

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. проректора по учебной работе

_____ Василенко В.Н.

«30» мая 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегический менеджмент

Направление подготовки
38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) подготовки
Управление персоналом организации

Квалификация выпускника
Бакалавр

Воронеж

1. Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование компетенций обучающегося в области профессиональной деятельности и сфере профессиональной деятельности:

07 Административно-управленческая и офисная деятельность (в сфере информационно-аналитического обеспечения и оперативного управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы и в любых видах экономической деятельности).

Дисциплина направлена на решение задач профессиональной деятельности *информационно-аналитического; организационно-управленческого* типов.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки *38.03.03 Управление персоналом*.

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

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения Компетенции
1	ПКв-5	Способен осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	ИД2 _{ПКв-5} - Разрабатывает планы, формирует кадровый резерв и организует мероприятия по развитию и построению деловой карьеры персонала, готовит предложения по формированию бюджета на организацию и проведение данных мероприятий

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД2 _{ПКв-5} - Разрабатывает планы, формирует кадровый резерв и организует мероприятия по развитию и построению деловой карьеры персонала, готовит предложения по формированию бюджета на организацию и проведение данных мероприятий	Знает: принципы и методы стратегического планирования
	Умеет: применять принципы и методы стратегического планирования при формировании кадрового резерва
	Владеет: навыками участия в выборе стратегических альтернатив формирования кадрового резерва на основе анализа прогнозируемых видов рисков

3. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина относится к *части, формируемой участниками образовательных отношений* Блока 1 ООП. Дисциплина является обязательной к изучению.

Изучение дисциплины основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин:

- Основы психологии и социологии труда;
- Основы организации труда;
- Трудовое право;
- Правовое обеспечение профессиональной деятельности;
- Основы кадровой политики и кадрового планирования;
- Анализ и проектирование рабочих мест;
- Регламентация и нормирование труда;
- Анализ и планирование трудовых показателей;
- Кадровый аудит;
- Учебная практика, ознакомительная практика.

Дисциплина является предшествующей для *изучения последующих дисциплин, практик*:

- Корпоративная социальная ответственность;
- Производственная практика, преддипломная практика;
- Производственная практика, технологическая (проектно-технологическая) практика;
- выполнение и защита выпускной квалификационной работы.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы.

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак.ч.
		7
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
Контактная работа в т. ч. аудиторные занятия:	61,6	61,6
Лекции	30	30
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия	30	30
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	30	30
Консультации текущие	1,5	1,5
Вид аттестации (зачет)	0,1	0,1
Самостоятельная работа:	82,4	82,4
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	15	15
Подготовка к практическим занятиям	15	15
РПР	10	10
Другие виды самостоятельной работы, в том числе решение ситуационных задач	42,4	32,4

5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

5.1 Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела	Трудоемкость раздела, ак.ч
1	Концепции и сущность стратегического менеджмента в управлении персоналом	Эволюция стратегического менеджмента. Базовые понятия стратегического менеджмента в управлении персоналом. Система стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент и корпоративное управление в условиях глобализации мировой экономики. Школы стратегий.	28
2	Методологические основы стратегического анализа в управлении персоналом	Принципы и методы анализа внешней среды организации. Стратегический анализ микро, макро и мезосреды в управлении персоналом. Стратегический анализ отрасли. Принципы и методы анализа внутренней среды в управлении персоналом. SWOT-анализ. Портфельный анализ. БКГ-анализ. Анализ 5 сил Портера. Анализ по матрице Мак-Кинси. Анализ отдельных видов рисков в бизнес-	46,4

		процессах организации, в том числе управления персоналом.	
3	Типы стратегий бизнеса	Базовые (эталонные) стратегии в управлении персоналом. Конкурентные стратегии. Функциональные стратегии. Продуктовые стратегии. Корпоративные стратегии. Классификация стратегий по этапам жизненного цикла организации.	34
4	Разработка и реализация стратегии в управлении персоналом	Процесс разработки стратегии в управлении персоналом. Процесс стратегического планирования в управлении персоналом. Принципы, базовые модели и методы стратегического планирования в управлении персоналом. Выбор стратегических альтернатив. Организация реализации стратегии. Стратегические управленческие решения на основе осуществления анализа прогнозируемых видов рисков. Организационная структура процесса эффективного стратегического управления (сетевые и проектные структуры). Оценка необходимости проведения мероприятий по управлению рисками в аспекте формирования стратегических направлений развития в управлении персоналом организации. Разработка стратегических бюджетов. Оценка и контроллинг в системе стратегического управления организацией.	34
5	<i>Консультации текущие</i>		1,5
7	<i>Зачет</i>		0,1

5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак. ч	Практические занятия, ак. ч	СРО, ак. ч
1	Концепции и сущность стратегического менеджмента в управлении персоналом	6	6	16
2	Методологические основы стратегического анализа в управлении персоналом	8	8	30,4
3	Типы стратегий бизнеса	8	8	18
4	Разработка и реализация стратегии в управлении персоналом	8	8	18
	<i>Консультации текущие</i>		1,5	
	<i>Зачет</i>		0,1	

5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, ак. ч.
1	Концепции и сущность стратегического менеджмента в управлении персоналом	Эволюция стратегического менеджмента. Базовые понятия стратегического менеджмента в управлении персоналом. Система стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент и корпоративное управление в условиях глобализации мировой экономики. Школы стратегий.	6
2	Методологические основы стратегического анализа в управлении персоналом	Принципы и методы анализа внешней среды организации. Стратегический анализ микро, макро- и мезосреды в управлении персоналом. Стратегический анализ отрасли. Принципы и методы анализа внутренней среды в управлении персоналом. SWOT-анализ. Портфельный анализ. БКГ-анализ. Анализ 5 сил Портера. Анализ	8

		по матрице Мак-Кинси. Анализ отдельных видов рисков в бизнес-процессах организации, в том числе управления персоналом.	
3	Типы стратегий бизнеса	Базовые (эталонные) стратегии в управлении персоналом. Конкурентные стратегии. Функциональные стратегии. Продуктовые стратегии. Корпоративные стратегии. Классификация стратегий по этапам жизненного цикла организации.	8
4	Разработка и реализация стратегии в управлении персоналом	Процесс разработки стратегии в управлении персоналом. Процесс стратегического планирования в управлении персоналом. Принципы, базовые модели и методы стратегического планирования в управлении персоналом. Выбор стратегических альтернатив. Организация реализации стратегии. Стратегические управленческие решения на основе осуществления анализа прогнозируемых видов рисков. Организационная структура процесса эффективного стратегического управления (сетевые и проектные структуры). Оценка необходимости проведения мероприятий по управлению рисками в аспекте формирования стратегических направлений развития в управлении персоналом организации. Разработка стратегических бюджетов. Оценка и контроллинг в системе стратегического управления организацией.	8

