персоналом и кадровая политика»**

1. Что является главным результатом анализа внешней кадровой среды организации:
  - 1.1 Выявление внутренних резервов организации;
  - 1.2 Анализ финансового состояния организации;
  - 1.3 Выявление кадровых угроз и возможностей.
2. Развитие человеческих ресурсов должно учитывать следующие особенности сотрудников:
  - 2.1 Социальные, этнические и культурные различия;
  - 2.2 Гендерный фактор в управлении;
  - 2.3 Усилия на выполнение плана по объему продаж.
3. Мониторинг внешней и внутренней кадровой среды организации – это:
  - 3.1 Сбор информации, существующей в ретроспективе;
  - 3.2 Отслеживание текущей, вновь появляющейся информации;
  - 3.3 Процесс формулирования миссии и целей организации.
4. Вид кадровой стратегии, в котором ключевые структурные подразделения разрабатывают и реализуют свои кадровые стратегии, называется:
  - 4.1 Децентрализованная;
  - 4.2 Централизованная;
  - 4.3 Аутсорсинговая.

5. Одновременный анализ и внешней, и внутренней среды в стратегическом управлении персоналом предполагает использование менеджером метода:
- 5.1 SNW-анализа;
  - 5.2 SWOT-анализа;
  - 5.3 PEST/LE-анализа.
6. Стратегическое управление персоналом предполагает применение двух групп теорий мотивации:
- 6.1 Популяционных и демографических характеристик персонала;
  - 6.2 Содержательных и процессуальных;
  - 6.3 Инициативных и законодательных.16
7. В какой содержательной теории мотивации ключевым показателем является удовлетворённость трудом:
- 7.1 Двухфакторной теории Ф.Герцберга;
  - 7.2 Трёхфакторной теории Д. МакКлелланда;
  - 7.3 Иерархической теории А. Маслоу.
8. Качественная характеристика подчинённого, получившая название «зрелость» определяется сочетанием двух качеств:
- 8.1 наличие высшего образования и карьерный рост;
  - 8.2 Структура затрат в отрасли и стадия жизненного цикла;
  - 8.3 Компетентность и мотивация.
9. Существует следующее количество сил конкуренции в соответствии с моделью М. Портера:
- 9.1 4;
  - 9.2 5;
  - 9.3 3.
10. Модель, описывающая процесс адаптации руководителя, получила название:
- 10.1 Конкурентно - эволюционной;
  - 10.2 Последовательно - проблемной;
  - 10.3 Эволюционно - проблемной.
11. Что из перечисленного не является элементом кадровой стратегии организации:
- 11.1 Целевой сегмент рынка;
  - 11.2 Общая стратегия организации;
  - 11.3 Поиск неудовлетворенных потребностей.
12. Кадровые проблемы, периодически возникающие в организации, относятся к категории:
- 12.1 Ситуационных проблем;
  - 12.2 Сущностных проблем;
  - 12.3 Постоянных проблем.
13. Управленческое обследование кадровой подсистемы организации – это:
- 13.1 Анализ деятельности административно-управленческого персонала;
  - 13.2 Оценка сильных и слабых сторон организации;
  - 13.3 Одно из направлений антикризисного оздоровления организации.
14. Организационное развитие в стратегическом управлении персоналом невозможно без:

- 14.1 Воздействия на мотивационную сферу работников организации;
- 14.2 Оценки и последующей оптимизации издержек;
- 14.3 Перехода на комбинированную оплату труда со стимулирующими надбавками.
  
- 15. Качественная характеристика работника «зрелость» используется в стратегическом управлении персоналом в следующем теоретическом подходе:
  - 15.1 Поведенческом;
  - 15.2 Ситуационном;
  - 15.3 Когнитивном.
  
- 16. Кадровый бенчмаркинг представляет собой:
  - 16.1 Один из способов долгосрочного планирования развития системы управления персоналом;
  - 16.2 Способ анализа кадрового состава по сравнению с другими организациями;
  - 16.3 Способ расширения ассортимента выпускаемой продукции.
  
- 17. Широкое распространение в стратегическом управлении персонала получила модель GROW. Она разработана для поэтапного проведения:
  - 17.1 Коучинга;
  - 17.2 Производственного обучения;
  - 17.3 Наставничества.
  