5.2.2 Практические занятия

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость, ак. ч.
1	Концепции и сущность стратегического менеджмента в управлении персоналом	Эволюция стратегического менеджмента. Базовые понятия стратегического менеджмента в управлении персоналом. Система стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент и корпоративное управление в условиях глобализации мировой экономики. Школы стратегий.	6
2	Методологические основы стратегического анализа в управлении персоналом	Принципы и методы анализа внешней среды организации. Стратегический анализ микро, макро- и мезосреды в управлении персоналом. Стратегический анализ отрасли. Принципы и методы анализа внутренней среды в управлении персоналом. SWOT-анализ. Портфельный анализ. БКГ-анализ. Анализ 5 сил Портера. Анализ по матрице Мак-Кинси. Анализ отдельных видов рисков в бизнес-процессах организации, в том числе управления персоналом.	8
3	Типы стратегий бизнеса в управлении персоналом	Базовые (эталонные) стратегии в управлении персоналом. Конкурентные стратегии. Функциональные стратегии. Продуктовые стратегии. Корпоративные стратегии. Классификация стратегий по этапам жизненного цикла организации.	8
4	Разработка и реализация стратегии в управлении персоналом	Процесс разработки стратегии в управлении персоналом. Процесс стратегического планирования в управлении персоналом. Принципы, базовые модели и методы стратегического планирования в управлении персоналом. Выбор стратегических альтернатив. Организация реализации стратегии. Стратегические управленческие решения на основе осуществления анализа прогнозируемых видов рисков. Организационная структура процесса эффективного стратегического управления (сетевые и проектные структуры). Оценка необходимости проведения мероприятий по управлению рисками в аспекте формирования стратегических направлений развития в управлении персоналом организации. Разработка стратегических бюджетов. Оценка и контроллинг в системе стратегического управления организацией.	8

5.2.3 Лабораторный практикум - не предусмотрен.

5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, ак. ч
1	Концепции и сущность стратегического менеджмента в управлении персоналом	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	3
		Подготовка к практическим занятиям	3
		Другие виды СРО, в том числе решение ситуационных задач	10
2	Методологические основы стратегического анализа в управлении персоналом	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	4
		Подготовка к практическим занятиям	4
		РПР	10
		Другие виды СРО, в том числе решение ситуационных задач	12,4
3	Типы стратегий бизнеса	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	4
		Подготовка к практическим занятиям	4
		Другие виды СРО, в том числе решение ситуационных задач	10
4	Разработка и реализация стратегии в управлении персоналом	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	4
		Подготовка к практическим занятиям	4
		Другие виды СРО, в том числе решение ситуационных задач	10

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

6.1 Основная литература

1.Клавсуц, И. Л. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Л. Клавсуц, Д. А. Клавсуц. — Новосибирск : НГТУ, 2022. — 115 с. <https://e.lanbook.com/book/306365>

2.Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие для вузов (гриф УМО ВО) / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 168 с. <https://urait.ru/bcode/544472>

3.Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. <https://urait.ru/bcode/536417>

6.2 Дополнительная литература

1.Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров (гриф УМО ВО) / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 507 с. <https://urait.ru/bcode/508941>

2.Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов (гриф УМО ВО) / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 333 с. <https://urait.ru/bcode/535679>

3.Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации : учебник и практикум для вузов (гриф УМО ВО) / под редакцией Н. А. Горелова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 309 с. <https://urait.ru/bcode/531992>

4.Тульчинский, Г. Л. Бренд-менеджмент. Бренддинг и работа с персоналом : учебное пособие для вузов / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 255 с. <https://urait.ru/bcode/538743>

6.3 Учебно-методические материалы

Освоение закрепленных за дисциплиной компетенций осуществляется посредством изучения теоретического материала на лекциях, выполнения практических работ. Учебно-методический комплекс дисциплины размещен в Электронной информационно-образовательной среде ВГУИТ <http://education.vsu.ru/>.

6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
Научная электронная библиотека	https://www.elibrary.ru/defaultx.asp
Образовательная платформа «Юрайт»	https://urait.ru/
ЭБС «Лань»	https://e.lanbook.com/
АИБС «МегаПро»	https://biblos.vsu.ru/MegaPro/Web
Сайт Министерства науки и высшего образования РФ	http://minobrnauki.gov.ru
Электронная информационно-образовательная среда ФГБОУ ВО «ВГУИТ»	http://education.vsu.ru

6.5 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

При изучении дисциплины используется программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы: ЭИОС университета, в том числе на базе программной платформы «Среда электронного обучения ЗКЛ».

При освоении дисциплины используется лицензионное и открытое программное обеспечение

Программы	Лицензии, реквизиты подтверждающего документа
Adobe Reader XI	(бесплатное ПО) https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html
Альт Образование	Лицензия № AAA.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно»
Microsoft Windows 8	Microsoft Open License
Microsoft Windows 8.1	Microsoft Windows Professional 8 Russian Upgrade Academic OPEN 1 License No Level#61280574 от 06.12.2012 г. https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license
Microsoft Office Professional Plus 2010	Microsoft Open License Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 License No Level #48516271 от 17.05.2011 г. https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license
Microsoft Office 2007 Standart	Microsoft Open License Microsoft Office 2007 Russian Academic OPEN No Level #44822753 от 17.11.2008 https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license
Libre Office 6.1	Лицензия № AAA.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно» (Включен в установочный пакет операционной системы Альт Образование 8.2)

Справочно-правовые системы

Программы	Лицензии, реквизиты подтверждающего документа
-----------	---

Справочные правовая система «Консультант Плюс»	Договор о сотрудничестве с «Информсвязь-черноземье», Региональный информационный центр общероссийской сети распространения правовой информации Консультант Плюс № 8-99/RD от 12.02.1999 г.
--	--

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Ауд. 2. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Проектор Epson EB-W9 2500 Переносное оборудование, экран, ноутбук Lenovo, акустическая система BEHRINGER B208D; Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Ауд. 248. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Компьютер ASUS; Коммутатор D-Link DES-1008D; Принтер HP Laser Jet 1018; Интерактивная доска Activboard; переносные колонки активные Microlab SOLO.

Ауд. 427а. Помещение (Учебная аудитория) для самостоятельной работы обучающихся: Компьютер Intel Core Duo E5300, сетевой коммутатор для подключения к компьютерной сети (Интернет), ноутбук Lenovo, ноутбук Asus D541NAGQ335T, ноутбук Samsung 300Ci5-241OM 2.3, ноутбук HP AMD, ноутбук Acer "17.3" Celeron N 3350/1, 1/2048/500/Intel/HD/WIN10, ноутбук DNS, Ноутбук Acer 15.6.

8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Оценочные материалы (ОМ) для дисциплины (модуля) включают в себя:

- перечень компетенций с указанием индикаторов достижения компетенций, этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

ОМ представляются отдельным комплектом и **входят в состав рабочей программы дисциплины (модуля) в виде приложения.**

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ «Положение об оценочных материалах».

ПРИЛОЖЕНИЕ
к рабочей программе

1. Организационно-методические данные дисциплины для очно-заочной форм обучения

1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы.

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч.
		8
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
Контактная работа в т. ч. аудиторные занятия:	16,5	16,5
Лекции	8	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия	8	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	8	8
Консультации текущие	0,4	0,4
Вид аттестации (зачет)	0,1	0,1
Самостоятельная работа:	127,5	127,5
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	107,5	107,5
Подготовка к практическим занятиям	6	6
Контрольная работа	10	10
Другие виды самостоятельной работы	4	4

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения Компетенции
1	ПКв-5	Способен осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	ИД2 _{ПКв-5} - Разрабатывает планы, формирует кадровый резерв и организует мероприятия по развитию и построению деловой карьеры персонала, готовит предложения по формированию бюджета на организацию и проведение данных мероприятий

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД2 _{ПКв-5} - Разрабатывает планы, формирует кадровый резерв и организует мероприятия по развитию и построению деловой карьеры персонала, готовит предложения по формированию бюджета на организацию и проведение данных мероприятий	Знает: принципы и методы стратегического планирования
	Умеет: применять принципы и методы стратегического планирования при формировании кадрового резерва
	Владеет: навыками участия в выборе стратегических альтернатив формирования кадрового резерва на основе анализа прогнозируемых видов рисков

2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные материалы		Технология/процедура оценивания (способ контроля)
			наименование	№№ заданий	
1	Концепции и сущность стратегического менеджмента в управлении персоналом	ПКв-5 (ИД2 _{ПКв-5})	Собеседование (вопросы к зачету)	1-60	Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
			Тест		Бланочное или компьютерное тестирование (процентная шкала)
Собеседование (решение практических задач)	Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)				
Расчетно-практическая работа	Проверка преподавателем (Уровневая шкала)				
2	Методологические основы стратегического анализа в управлении персоналом				
3	Типы стратегий бизнеса				
4	Разработка и реализация стратегии в управлении персоналом		Кейс-задания (ситуационные задания)		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)

3 Оценочные материалы для промежуточной аттестации.

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Аттестация обучающегося по дисциплине проводится в форме тестирования и предусматривает возможность последующего собеседования (зачета, экзамена).

3.1 Банк заданий

ПКв-5 Способен осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала (ИД2_{ПКв-5} - Разрабатывает

планы, формирует кадровый резерв и организует мероприятия по развитию и построению деловой карьеры персонала, готовит предложения по формированию бюджета на организацию и проведение данных мероприятий)

№ задания	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
1	Как определяется этап карьеры: А временной период развития личности Б фазы развития профессионала В периоды овладения деятельностью Г все ответы правильные
2	При планировании карьеры различают следующие типы целей А личные, предметные, индустриальные Б объективные, субъективные В личные, общественные Г только личные
3	В процессе планирования карьеры учитываются три стороны А работник, руководитель, отдел человеческих ресурсов Б работодатель, работник, помощник руководителя В отдел человеческих ресурсов, работник, преподаватель Г руководитель, помощник руководителя, работник
4	Какие стадии проходит человек в ходе своей карьеры А подготовительная, первая, вторая, третья Б первая, вторая, третья, заключительная В предварительная, первоначальная, стадия стабильной работы, стадия отставки Г стадия стабильной работы, подготовительная, вторая, заключительная
5	Этапы карьеры (уберите лишнее) А этап становления Б этап сохранения В этап завершения Г конечный этап
6	Какой из этапов не входит в этапы карьеры? А этап сохранения Б этап завершения В этап становления Г этап планирования
7	Какого типа целей не существует при планировании карьеры? А личные Б коллективные В инструментальные Г предметные
8	К какому этапу относится освоение работы, развитие профессиональных навыков А предварительная, Б первоначальная, В стадия стабильной работы, Г стадия отставки
9	Гендерный подход в карьере – это: 1. «гендер» (пер. с лат. – «социальный пол») как совокупность норм поведения и позиций, которые ассоциируются с лицами мужского и женского пола в любом данном обществе. Гендер, т.е. социальный пол, является основной областью, в которой или при помощи которой выражается власть; 2. успех продвижения в карьере в зависимости от принадлежности к конкретному полу.
10	Принцип заметности означает, что: 1. представление результатов своего труда как мастера своего дела, профессионала, широкой общественности; 2. создание соответствующего имиджа делового человека.
11	Принцип экономичности карьеры означает, что: 1. выбор такого способа деятельности и продвижения по карьерной лестнице, который дает наибольший результат при наименьших затратах ресурсов, распределение сил, ритмичная смена состояний напряжения и расслабления, физическая, психологическая и интеллектуальная тренировки, избегание лишних (нерациональных) действий; 2. достижение максимального успеха в жизни за минимально короткий срок.
12	Принцип маневренности карьеры означает, что: 1. продвижение по служебной лестнице с соответствующими корректировками поведения, уступками обстоятельствам и т.д.; 2. отсрочка продвижения по карьерной лестнице из-за несходства характера с вышестоящим руководством.
13	Принцип соразмерности в карьере означает, что: 1. скорость карьерного продвижения поддерживается соразмерностью с общим движением группы, производственной команды. Именно такое движение обеспечивает устойчивость;