- 18. Реализация стратегических кадровых решений обязательно должна предусматривать:
  - 18.1 Проведение серии производственных и технологических совещаний;
  - 18.2 Работу по финансовому оздоровлению организации;
  - 18.3 Возможное сопротивление со стороны персонала.
  
- 19. Управленческая адаптация описывается при помощи следующей модели:
  - 19.1 Модифицированной матрицы БКГ;
  - 19.2 Эволюционно-проблемной модели;
  - 19.3 модели жизненного цикла продукта.
  
- 20. Одной из наиболее востребованных компетенций современных руководителей является компетенция:
  - 20.1 Хорошее знание каналов сбыта продукции;
  - 20.2 Опыт изучения клиентов и конкурентов;
  - 20.3 Способность эффективно управлять командой.

### **Критерии оценки форм текущего контроля**

#### **Критерии оценки теста**

Тест – инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента на более чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 56-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 55 % тестовых заданий и менее.

### **Критерии оценки устного опроса**

Опрос – метод контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа материалов лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

### **Критерии оценки решения практических заданий**

При решении практических заданий разрешено пользоваться табличными, нормативными, специализированными управленческими, вероятностно-статистическими, экономико-финансовыми справочными материалами.

Оценка «отлично» - студент ясно изложил условие решения задания с обоснованием точной ссылкой на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «хорошо» - студент изложил условие решения задания, но с отдельными несущественными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «удовлетворительно» - студент в целом изложил условие решения задания, но с отдельными существенными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «неудовлетворительно» - студент не уяснил условие решения задания или решение не обосновал ссылками на формулы / правила / закономерности / явления.

## **1.2 Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации**

### **Список вопросов к экзамену**

1. Предмет и принципы современного управления персоналом организации.
2. Методы управления персоналом: традиционная классификация.
3. Методы управления персоналом: критика традиционной классификации и альтернативный подход.
4. Понятие стратегии управления персоналом, связь с общей (генеральной) стратегией организации.
5. Цели стратегического управления персоналом в современной организации.
6. Глобальные изменения в обществе, которые повлияли на стратегические ориентиры в управлении персоналом в конце 20 – начале 21 в. (М.В. Грачёв).
7. Выделение школ в управлении и стратегия кадровой работы в организации.
8. Общий цикл стратегического менеджмента и выстраивание цикла стратегического управления персоналом.
9. Концепция стратегического управления человеческими ресурсами и её связь с корпоративной стратегией (М. Армстронг).

10. Основные компоненты развития человеческих ресурсов: профессиональное и организационное обучение.
11. Стратегические приоритеты в области развития человеческих ресурсов (Р. Харрисон).
12. Стратегический анализ человеческих ресурсов организации: применение SWOT-анализа.<sup>19</sup>
13. Стратегический анализ человеческих ресурсов во внешней среде организации: применение STEP/LE-факторного анализа.
14. Понятие системы сбалансированных показателей в области кадровой работы.
15. Стратегия развития е-обучения в организации и создание корпоративного университета.
16. Стратегия формирования и развития трудовой мотивации: использование содержательного и процессуального подхода.
17. Стратегия развития трудовой мотивации: гуманистический подход и пирамида А. Маслоу.
18. Стратегия развития трудовой мотивации: трёхфакторная теория Д. МакКлелланда.
19. Стратегия развития трудовой мотивации: удовлетворённость трудом и двухфакторная теория Ф. Герцберга.
20. Стратегия развития трудовой мотивации: три фундаментальных ожидания в теории В. Врума.
21. Учёт основных положений теории справедливости при стратегическом управлении персоналом.
22. Комплексная процессуальная теория мотивации Портера – Лоулера и стратегия управления персоналом.
23. Проведение интервью с кандидатом на вакантную должность: применение проективных вопросов (С. Иванова).
24. Ситуационные вопросы при собеседовании с сотрудником: оценка скрытых мотиваторов (С. Иванова).
25. Применение кейсовых вопросов при оценке социально-психологических и социальных (культурных) особенностей сотрудников организации.
26. Подготовка информационной базы для принятия стратегических кадровых решений.
27. Ключевые характеристики персонала для принятия стратегических кадровых решений.
28. Концепция обучающейся организации (П. Сенге), принцип непрерывности.
29. Модель пяти сил конкуренции М. Портера и стратегия управления персоналом организации.
30. Влияние организационной культуры и окружающих условий на стратегию управления персоналом (К. Арджирис).
31. Анализ конкурентного окружения и стратегия кадрового развития организации.
32. Построение кривой отклика на объявление о кадровой вакансии: выделение трёх стратегических групп.
33. Понятие сценарного анализа в стратегическом управлении персоналом.
34. Этапы сценарного анализа в разработке кадровой стратегии организации.
35. Формирование управленческой команды как вид стратегического кадрового решения.
36. Персонал как стратегический ресурс организации.
37. Концепция ролевого распределения в управленческой команде (классификация И.К. Адизеса).
38. Экспресс-диагностика управленческих ролей в команде руководителей.
39. Коучинг как метод стратегического управления развитием персонала.
40. Технология проведения коучинга в организации (модель GROW).
41. Методика наставничества в системе стратегического управления персоналом.
42. Система профессионального обучения (training) в организации, образовательный контракт.
43. Роль организационной культуры в формировании кадровой стратегии.
44. Понятие бенчмаркинга в области стратегического управления персоналом.
45. Виды бенчмаркинга в области стратегического управления персоналом.