	2. соотношение размера заработной платы лидера с заработной платой высшего руководства.
14	Важнейшее условие служебной карьеры – это: 1. нахождение и совмещение смысла личной жизни, службы и социальных процессов; 2. получение высокого статуса в организации и признание вышестоящим руководством.
15	Карьера как стратегия – это: 1. такой способ организации карьеры, который, с одной стороны, обеспечивает оптимальное использование движущих механизмов, а с другой – ослабляет действие факторов торможения. Стратегической целью является обеспечение устойчивости карьерного процесса; 2. такой способ карьеры, который, несмотря на различные обстоятельства, в том числе и негативные, способствует обязательному удовлетворению потребностей человека.
16	Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи? а. Строго на круг его обязанностей б. Строго на область приложения усилий в. На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий
17	Кто из руководства фирмы является самым влиятельным и ответственным менеджером по стратегии? А) генеральный директор Б) главный бухгалтер В) исполнительный директор Г) вице — президент
18	Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является: А технология менеджмента Б мотивация персонала В финансовые и статистические методы Г различные системы оплаты труда персонала
19	Функциональный руководитель: А отвечает за все аспекты деятельности организации Б не имеет права подписи В принимает окончательные решения Г всегда подчиняется линейному руководителю
20	Делегирование – это: А поручение подчиненному выполнить конкретный объем работы Б задание, которое руководитель дает каждому своему подчиненному В передача задач другому лицу, которое берет на себя ответственность за их выполнение помощь, которую работник оказывает своему руководителю
21	Дивизиональная структура НЕ может специализироваться: А по продукту Б по потребителям В по региональному признаку Г по отраслевому признаку
22	Линейный руководитель: А появился в результате вертикального разделения труда Б не имеет права подписи В отвечает за отдельный аспект управленческой деятельности Г появился в результате горизонтального разделения труда
23	От 25 до 30 лет длится какой этап карьеры А предварительный Б этап продвижения В этап становления Г этап сохранения
24	Какие преимущества создает для организации развитие карьеры А возможность планировать профессиональный рост Б удовлетворенность трудом В нет правильного ответа Г сокращение текучести кадров
25	Управление развитием персонала в нужном для организации направлении, характеризующееся составлением плана продвижения работника называется: А развитие персонала Б планирование карьеры В развитие карьеры Г планирование персонала
26	От чего не зависит реализация плана развития карьеры А профессионального и индивидуального развития Б эффективного партнерства с руководителем В заметного положения в организации Г погодных условий
27	Что представляют собой правила управления деловой карьерой А принципы поведения индивида по планированию и осуществлению служебного роста Б принципы поведения индивида в обществе

	В принципы поведения индивида в организации Г нет правильного ответа.
28	Развитие профессиональных знаний, умений, навыков сотрудников исходя из целей развития соответствующих подразделений, которые в свою очередь привязаны к стратегии компании это ... А) адаптация персонала Б) обучение персонала В) внешнее обучение персонала
29	Профессиональная специализированная карьера характеризуется тем, что ... А) конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии он может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Б) конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник проходит последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. В) конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации.
30	Модель карьеры «лестница» предусматривает... А) каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время. Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала. После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы. Б) жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию. В) предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую с занятием каждой непродолжительное время (1–2 года). Постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально–психологического климата в коллективе.
31	Карьерограмма – это А) инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Б) совокупность мер по формированию, использованию и восстановлению финансовых ресурсов, необходимых для эффективного функционирования системы. В) Это вид практической деятельности субъекта по разработке стратегических решений, предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий, которые направлены на приобретение организацией устойчивого конкурентного преимущества посредством формирования конкурентоспособности персонала и создания условий для его эффективного труда.
Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)	
32	Карьера – это: 1 последовательность должностей в рамках всей профессиональной жизни человека; 2. постепенное продвижение по служебной лестнице, сопровождающееся изменением навыков, способностей, квалификационных возможностей работника; 3. продвижение человека по ступеням производственной, социальной, административной или иной иерархии; 4. изменение социального статуса человека, сопровождающееся увеличением его доходов.
33	Возможные цели карьеры: 1. получить работу или должность, которая усиливает возможности человека и способствует его развитию; 2. работать по профессии или занимать должность, способствующую достижению определенной степени независимости; 3. получить работу или должность, хорошо оплачиваемую или позволяющую одновременно иметь большие побочные доходы; 4. удовлетворение потребности человека во власти.
34	К этапам карьеры относятся: 1. начало карьеры, связанное с адаптацией к рабочим условиям, овладением необходимыми навыками и информацией, деловыми качествами; 2. середина карьеры, связанная с упрочением профессионального положения: освоением должности, осознанием своих реальных возможностей; 3. конец карьеры (выход на пенсию), связанный со значительным изменением статуса, изменением привычного порядка и ритма жизни; 4. подготовительный этап карьеры, связанный с усвоением необходимых знаний, навыков и умений.
35	К негативным явлениям, сопровождающим карьеру, относятся: 1. профессиональное «выгорание», т.е. состояние эмоционального истощения, сопровождаемое крайним цинизмом; 2. признаки «выгорания», сопровождающиеся ощущением работы как бремени, плохим настроением на работе и после нее, развитием психосоматических заболеваний, снижением производитель-