46. Концепция ситуационного подхода в стратегическом управлении персоналом.
47. Уровни зрелости персонала и принятие стратегических кадровых решений. 48. Стратегические решения в отношении кадровой мобильности и поступления на работу (employability).
49. Реализация стратегии управления персоналом: централизованная модель. 50. Реализация стратегии управления персоналом: децентрализованная модель. 51. Стратегическое развитие менеджеров: предвосхищающий и реактивный сценарий.
52. Концепция повышения квалификации «точно в срок» (justintime) в стратегическом управлении персоналом.
53. Стратегические этапы развития менеджеров: анализ потребностей, оценка требуемых навыков, разработка программ обучения.
54. Необходимость развития социальных компетенций менеджеров в долгосрочной стратегии кадрового развития.
55. Проблема формирования навыков интернационального управления у менеджеров как часть кадровой стратегии организации.
56. Концепция управленческой адаптации в структуре стратегического управления персоналом.
57. Эволюционно-проблемная модель управленческой адаптации: четыре стадии (А.Р. Кудашев).
58. Получение прогноза успешности управленческой адаптации при помощи опросника ПОМА.
59. Стратегия управления вознаграждением в системе стратегического управления персоналом.
60. Стратегия управления вознаграждением для различных категорий работников: исполнители, продажи, менеджеры.

### **Образец билета**

ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»  
Кафедра управления и предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
Магистерская программа «Управление персоналом»  
Дисциплина:  
«Стратегия управления персоналом и кадровая политика»

#### **БИЛЕТ № 1**

1. Тестовое задание (вариант 1)
2. Задача

Зав. кафедрой  
канд. экон. наук, доцент

Д.Ю. Брюханов

### **Пример тестового задания**

**Тестовые задания к экзамену по дисциплине «Стратегия управления персоналом и кадровая политика»**

#### **Вариант 1**

**1. Стратегическое управление персоналом возникло:**

- а) в Древнем Риме при планировании военных сражений;
- б) со вступлением управления персоналом в этап УЧР;
- в) с появлением первых отделов кадров в начале XX в.;
- г) в результате внедрения научных разработок Ф. Тейлора американскими компаниями;
- д) в государственном планировании трудовых ресурсов в СССР;
- е) в период массового использования в управлении информационных технологий.

**2. Главное отличие управления человеческими ресурсами от традиционного управления кадрами состоит в:**

- а) тотальной компьютеризации управления персоналом, использовании разнообразных компьютерных программ для решения кадровых вопросов;
- б) четком разделении функций между линейными руководителями и специалистами служб персонала, устранении почвы для конфликтов между ними;
- в) нацеленности кадровой стратегии на достижение компромисса между экономическими интересами компании и ее социальными партнерами;
- г) непосредственном подчинении кадрового планирования производственному плану;
- д) интегрировании управления персоналом в общую стратегию бизнеса.

**3. Долгосрочные социальные программы компании относятся к задачам:**

- а) тактическим;
- б) всем перечисленным в вопросе;
- в) стратегическим;
- г) оперативным.

**4. К отличительным чертам стратегии управления персоналом не относится:**

- а) долгосрочный характер целей;
- б) важность (релевантность) решаемых задач для жизнедеятельности организации, ее успеха или выживания;
- в) связь с высшим уровнем управленческой иерархии;
- г) высокая степень редукции (упрощения) сложных управленческих проблем;
- д) связь с насущными, жизненно важными интересами сотрудников;
- е) общесистемный характер стратегии управления персоналом, его распространенность на все жизненно важные для компании сферы и уровни управления.

**5. Укажите, к какому уровню стратегии управления персоналом относится модель социального партнерства:**

- а) общесистемному, содержащему цели, затрагивающие всю систему управления персоналом компанией;
- б) функциональному, характеризующему отдельные постоянно осуществляемые функции управления персоналом;
- в) специфическому, конкретно ситуационному, связанному с особыми условиями работы компании.

**6. Главными достоинствами стратегического управления человеческими ресурсами является возможность:**

- а) рационализировать управление кадровым составом, глубже понять его сегодняшнее состояние, своевременно заметить угрозы и новые возможности;
- б) минимизировать количество увольнений, сократить текучесть кадров;
- в) повысить заработную плату работников и объем социальных льгот;
- г) обеспечить интеграцию человеческих, экономических, техникотехнологических ресурсов для решения важнейших задач;

- д) держать руку на пульсе перемен, быстрее замечать изменения ситуации и реагировать на них;
- е) повысить гибкость управления, расширить права менеджеров в принятии мер по адаптации компании к изменениям ситуации.

**7. Укажите, какому типу генеральной стратегии наиболее соответствует стратегия социального партнерства:**

- а) стратегии предпринимательства;
- б) стратегии динамического роста;
- в) стратегии прибыльности;
- г) стратегии ликвидации;
- д) стратегия выживания;
- е) стратегии резкого изменения курса.

**8. К основополагающим принципам тейлористской модели управления персоналом относится:**

- а) узкая специализация работников, жесткий контроль за ними при приличной зарплате;
- б) научная обоснованность основных функций управления, стабильность рабочего места, поощрение инициативы работников
- в) децентрализация управления, групповая организация труда, подчиненность личных интересов общим;
- г) подбор здоровых и добросовестных работников, демократический стиль управления, дробление производственных операций;
- д) разделение труда, корпоративный дух, дисциплина;
- е) максимальное задействование физического и интеллектуального потенциала работника.

**9. Две стратегические модели управления персоналом, позволяющие в большей мере обеспечить солидарность всех участников производства и предотвращать забастовки:**

- а) неотейлористская;
- б) индивидуалистическая;
- в) виртуальная;
- г) самоуправленческая;
- д) социального партнерства.

№ теста	Правильные ответы	№ теста	Правильные ответы
1	б)	6	а), г)
2	д)	7	б)
3	б)	8	а)
4	д)	9	г), д)
5	а)		

**Задачи к экзамену (примеры)**

Задача 1. Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года.

На начало года численность населения трудоспособного возраста составила 1 млн. человек; вступили в трудоспособный возраст – 30 тыс. человек; умерли из лиц трудоспособного возраста – 5 тыс. человек; выбыли из трудоспособного возраста – 35 тыс. человек; прибыло из других районов – 350 тыс. человек; убыли в другие районы – 100 тыс. человек.

Задача 2. Анализ ситуации «Выбираем способы отбора и привлечения персонала».

Характеристика организации:

Профиль деятельности: продовольственная розничная сеть. Численность персонала: более 50 тыс. человек. Срок работы на рынке: 12 лет.