	<p>ности труда и профессионального уровня; 3. завышенная самооценка человека, восприятие себя как незаменимого; 4. страх перед отставкой как отказом от всего важного и ценного в жизни; – появление психосоматических заболеваний, а в ряде случаев – подавленности и депрессии.</p>										
36	<p>Формирование резерва на замещение вышестоящей должности в организации включает следующие этапы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. взаимная оценка работников (по контактным группам); 2. оценка качества работника непосредственными руководителями; 3. получение обобщенных экспертных оценок всех работников; 4. выделение работников, получивших высокие оценки, кадровые данные которых удовлетворяют нормативным требованиям к соответствующим должностям; 5. принятие решения о включении работников в резерв, утверждение состава резерва 6. обучение кандидата, организация стажировки; 6. выполнение конкурсных разработок, предложенных работникам, находящимся в резерве, или участие в различных проектах; 7. уточнение, корректировка информации о кандидатах, включенных в резерв по результатам обучения, стажировки, конкурсов; 8. назначение на руководящие должности; 9. прекращение трудового контракта, увольнение, сокращение. 										
37	<p>При включении в кадровый резерв для последующего замещения руководящей должности учитываются следующие параметры:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. образование, стаж, опыт руководящей работы конкретного работника; 2. результаты личной деятельности работника; 3. результаты деятельности руководимого коллектива; 4. обобщенные результаты последней аттестации работника; 5. результаты повышения квалификации; результаты стажировки; 6. возраст, состояние здоровья; 7. характер межличностных отношений с подчиненными и вышестоящим руководством. 										
38	<p>Работа с резервом кадров планируется на конкретный период:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. короткий (от 1 до 2 лет); 2. длительный (от 5 до 10 лет); 3. наиболее оптимальный (от 0,5 лет до 1 года). 										
Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности											
39	<p>Соотнесите задачи стратегического управления персоналом</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">А) Стратегическое управление персоналом</td> <td>1. обеспечение эффективной связи между бизнес-стратегией и кадровой политикой; развитие корпоративной культуры; разработка корпоративных механизмов оценки и мотивации персонала; управление организационными изменениями.</td> </tr> <tr> <td>Б) Оперативное управление персоналом</td> <td>2. соблюдение трудового законодательства; обеспечение рациональных взаимоотношений между сотрудниками.</td> </tr> <tr> <td>В) Текущее управление персоналом</td> <td>3. управление деятельностью персонала; подбор и расстановка персонала; обучение и развитие персонала; вовлечение сотрудников в управление организацией</td> </tr> </table> <p>А-1, б-3, в-2.</p>		А) Стратегическое управление персоналом	1. обеспечение эффективной связи между бизнес-стратегией и кадровой политикой; развитие корпоративной культуры; разработка корпоративных механизмов оценки и мотивации персонала; управление организационными изменениями.	Б) Оперативное управление персоналом	2. соблюдение трудового законодательства; обеспечение рациональных взаимоотношений между сотрудниками.	В) Текущее управление персоналом	3. управление деятельностью персонала; подбор и расстановка персонала; обучение и развитие персонала; вовлечение сотрудников в управление организацией			
А) Стратегическое управление персоналом	1. обеспечение эффективной связи между бизнес-стратегией и кадровой политикой; развитие корпоративной культуры; разработка корпоративных механизмов оценки и мотивации персонала; управление организационными изменениями.										
Б) Оперативное управление персоналом	2. соблюдение трудового законодательства; обеспечение рациональных взаимоотношений между сотрудниками.										
В) Текущее управление персоналом	3. управление деятельностью персонала; подбор и расстановка персонала; обучение и развитие персонала; вовлечение сотрудников в управление организацией										
40	<p>Сопоставьте тип стратегии с характерными чертами стратегии персонала</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Тип стратегии</th> <th>Характерные черты стратегии организации</th> <th>Характерные черты стратегии управления персоналом</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 Стратегия предпринимательства</td> <td>Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска</td> <td>А) В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом, воображением, способных действовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности</td> </tr> <tr> <td>2 Стратегия динамического роста</td> <td>Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности</td> <td>Б) В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Используются достаточно стандартные методы оплаты и стимулирования труда. Преобладает потребность в узких специалистах и дисциплинированных исполнителях. В управлении персоналом относительно высок удельный вес работ с информацией стандартного характера по учету, статистике, ведению личных дел и т.п.</td> </tr> </tbody> </table>		Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом	1 Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	А) В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом, воображением, способных действовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности	2 Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	Б) В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Используются достаточно стандартные методы оплаты и стимулирования труда. Преобладает потребность в узких специалистах и дисциплинированных исполнителях. В управлении персоналом относительно высок удельный вес работ с информацией стандартного характера по учету, статистике, ведению личных дел и т.п.
Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом									
1 Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	А) В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом, воображением, способных действовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности									
2 Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	Б) В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Используются достаточно стандартные методы оплаты и стимулирования труда. Преобладает потребность в узких специалистах и дисциплинированных исполнителях. В управлении персоналом относительно высок удельный вес работ с информацией стандартного характера по учету, статистике, ведению личных дел и т.п.									

3 Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции	В) Стремление использовать дешевую рабочую силу. Применяются стандартизированные процедуры найма. Жесткая политика в области оплаты труда. Меры стимулирования труда направлены на увеличение выработки продукции
4 Стратегия выживания	Главная цель - спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов. Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста	Г) Наем персонала прекращен. Имеет место существенное сокращение штатов. В основном усилия тратятся на высвобождение персонала, оформление пособий и содействие в трудоустройстве увольняемых работников. Главное - сохранить опытные, преданные кадры, с которыми можно попытаться начать новое дело. Система вознаграждений не стимулирует наем
5 Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются	Д) Наем персонала максимально снижен. Происходит сокращение штатов и расходов на социальные нужды. Пересматриваются основные положения кадровой политики. Вносятся изменения в систему управления персоналом. Сокращаются программы обучения и развития персонала. Изучаются возможности и осуществляется замена ряда линейных руководителей и специалистов. Ведется поиск специалистов, способных предложить перспективные проекты

1-а, 2-б, 3-в, 4-д, 5-г.

Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы

41	<p><i>Исходные данные и постановка задачи.</i> На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Организационно-управленческие виды работ</th> <th>Количество действий по выполнению вида работ</th> <th>Время, необходимое для выполнения действия, ч</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Расчет денежной наличности</td> <td>500</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Учет доходов-расходов предприятия</td> <td>3000</td> <td>0,5</td> </tr> <tr> <td>Расчет сводного финансового баланса</td> <td>300</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table> <p>Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) - 1920 ч; Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3; Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12; Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,1. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.</p> <p style="text-align: center;">Решение</p> <p>1. Расчет суммарного времени выполнения работ: $\sum mt = (500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0,5) + (300 \cdot 3) = 2900$ ч. 2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени: $K_{нрв} = 1,3 \cdot 1,12 \cdot 1,1 = 1,6$. 3. Определение расчетной численности персонала: $Ч_p = (2900 / 1920) \cdot 1,6 = 2,4$ человека; принимаемая численность - 3 человека, с условием дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.</p>			Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч	Расчет денежной наличности	500	1	Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5	Расчет сводного финансового баланса	300	3
Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч													
Расчет денежной наличности	500	1													
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5													
Расчет сводного финансового баланса	300	3													
42	<p>Рассчитать потребность во внешнем наборе, если можно перевести из других структурных подразделений 10 чел. Планируется увеличить объем выпуска продукции на 20% при неизменном уровне производительности труда. Численность базового периода – 360 чел.</p> <p>Решение: Если производительность труда не увеличивается, то прирост численности будет пропорционален приросту объема выпуска, т.е. 20%. $DЧ = 360 \times 0,2 = 72$ чел. $72 - 10 = 62$ чел – потребность во внешнем наборе Ответ: 62 чел.</p>														
43	<p>Число обслуживаемых станков в цехе – 120, норма обследования – 7 станков, число смен – 1,8. Номинальный фонд рабочего времени одного рабочего в год – 262 дня, реальный – 240 дней. Определить плановую численность обслуживающих рабочих.</p>														

Решение:

$$Ч = ((120 \times 1,8) / 7) \times (262/240) = 34 \text{ чел.}$$
 Ответ: плановая численность – 34 чел.