Общая ситуация: Компания – крупный продовольственный ритейлер на российском рынке. Ее стратегическая цель – стать лидером в области розничной торговли продуктов питания и непродовольственных товаров первой необходимости. Главным способом достижения обозначенной цели является постоянное увеличение числа торговых точек по всей стране с поглощением мелких павильонов, ларьков, рынков. В связи с этим существует постоянная потребность в притоке трудовых ресурсов, однако потенциальные работники (молодежь) не спешат выбирать торговые точки данного ритейлера в качестве места работы по причине негативного имиджа компании. Ходят слухи, что руководство магазинов (администраторы) неуважительно относится к рядовому персоналу, оказывает на него моральное давление. Система штрафов за малейшие провинности, ненормированный рабочий день (порой приходится работать сверх смены бесплатно) обуславливают дефицит кадров в компании, особенно кассиров и продавцов. Потребность в таких сотрудниках достигает 80 %, что даже выше, чем в среднем по отрасли. Таким образом, перед службой персонала стоят задачи: обеспечить постоянный приток рядового персонала и обратить внимание высшего руководства на основную причину текучести кадров – неэффективный стиль управления руководителей среднего звена.

Вопрос. Что делать в данной ситуации? Выбрать оптимальные методы привлечения и отбора персонала.

Задание 3. Оцените правомерность решения руководителя в перечисленных ниже ситуациях.

1. Р. И. поступила на работу менеджером по продажам с испытательным сроком 2 месяца. Генеральный директор находился в этот период постоянно в разъездах. После приезда он принял решение об её увольнении через 2 недели после окончания испытательного срока.

2. А.В. была принята секретарем с испытательным сроком 2 месяца.

Спустя 2 недели после начала работы она заболела. Начальник отдела решил, что по причине слабого здоровья она будет часто отсутствовать на работе и вынес решение об её увольнении как не выдержавшую испытательный срок. Прав ли начальник отдела?

3. Н.К. был принят продавцом в универсам с испытательным сроком 2 месяца. Уже на 3-й день он был уличен в краже продуктов и уволен по приказу руководителя за неудовлетворительные результаты испытательного срока. Правомерно ли такое решение?

**Задание 4. Ситуация для анализа.**

Павел Георгиевич Нечаев руководит обувной фабрикой «Стрела» в течение 15 лет. Через два года он собирается выйти на пенсию и полностью посвятить себя любимому делу – выращиванию гладиолусов. Как опытный руководитель он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе преемника. Это тем более важно, что «Стрела» переживает не лучшие времена – объемы производства падают, потому что продукция фабрики не выдерживает конкуренции с импортной обувью, работники не

получают заработную плату в течение трех месяцев, устаревшее оборудование требует замены. Павел Георгиевич присматривает три возможные кандидатуры на свою должность – Александра Плутта, Ирину Семенову и Игоря Северского, но не может сделать свой выбор (характеристика кандидатов – см. таблицу ниже).

Вопрос. Кого бы вы посоветовали Павлу Георгиевичу в качестве преемника? Почему?

Характеристика кандидатов

Параметр	Кандидаты		
	А. Плутт	И. Семенова	И. Северский
Возраст	45	41	54
Образование	Высшее, инженер-экономист	Высшее, инженер-технолог	Высшее, инженер-механик
Занимаемая должность	Начальник отдела сбыта и снабжения (1 год)	Главный технолог (5 лет)	Главный инженер (11 лет)
Опыт работы	3 года гендиректор ТОО «Горизонт» (установка металлических дверей); 15 лет службы в ВС, экономист, начальник финансовой части полка	1 год зам. главного технолога; 3 года нач. цеха; начальника 3 года инженер; 3 года инженер-технолог на фабрике «Стрела»	4 года главный инженер; 5 лет зам. начальника производства; 4 года нач. цеха; 3 года бригадир; 6 лет токарь
Навыки коммуникации	Хорошие	Отличные	Средние
Прилежание	Хорошее	Отличное	Исключительное
Авторитет в коллективе	Средний	Высокий	Высокий
Аналитические способности	Хорошие	Исключительные	Хорошие
Настойчивость	Исключительная	Высокая	Высокая

## Оценка ответа на экзамене по билетам

Правила выставления оценки:

### Оценка теста:

Оценка проставляется по количеству набранных баллов (правильных ответов):  
 менее 60% от максимально возможного количества баллов - **неудовлетворительно**,  
 60-69 % от максимально возможного количества баллов - **удовлетворительно**,  
 70-79 % от максимально возможного количества баллов - **хорошо**,  
 80-100% от максимально возможного количества баллов – **отлично**.