Кейс-задания
(Ситуационные задания)

44 Задание
 Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей-сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 80 – 70 человек в год).
 Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов. Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму 44 (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.
 Вопросы:
 1) Существует ли, по Вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?
 Ответ:
 По моему мнению, существует связь между высокой текучестью кадров и методом отбора. Усовершенствовать данный процесс можно следующим образом: принимать на работу слесарей-сборщиков нужно при участии мастеров. Мастера должны присутствовать на собеседовании при приеме на работу слесарей.

45 Задание
 Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей-сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 80 – 70 человек в год).
 Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов. Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму 44 (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.
 Вопросы:
 Кого из кандидатов, данные на которых приведены, Вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию Вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

Кандидат	1	2	3
Возраст	45	38	25
Стаж работы	25	15	5
Число организаций в которых работал	5	11	6
Образование	Среднее	Высшее	Среднее
Семейное положение	Женат, 2 ребенка	Холост	Разведенных, 3 ребенка
Служба в армии	да	нет	Да
Специальность	Слесарь	водопроводчик	Инженер-механик
Месторождения	г. Москва	г. Волочаевка	г. Тамбов

Ответ:
 Из трех имеющихся кандидатов, я приняла бы на работу кандидата А. Я использовала следующую информацию: стаж работы, возраст, число организаций, в которых работал кандидат, образование и специальность. Информация, которая оказалась лишней – в первую очередь это место рождения. Оно ни как не может отразиться на текучести кадров и даже качестве работы. Также не обратила бы внимания на семейное положение и службу в армии.
 В первую очередь, при приеме на работу необходимо посмотреть на число организаций, в которых работал кандидат, по каким причинам он менял места работы, как часто происходила смена работы. Также на эту должность не стоит брать человека с высшим образованием, так как он рано или поздно покинет данное место работы, сменит на более подходящее, т.к. это может быть переходным пунктом в его жизни.

46 Задание
 До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.
 Как должен поступить начальник отдела?
 Возможные варианты ответов:
 1. Начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и

	<p>обсуждать возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела.</p> <p>2. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.</p> <p>3. Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.</p>				
47	<p>Из представленных критериев заполнить таблицу SWOT-анализ системы управления персоналом предприятия</p> <p>Критерии: 1. Благоприятный психологический климат в коллективе 2. Невысокая текучесть кадров среди сотрудников, работающих более 6 месяцев 3. Сбалансированное количество рабочих мест 4. Эффективное использование рабочего времени 5. Невысокая численность персонала 10. Сбалансированная половозрастная структура рабочей силы 11. Не ведется учет и анализ использования рабочего времени 12. Относительно высокая текучесть кадров среди вновь принятых сотрудников при низкой текучести среди сотрудников, проработавших в компании более 6 месяцев 13. Наличие практики принятия управленческих решений, касающихся персонала, без учета мнения сотрудников 14. Не развито кадровое планирование, управление производительностью труда и анализ вклада каждого работника в прибыль компании 15. Не разработана технология поиска и отбора персонала 16. Улучшение качества подготовки управленческих кадров в высшей школе 17. Существует возможность «переманивания» необходимых специалистов из муниципальных больниц из-за более низкого уровня зарплат медицинских работников в бюджетной сфере. 18. Высокая производительность современного оборудования 19. Возможность использования рекрутинговых агентств для поиска редких или узких специалистов 20. Возможность использования тренинговых компаний для развития и укрепления корпоративной культуры 21. Возможность использования современных методов и принципов поиска и отбора персонала 22 Дефицит медицинского персонала на рынке труда 23. Техническая сложность современного лабораторного оборудования требует дополнительного обучения работников лаборатории 24. Из-за дефицита медицинских специалистов существует высокая вероятность переманивания квалифицированного персонала конкурентами. 25. Процесс поиска медицинских работников более трудоемкий и дорогостоящий</p> <p>Ответ: SWOT-анализ системы управления персонала предприятия</p> <table border="1" data-bbox="300 1093 1513 1742"> <tr> <td data-bbox="300 1093 906 1435"> <p>Сильные стороны 1. Благоприятный психологический климат в коллективе 2. Невысокая текучесть кадров среди сотрудников, работающих более 6 месяцев 3. Сбалансированное количество рабочих мест 4. Эффективное использование рабочего времени 5. Невысокая численность персонала</p> </td> <td data-bbox="906 1093 1513 1435"> <p>Слабые стороны 1. Не ведется учет и анализ использования рабочего времени 2. Относительно высокая текучесть кадров среди вновь принятых сотрудников при низкой текучести среди сотрудников, проработавших в компании более 6 месяцев 3. Наличие практики принятия управленческих решений, касающихся персонала, без учета мнения сотрудников 4. Не развито кадровое планирование, управление производительностью труда и анализ вклада каждого работника в прибыль компании 5. Не разработана технология поиска и отбора персонала</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="300 1435 906 1742"> <p>Возможности 1. Улучшение качества подготовки управленческих кадров в высшей школе 2. Существует возможность «переманивания» необходимых специалистов из муниципальных больниц из-за более низкого уровня зарплат медицинских работников в бюджетной сфере. 3. Высокая производительность современного оборудования 4. Возможность использования рекрутинговых агентств для поиска редких или узких специалистов 5. Возможность использования тренинговых компаний для развития и укрепления корпоративной культуры</p> </td> <td data-bbox="906 1435 1513 1742"> <p>Угрозы 1. Дефицит медицинского персонала на рынке труда 2. Техническая сложность современного лабораторного оборудования требует дополнительного обучения работников лаборатории 3. Из-за дефицита медицинских специалистов существует высокая вероятность переманивания квалифицированного персонала конкурентами. 4. Процесс поиска медицинских работников более трудоемкий и дорогостоящий</p> </td> </tr> </table>	<p>Сильные стороны 1. Благоприятный психологический климат в коллективе 2. Невысокая текучесть кадров среди сотрудников, работающих более 6 месяцев 3. Сбалансированное количество рабочих мест 4. Эффективное использование рабочего времени 5. Невысокая численность персонала</p>	<p>Слабые стороны 1. Не ведется учет и анализ использования рабочего времени 2. Относительно высокая текучесть кадров среди вновь принятых сотрудников при низкой текучести среди сотрудников, проработавших в компании более 6 месяцев 3. Наличие практики принятия управленческих решений, касающихся персонала, без учета мнения сотрудников 4. Не развито кадровое планирование, управление производительностью труда и анализ вклада каждого работника в прибыль компании 5. Не разработана технология поиска и отбора персонала</p>	<p>Возможности 1. Улучшение качества подготовки управленческих кадров в высшей школе 2. Существует возможность «переманивания» необходимых специалистов из муниципальных больниц из-за более низкого уровня зарплат медицинских работников в бюджетной сфере. 3. Высокая производительность современного оборудования 4. Возможность использования рекрутинговых агентств для поиска редких или узких специалистов 5. Возможность использования тренинговых компаний для развития и укрепления корпоративной культуры</p>	<p>Угрозы 1. Дефицит медицинского персонала на рынке труда 2. Техническая сложность современного лабораторного оборудования требует дополнительного обучения работников лаборатории 3. Из-за дефицита медицинских специалистов существует высокая вероятность переманивания квалифицированного персонала конкурентами. 4. Процесс поиска медицинских работников более трудоемкий и дорогостоящий</p>
<p>Сильные стороны 1. Благоприятный психологический климат в коллективе 2. Невысокая текучесть кадров среди сотрудников, работающих более 6 месяцев 3. Сбалансированное количество рабочих мест 4. Эффективное использование рабочего времени 5. Невысокая численность персонала</p>	<p>Слабые стороны 1. Не ведется учет и анализ использования рабочего времени 2. Относительно высокая текучесть кадров среди вновь принятых сотрудников при низкой текучести среди сотрудников, проработавших в компании более 6 месяцев 3. Наличие практики принятия управленческих решений, касающихся персонала, без учета мнения сотрудников 4. Не развито кадровое планирование, управление производительностью труда и анализ вклада каждого работника в прибыль компании 5. Не разработана технология поиска и отбора персонала</p>				
<p>Возможности 1. Улучшение качества подготовки управленческих кадров в высшей школе 2. Существует возможность «переманивания» необходимых специалистов из муниципальных больниц из-за более низкого уровня зарплат медицинских работников в бюджетной сфере. 3. Высокая производительность современного оборудования 4. Возможность использования рекрутинговых агентств для поиска редких или узких специалистов 5. Возможность использования тренинговых компаний для развития и укрепления корпоративной культуры</p>	<p>Угрозы 1. Дефицит медицинского персонала на рынке труда 2. Техническая сложность современного лабораторного оборудования требует дополнительного обучения работников лаборатории 3. Из-за дефицита медицинских специалистов существует высокая вероятность переманивания квалифицированного персонала конкурентами. 4. Процесс поиска медицинских работников более трудоемкий и дорогостоящий</p>				
48	<p>В компании N приняли решение открыть еще одно направление по выпуску продукции низкого ценового сегмента. Соответственно, объемы производства по плану должны увеличиться на 15%. Какие пункты необходимо внедрить в HR-стратегию?</p> <p>Ответ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Реорганизовать наем сотрудников и изменить требования к соискателям, отдавая предпочтение высококвалифицированным и мотивированным специалистам. 2. Усовершенствовать систему адаптации сотрудников. 3. Увеличить производительность через улучшение системы мотивации. <p>Такие действия помогут достичь поставленной цели и эффективно запустить еще одно направление деятельности в компании.</p>				
49	Руководство компании А для увеличения прибыли поставило задачу повысить квалификацию персонала.				