Оценка задачи:

	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
--	---------	--------	-------------------	---------------------

Правильно определена методика расчета показателей (выбрана логика рассуждения)	+	+	+	-
Правильно определена последовательность решения (последовательность обоснования решения)	+	+	-	-
Правильность расчета сумм (правильность решения)	+	-	-	-
Обоснование выводов	+	+	-	-

Общая оценка за экзамен определяется как среднее арифметическое между оценками за тест и задачу. В случае получения нецелого числа округление осуществляется в сторону оценки за задачу.

## **Приложение № 2 к рабочей программе дисциплины Стратегия управления персоналом и кадровая политика**

### **Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Поэтому необходимо постоянно осуществлять контроль над систематической работой студентов. В начале изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием разделов дисциплины, с целями и задачами курса, связями с другими дисциплинами, списком основной и дополнительной литературы, графиком консультаций преподавателя.

Чтение лекций предполагает изложение структуры темы и краткого содержания ее основных вопросов, в основном, сложных для усвоения и (или) имеющих дискуссионный характер. Лекционный курс, в основном, строится на основных положениях в области экономики труда, представленных в научных трудах российских и зарубежных ученых, имеющихся в наличии в библиотеке Университета, ЭБС и упомянутых в списке основной и дополнительной литературы программы. После лекции студенты обращаются к данным источникам для закрепления знаний по рассмотренным на лекции вопросам. В случае затруднения необходимо обратиться за консультацией к преподавателю в соответствии с утвержденным графиком консультаций.

До очередного практического занятия по рекомендованным источникам студентам необходимо проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия. При подготовке к практическим занятиям следует использовать не только лекции, учебную литературу, но и информацию тематических сайтов, например <http://window.edu.ru/> - единое окно доступа к образовательным ресурсам - федеральная информационная система открытого доступа к интегральному каталогу образовательных интернет-ресурсов и к электронной библиотеке учебно-методических материалов для всех уровней образования. На практическом занятии студенты должны принимать активное участие в обсуждении поставленных вопросов, с которыми необходимо ознакомиться заранее, а также в решении ситуационных задач и тестовых заданий.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Стратегия управления персоналом и кадровая политика» состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях на основе выложенных в системе Moodle презентаций, конспекта лекций и дополнительных источников, указанных в списке литературы. Для проверки качества изучения материала к отдельным темам предусмотрены тестовые задания для самопроверки.

Задачи для самостоятельного решения формулируются на лекциях и практических занятиях. Впоследствии выполнение этих заданий при наличии вопросов со стороны студентов разбирается на последующих занятиях и/или обсуждается в чате.

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, качества отработки решений задач и промежуточных контрольных мероприятий.

Темы для самостоятельного изучения:

1. Стратегическое развитие человеческих ресурсов.
2. Способности и компетенции сотрудников как объект управления персоналом организации.
3. Система сбалансированных показателей для области управления персоналом организации.
4. Человеческие ресурсы организации как главный источник конкурентоспособности организации.
5. Концепция интеллектуального (человеческого) капитала в стратегическом управлении персоналом.
6. Соотношение общей стратегии развития организации и стратегического управления персоналом.
7. Стратегическое развитие персонала: применение коучинга и наставничества.
8. Модель пяти сил конкуренции М. Портера и кадровое развитие организации.
9. Технологии развития персонала: профессиональное обучение с отрывом и без отрыва от рабочего места.
10. Образование и развитие персонала – две взаимно дополняющие логики стратегического управления персоналом.
11. Понятие и этапы сценарного анализа в области управления персоналом организации.
12. Стратегические приоритеты в области управления персоналом и заинтересованность руководства организации.
13. Маркетинг персонала организации.
14. Вопросы кадровой мобильности и поступления на работу (employability).
15. Анализ человеческих ресурсов и организационной культуры.
16. Понятие, виды и технологии кадрового бенчмаркинга.
17. Формирование ценностей обучения в организации и развитие культуры обучающейся организации.
18. Технологии е-обучения (e-learning) как инструмент стратегического управления персоналом.
19. Централизованная и децентрализованная стратегия управления персоналом в организации.
20. Стратегии организационного обучения: одноконтурное и двухконтурное (К. Арджирис).
21. Коучинг в организации: применение стратегической модели GROW.