	<p>В организации появились новые должности, которые должны освоить действующие сотрудники. HR-стратегия в этом случае будет основана на таких пунктах:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение процедуры подбора и обучения персонала. 2. Организация труда (перераспределение задач и ротация персонала). 3. Обучение сотрудников. 4. Система мотивации, внедрение премий и бонусов за успешное выполнение задач. <p>Верно ли выбрана стратегия?</p> <p>Ответ: Делая упор на эти пункты в стратегии, HR-отдел повышает производительность труда и способствует профессиональному росту сотрудников, что потенциально увеличит прибыль самого предприятия. Стратегия выбрана верно.</p>
50	<p>Вы специалист по управлению, член команды по организации и проведению кадрового аудита в одной из организаций потребительской кооперации, а именно, на небольшом консервном заводе, занимающемся переработкой овощей и фруктов. На предприятии работает 80 человек из них 25- управленцы и специалисты, остальные – рабочие. В последние годы предприятие стало терять конкурентоспособность из-за недостаточного качества выпускаемой продукции и не возможности ее реализации на насыщенном подобными товарами рынке. Руководство предприятия приняло решение о широкомасштабном внутреннем исследовании с целью выявления причин такой ситуации и пригласило специалистов для проверки разных направлений деятельности предприятия, в том числе и по управлению персоналом.</p> <p>Задание: Определите направления Вашей работы и последовательность Ваших действий.</p> <p>Решение:</p> <p>В сфере управления персоналом можно выделить несколько направлений деятельности по описанной в задаче проблеме. Для преодоления возникшего кризиса необходимо провести диагностику кадрового потенциала организации, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труд, разрешение конфликтов. Т.к. предприятие находится в стадии спада производства – входит в кризисную фазу, то конфликты на заводе неизбежны.</p> <p>В данном случае, можно работать по таким направлениям, как ротация кадров:</p> <p>Определение соответствия сотрудников занимаемым позициям. На основе фактических результатов работы и субъективного мнения руководства возможно выявить работников, заведомо неэффективных на данных должностях.</p> <p>Далее, руководство решает, уволить особо не эффективных сотрудников, обучить их либо оставить на прежнем месте с понижением в должности/ на той же должности.</p> <p>При обследовании ситуации на заводе возможно и то, что какие-то работники нуждаются в переобучении, повышении квалификации. Возможно, на завод было поставлено оборудование, на котором сотрудники работать не умеют. Возможно, специалисты и управленцы владеют устаревшими знаниями по своей специальности.</p> <p>В таком случае, заводу может помочь принятие решения о направлении определенных работников на обучение. На основе данных о наиболее трудных и перспективных для развития данного сотрудника областях при условии эффективности для работодателя, принимается решение о направлении сотрудника на переобучение.</p> <p>Также на заводе возможны проблемы личностного характера в связках «руководитель – подчиненный», «подчиненный – руководитель». При проведении различных тестов, анкет, опросов возможно выявить проблемы в обстановке коллектива на заводе и создать благоприятный и устойчивый психологический климат.</p> <p>Также возможно с учетом точных знаний о потребностях и возможностях работника, разработать соответствующие локальные нормативные акты (должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка), где работники будут четко знать свои права и обязанности, полномочия, что позволит им работать более эффективно.</p>

3.2 Вопросы для зачета

ПКв-5 Способен осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала (ИДК2ПКв-5 - Разрабатывает планы, формирует кадровый резерв и организует мероприятия по развитию и построению деловой карьеры персонала, готовит предложения по формированию бюджета на организацию и проведение данных мероприятий)

Номер вопроса (задачи, задания)	Текст вопроса
51	<p>Назовите факторы стратегического управления персоналом</p> <p>Ответ: К факторам стратегического управления персоналом можно отнести неопределенность и риски; время; возрастающую фрагментацию рынков; качество, дизайн, сервис; уменьшение значения размеров предприятия; гибкость благодаря децентрализации; сокращение иерархи-</p>

	ческих структур; необходимость постоянной учебы.
52	<p>Кратко охарактеризуйте стратегию кадровой политики</p> <p>Ответ: Стратегия кадровой политики подчинена общей стратегии организации, ее стратегическому планированию. Кадровый менеджмент определяется целями и задачами организации. Его функции связаны с обеспечением и поддержанием работоспособности персонала. Стратегия управления персоналом – это «планы, использующие предоставляемые внешней средой возможности для упрочения и сохранения конкурентоспособности компании с помощью ее сотрудников».</p>
53	<p>Что включает стратегия кадровой политики</p> <p>Ответ: Стратегия кадровой политики включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> стратегию использования персонала; развитие фирменного стиля работы, в частности отношений между сотрудниками; развитие персонала, его обучение и переподготовку; единые принципы и технику кадрового регулирования, особенно отбора и высвобождения персонала; прогноз спроса на персонал, его качество, количество, квалификацию, специальность, структуру; прогноз предложений персонала, его маркетинг, возможность лизинга.
54	<p>С чего начинается разработка стратегии управления персоналом</p> <p>Ответ: Разработка стратегии управления персоналом начинается с сопоставления организационных компетенций, необходимых для реализации общей стратегии развития, и фактического состояния человеческих ресурсов организации и определения несоответствия между ними.</p>
55	<p>Раскройте сущность понятия карьера</p> <p>Ответ: Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом; это поступательное продвижение по служебной лестнице, расширение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Под деловой карьерой так же понимается продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов. Следовательно, карьера имеет объективную и субъективную сторону. Различают карьеру профессиональную и внутриорганизационную.</p>
56	<p>Внутриорганизационная карьера и ее виды</p> <p>Ответ: Внутриорганизационная карьера – это последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера, как принято считать, реализуется в следующих направлениях:</p> <ul style="list-style-type: none"> вертикальное, т.е. подъем на более высокую ступень структурной иерархии; чаще всего именно с ним связывают понятие карьеры, поскольку здесь продвижение наиболее зримо; горизонтальное – это перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (руководитель программы, временной целевой группы и т.п.), либо расширение и усложнение задач в рамках занимаемой ступени с адекватным изменением вознаграждения; центростремительное – это продвижение к ядру, руководству организации, что весьма привлекательно для сотрудников; оно выражается в получении доступа к неформальным источникам информации, в доверительных обращениях и отдельных важных поручениях руководства, приглашениях на встречи и совещания.
57	<p>Что обеспечивает расстановка персонала?</p> <p>Ответ: Расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала.</p>
58	<p>Перечислите основные показатели эффективности планирования карьеры на предприятии</p> <p>Ответ:</p> <ul style="list-style-type: none"> текучесть персонала Эффективность подготовки руководителей внутри организации Текучесть резерва руководителей Средний срок пребывания в резерве до занятия ключевой должности Готовность резерва
59	<p>Сущность развития персонала</p> <p>Ответ: Развитие персонала – центральная сфера деятельности менеджмента персонала. Развитие персонала традиционно основано на учебных процессах, управляемых и финанси-</p>

	руемых тем предприятием, для которого они предназначены.
60	<p>Назовите факторы успешного развития персонала</p> <p>Ответ: Успешное развитие персонала обусловлено тремя факторами: знаниями, возможностями и поведением сотрудников. Знания являются основой развития способностей персонала, содействуют формированию личностного потенциала человека.</p> <p>Возможности подразумевают условия использования полученных знаний, определяют коэффициент их полезного действия, реализации.</p> <p>Поведение персонала как фактор его развития стало играть все более заметную роль при групповом управлении, солидарном стиле лидерства.</p> <p>Без учета особенностей поведения, взаимоотношений, межличностных и неформальных коммуникаций, только на основе повышения знаний и возможностей нельзя обеспечить развитие персонала.</p>

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

- П ВГУИТ 2.4.03 Положение о курсовых экзаменах и зачетах;
- П ВГУИТ 4.1.02 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости, а также методическими указаниями:

Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : задания и методические указания к СРО, очной и заочной формы обучения / И. П. Богомолова, Ю.Н. Воронцова, Е. А. Смотровая ; ВГУИТ, Кафедра управления, организации производства и отраслевой экономики. - Воронеж : ВГУИТ, 2022.

В методических указаниях указывается порядок проведения оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, и выставления оценки по дисциплине.

Для оценки знаний, умений, навыков обучающихся по дисциплине применяется рейтинговая система. Итоговая оценка по дисциплине определяется на основании определения среднеарифметического значения баллов по каждому заданию.

5. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
<i>ПКв-5 Способен осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала (ИДК2ПКв-5 - Разрабатывает планы, формирует кадровый резерв и организует мероприятия по развитию и построению деловой карьеры персонала, готовит предложения по формированию бюджета на организацию и проведение данных мероприятий)</i>					
Знать	Знание принципов и методов стратегического планирования	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование Ответы на вопросы	Обучающийся правильно отвечает на поставленный вопрос, предлагает собственные примеры	Зачтено	Освоена (базовый)
			Обучающийся не правильно отвечает на поставленный вопрос	Незачтено	Не освоена (недостаточный)
Уметь	Умение применять принципы и методы стратегического планирования при формировании кадрового резерва	Решение практических задач	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (повышенный)
Владеть	Навыки участия в выборе стратегических альтернатив формирования кадрового резерва на основе анализа прогнозируемых видов рисков	Результаты решения кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демон-	Хорошо	Освоена (повышенный)

			стрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения		
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
		Содержание РПР	обучающийся не может (не умеет) записать алгоритм выполнения работы, не может выбрать методику для проведения расчетов, не представляет результаты работы в виде аналитического отчета; не демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			запись алгоритма решения РПР у обучающегося вызывает затруднения (алгоритм решения записан с ошибками), представляет результаты работы в виде аналитического отчета, в котором допускает неверное оформление; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении допускает незначительные ошибки, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена (повышенный)
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении не допускает ошибок, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)